



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Implementación de la metodología Design Thinking en el  
proceso de mejoramiento continuo del Plan Estratégico  
Institucional**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Economista

**Piero André García Oré**

Revisor(es):  
Mgtr. Harry Omar Patrón Torres

Lima, junio de 2023

## Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Piero André García Oré, egresada del Programa Académico de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI 46908533.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:  
"Implementación de la metodología Design Thinking en el proceso de mejoramiento continuo del Plan Estratégico Institucional"  
El mismo que presento bajo la modalidad de **Trabajo de suficiencia profesional**<sup>1</sup> para optar el **Título Profesional**<sup>2</sup> de Economista.
2. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
  - Mgtr. Harry Omar Patrón Torres, identificado con DNI N° 07251849
3. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
4. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
5. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
6. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha:14/09/2023.



Firma del autor<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

<sup>2</sup> Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

<sup>3</sup> Idéntica a DNI, no se admite digital salvo certificado.

A Dios, por todo  
a mi madre, abuela y hermanos por estar siempre a mi lado,  
apoyándome para este logro,  
a mi asesor Giancarlo Falconi por su guía y consejos,  
y al sr. Abel Gutiérrez, por su ayuda incondicional



## Resumen

En el presente trabajo, se describe la implementación de la metodología Design Thinking en una etapa inicial del proceso de mejora continua del Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Autoridad Portuaria Nacional (APN).

En el primer capítulo se presenta un resumen de la experiencia profesional del autor dentro de la Autoridad Portuaria Nacional, así como la contribución de dicha experiencia en su desarrollo profesional.

El segundo capítulo, correspondiente al trabajo en sí, se divide en tres partes. La primera parte presenta los antecedentes correspondientes a la creación de CEPLAN y su normativa, y los aspectos normativos y operativos bajo que establecen el proceso de mejora continua en el planeamiento institucional. La segunda y tercera parte corresponden a la implementación de la metodología Design Thinking, para lo cual se implementó el método de Mapa de experiencias en la segunda parte para la identificación de problemas en la metodología y aspectos normativos vigentes. En la tercera parte, se describe el uso del Design Thinking en el proceso de mejora continua y sus resultados iniciales de su implementación y las observaciones correspondientes.

Finalmente, el autor presenta las conclusiones del trabajo y sus respectivas recomendaciones. En las recomendaciones se presenta las limitaciones o restricciones de trabajo, consecuencia de los aspectos normativos y operativos. Asimismo, menciona una serie de propuestas de metodologías a utilizar a fin de que se pueda identificar otros problemas que no pudieron ser identificados mediante el Design Thinking y poder obtener diferentes resultados de evaluación.

## Tabla de contenido

Introducción .....	7
Capítulo 1. Informe de Experiencia profesional .....	8
1.1. Descripción de la Autoridad Portuaria Nacional .....	8
1.2. Descripción de experiencia profesional .....	9
1.2.1. Funciones desempeñadas .....	9
1.2.2. Aporte en formación académica .....	10
Capítulo 2. Trabajo de Suficiencia Profesional del módulo de Economía de la Empresa.....	12
2.1. Antecedentes y marco normativo.....	12
2.1.1. Antecedentes y contexto de la creación del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.....	12
2.1.2. Normativa vigente del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.....	12
2.1.3. Plan Estratégico Institucional de la APN y proceso de mejora continuo .....	13
2.2. Identificación de problemas en el sistema y metodología actual.....	15
2.2.1. Aplicación del Mapa de Experiencia y observaciones.....	16
2.3. Implementación del modelo de Design Thinking en el proceso de mejora continua del Plan Estratégico Institucional de la Autoridad Portuaria Nacional .....	17
2.3.1. Aplicación del Design Thinking en la mejora de los indicadores del Plan Estratégico Institucional de la Autoridad Portuaria Nacional .....	18
2.3.2. Resultados iniciales y observaciones del proceso para elaboración de indicadores ....	24
Conclusiones.....	26
Recomendaciones .....	28
Apéndices .....	35
Anexos .....	40

**Lista de figuras**

Figura 1. Ubicación de políticas y planes del SINAPLAN en la cadena de resultados ..... 13



## Introducción

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) es “el organismo rector y orientador del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico” (SINAPLAN) (Ley N°28522, 2005), el cual es definido como “un conjunto articulado e integrado de órganos, subsistemas y relaciones funcionales cuya finalidad es coordinar y viabilizar el proceso de planeamiento estratégico nacional para promover y orientar el desarrollo armónico y sostenido del país” (Ley N°28522, 2005) y siendo conformado por el mismo CEPLAN, el Foro del Acuerdo Nacional y las órganos de gobierno nacional, regional y local con capacidad y competencias en planeamiento estratégico. (Decreto Legislativo N°1088, 2008)

Entre las funciones del CEPLAN está el asesoramiento a las entidades que constituyen el SINAPLAN en los procesos de elaboración, seguimiento y evaluación de sus políticas y respectivos planes estratégicos, a fin de que estén alineados con los objetivos estratégicos de desarrollo nacional del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional. (D.L. N°1088, 2008)

Como parte de su función, el CEPLAN elabora y publica guías orientadas para la elaboración de planes estratégicos, así como su seguimiento, evaluación y mejora continua.

La Autoridad Portuaria Nacional (APN), al ser adscrita al Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), forma parte del SINAPLAN y, por tanto, está sujeto a la normativa de CEPLAN en los procesos dentro del planeamiento estratégico correspondientes a su Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Operativo Institucional (POI). En lo referente al proceso de mejora continua de los planes estratégicos, las actuales versiones de las guías publicada por el CEPLAN brindan información de las pautas a seguir y el contenido que debe tener los planes, sin embargo, no presentan una definición clara del proceso de mejora continua. En este aspecto, la normativa no establece un método a seguir en esta fase.

Desde inicios de 2022 hasta mayo de ese año, se ha venido evaluando y revisando el avance del actual PEI de la APN al 2021, así como el del POI, y se observó la necesidad de mejorar ambos planes, dando prioridad al PEI. Dado que no se establece una metodología para la mejora continua, se consideró el uso de la metodología de Design Thinking en el proceso para definir los problemas del PEI y sus componentes y elaborar propuestas para su mejora.

Este presente trabajo se divide en dos capítulos, siendo el primero un informe sobre la experiencia profesional en la APN, y el segundo capítulo presenta una descripción de la implementación de la metodología de Design Thinking en la mejora continua del PEI, su uso para la identificación de factores que dificultan el proceso, y las conclusiones correspondientes.

## Capítulo 1. Informe de Experiencia profesional

### 1.1. Descripción de la Autoridad Portuaria Nacional<sup>4</sup>

La APN es la institución a cargo del Sistema Portuario Nacional (SPN), adscrito al Ministerio de Transportes y Comunicaciones, y según su Plan Estratégico Institucional, su misión institucional se define como “conducir y promover el desarrollo sostenible del Sistema Portuario Nacional en beneficio de la Comunidad Portuaria, a fin de contribuir a su competitividad y modernización”. (Autoridad Portuaria Nacional [APN], 2022)

La APN fue creada el 1 de marzo de 2003 mediante Ley N°27943 Ley del Sistema Portuario Nacional (LSPN), la cual establece a la entidad como encargada del SPN. Asimismo, en Decreto Supremo N°003-2004-MTC se aprobó el reglamento de dicha ley (Reglamento de la Ley del Sistema Portuario Nacional [RLSPN]); y, el 22 de agosto de 2004, se publicó el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la APN, aprobado mediante Decreto Supremo N°034-2004-MTC, y el cual establece la naturaleza, objetivos, atribuciones, y funciones de la APN, así como su estructura orgánica y funciones de sus respectivos órganos. Actualmente la institución consta de las siguientes áreas orgánicas:

- Dirección de Operaciones y Medioambiente (DOMA)
- Dirección de Planeamiento y Estudios Económicos (DIPLA)
- Dirección Técnica (DITEC)
- Gerencia General (GG)
- Oficina de Tecnologías de la Información (OTI)
- Oficina General de Administración (OGA)
- Oficina General de las Oficinas Desconcentradas (OGOD)
- Órgano de Control Institucional (OCI)
- Presidencia de Directorio (PD)
- Secretaría de Directorio (SD)
- Unidad de Asesoría Jurídica (UAJ)
- Unidad de Capacitación Portuaria (UCAP)
- Unidad de Gestión de Sistemas Alternativos de Solución de Controversias (UGSASC)
- Unidad de Protección y Seguridad (UPS)
- Unidad de Relaciones Institucionales (URRII)

En la APN, la DIPLA es el órgano de línea a cargo de conducir el proceso de planeamiento del desarrollo del SPN, la evaluación de gestión, la promoción de la inversión privada y facilitar las

---

<sup>4</sup> El contenido de la sección proviene de la Ley del Sistema Portuario Nacional, su respectivo reglamento, y el Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Portuaria Nacional.

concesiones portuarias hacia el sector privado, en concordancia con los planes, objetivos y metas establecidas. (D. S. N°034-2004-MTC, 2004)

La APN cuenta con el Plan Nacional de Desarrollo Portuario (PNDP), el cual es definido como un documento técnico normativo por el cual se tiene como objetivo orientar, impulsar, ordenar, planificar y coordinar el desarrollo, modernización, competitividad y sostenibilidad del SPN. Asimismo, el PNDP se establece en criterio de mediano y largo plazo. (D.S. N°003-2004-MTC, 2004)

## **1.2. Descripción de experiencia profesional**

Desde noviembre de 2017, el autor trabaja en la DIPLA mediante el régimen especial de Contratación Administrativa de Servicios, según lo establece el Decreto Legislativo N°1057 y su reglamento aprobado por Decreto Supremo N°075-2008-PCM. Desde 2019 se desempeña como Asistente en planeamiento y presupuesto.

### **1.2.1. Funciones desempeñadas**

Desde 2019, el autor se ha desempeñado en el puesto de Asistente en Planeamiento y Presupuesto, siendo las principales funciones:

- El seguimiento del presupuesto institucional y su ejecución, y la elaboración y registro de una base de datos y su actualización a fin de disponer y generar información relevante de las diferentes fases de la ejecución del gasto,
- Elaboración del consolidado de la programación mensualizada del presupuesto de gasto en coordinación con las áreas usuarias de la APN para el seguimiento de la ejecución mensual del gasto,
- Elaboración de los proyectos de informes, reportes, cuadros y gráficos periódicos para comunicar los resultados del plan estratégico institucional, implementación del plan operativo institucional y de ejecución del presupuesto del pliego,
- Revisión y verificación la consistencia de la información registrada por las áreas en el aplicativo informático CEPLAN para realizar el seguimiento del PEI y POI,
- Apoyo en el control y medición de actividades e indicadores de gestión estratégica y operativa para efectos del seguimiento en el cumplimiento de los objetivos y metas programadas, y
- Apoyo la formulación y evaluación de los presupuestos institucionales para la presentación oportuna a las entidades que correspondan según normativa.

Además de las funciones enumeradas, brindó asistencia a las áreas en temas de planeamiento y presupuesto para la solución de consultas. Asimismo, se le ha asignado otras funciones de acuerdo con la misión del puesto.

Actualmente, desde inicios del año 2022, ha tenido una mayor participación en las funciones de planeamiento, principalmente para la modificación y mejoramiento del plan estratégico de la APN.

### **1.2.2. Aporte en formación académica**

En relación con la contribución de la experiencia profesional en la formación académica, se ha requerido tener un conocimiento de la normativa sobre presupuesto público para el desempeño en las labores, como la atención de consultas y elaboración de documentos correspondientes a presupuesto y planeamiento, principalmente para la elaboración de modificaciones presupuestarias debido a las restricciones según la normativa y para la asistencia en las labores de planeamiento de presupuesto para los próximos años. Asimismo, se aplicó y orientó los conocimientos de contabilidad y costos al sector público para la proyección de gastos de las áreas de la APN. El manejo de esta información permitió adquirir conocimiento sobre los operaciones y procesos de las áreas, y un mejor entendimiento de las etapas de la ejecución presupuestaria.

A fin de poder tener una mayor participación en los trabajos de planeamiento, el autor asistió a capacitaciones sobre las herramientas de planeamiento (PEI y POI), su normativa y procesos para su elaboración, seguimiento y evaluación. También participó en curso orientados a planeamiento, como Gestión por Resultados, y se asistió a seminarios. A inicios del año 2022, ha empezado a tener mayor participación a fin de colaborar en la mejora de las herramientas de gestión y planeamiento. La participación en cursos de planeamiento estratégico y la asistencia al talleres y seminarios como “Reforma Normativa: Perú rumbo a la OCDE” han permitido una mejor comprensión sobre los resultados deseados en el proceso de mejora.

Asimismo, durante el 2022, se ha tenido una participación más activa en el proceso de planeamiento estratégico, lo cual ha requerido una mayor interacción y comunicación con las áreas, lo que ha llevado a un mejor entendimiento más profundo sobre las tareas y procesos a cargo de las diferentes áreas de la APN, así como sus servicios.

Además de las funciones correspondientes a presupuesto y planeamiento, durante el tiempo que trabajó en la APN, realizó tareas de revisión y evaluación de planes maestros y de proyectos portuarios. Para su cumplimiento, requirió un conocimiento sobre el PNDP y la normativa portuaria, así como de los terminales portuarios, proyectos portuarios y sus planes maestros. Los conocimientos adquiridos mediante los cursos de estadística, costos y econometría permitieron una mejor evaluación de los planes maestros, principalmente la sustentación de la demanda proyectada y su validez, y para determinar el método de cálculo.

Además de la malla curricular, el curso de informática “Informática para Economista” de la Universidad de Piura permitió tener un manejo del Visual Basic y conocimientos de programación que ha permitido la elaboración de herramientas orientadas al seguimiento y evaluación de la ejecución

presupuestaria para un mejor desempeño, así como la modificación y mejoramiento de las herramientas disponibles o elaboradas con anterioridad.



## **Capítulo 2. Trabajo de Suficiencia Profesional del módulo de Economía de la Empresa**

### **2.1. Antecedentes y marco normativo**

#### **2.1.1. Antecedentes y contexto de la creación del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico**

El 19 de octubre de 1962, mediante el Decreto Ley N°14220, en Perú se crea el Sistema Nacional de Planificación para el Desarrollo Económico y Social, y el Instituto Nacional de Planificación (INP), entidad a cargo del dicho sistema. Ambos fueron creados con el propósito de “acelerar el mejoramiento de las condiciones de vida del pueblo peruano, mediante la ejecución de planes sistemáticos de desarrollo económico y social”. (Decreto Ley N°14220, 1962) No obstante, no es hasta el 15 de junio de 1981, mediante el Decreto Legislativo N°177, que se establece la finalidad, competencia, funciones y estructura de los organismos y órganos del Sistema. (D.L. N°177, 1981)

El 11 de junio de 1992 se promulga el Decreto Ley N°25548, publicado el 14 de junio, por el cual se inicia el proceso disolución del INP, y sus funciones fueron reasignadas al Ministerio de Economía y Finanzas, salvo las relacionadas a la preservación del medio ambientes y de los recursos naturales y las relacionadas a la Cooperación Técnica internacional. (Decreto Ley N°25548, 1992)

El concepto de un sistema de planeamiento volvió a ser considerado en el Acuerdo Nacional suscrito el 22 de julio de 2002 (Acuerdo Nacional. (s.f. – b), dentro de los compromisos en la Tercera Política “Competitividad del País” (Acuerdo Nacional, s.f. - a), y en la Quinta Política del Estado, según la cual se compromete “a impulsar las acciones del Estado sobre la base de un planeamiento estratégico que oriente los recursos y concierte las acciones necesarias para alcanzar los objetivos nacionales de desarrollo, crecimiento y adecuada integración a la economía global” (Acuerdo Nacional, s.f. - c).

Posteriormente, el 26 de mayo de 2005, mediante Ley N°28522 se creó el SINAPLAN y el CEPLAN; aunque no fueron implementados sino hasta el 28 de junio de 2008, fecha de la publicación del Decreto Legislativo N°1088. (D.L. N°1088, 2008)

#### **2.1.2. Normativa vigente del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico**

(D.L. N°1088, 2008) Mediante el Decreto Legislativo N°1088, se crea el SINAPLAN y el CEPLAN y se establece que su organización y funcionamiento, orientados al desarrollo de la planificación estratégica para el desarrollo sostenido del país. Asimismo, se asigna las funciones del CEPLAN, y se define los objetivos del SINAPLAN, uno de los cuales es la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) y los planes estratégicos de las instituciones que conforma el SINAPLAN, así como la metodología, procesos e instrumentos para el planeamiento estratégico.

Con relación al CEPLAN, tiene entre sus principales funciones el apoyo y asistencia a las entidades que conforman el SINAPLAN para la formulación, el seguimiento y la evaluación de políticas y planes estratégico, que deben estar alineados al PEDN. Asimismo, el CEPLAN establece la normativa, pautas y contenidos para la elaboración, seguimiento y evaluación de los planes estratégico.

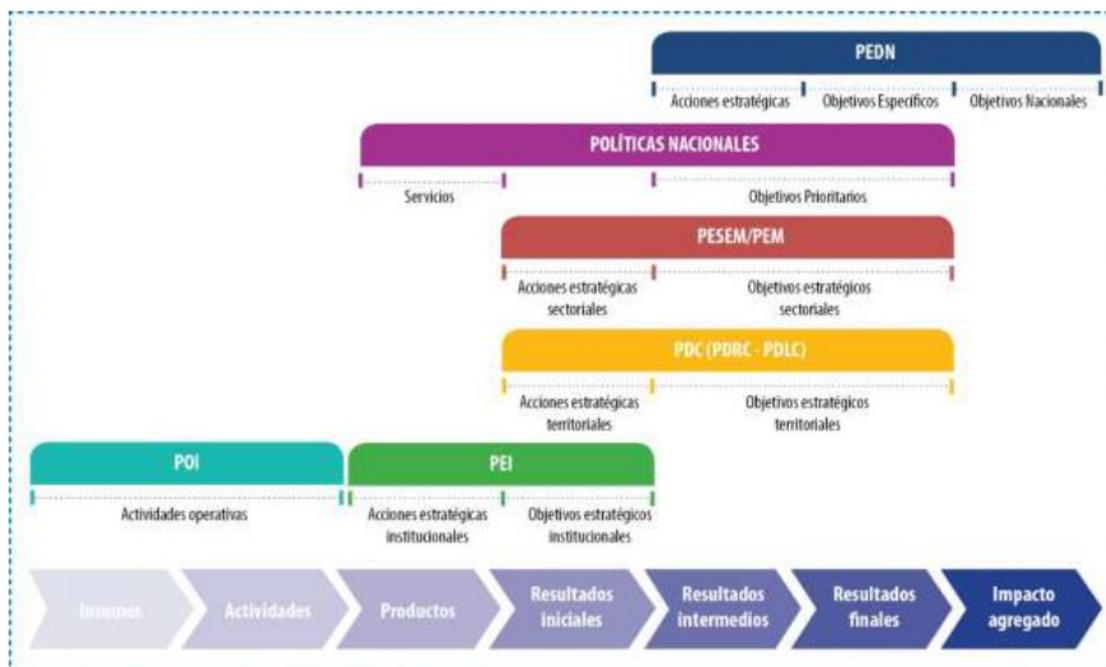
Respecto a la normativa, actualmente se cuenta con las siguientes guías elaboradas y publicadas por el CEPLAN:

- Guía para el Planeamiento Institucional: modificada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°00016-2019/CEPLAN/PCD;
- Guía para el seguimiento y evaluación de políticas nacionales y planes para el SINAPLAN: aprobada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°00015-2021-CEPLAN/PCD; y
- Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos: aprobada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°00015-2021-CEPLAN/PCD

### 2.1.3. Plan Estratégico Institucional de la APN y proceso de mejora continuo

**Figura 1**

*Ubicación de políticas y planes del SINAPLAN en la cadena de resultados*



*Nota.* Presenta el contenido de las políticas y planes en la cadena de resultados.

El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) es orientado al impacto agregado; y las Políticas Nacionales, los Planes Estratégicos Sectorial Multianuales (PESEM), Planes Estratégicos Multisectoriales (PEM) y Planes de Desarrollo Concentrado (PDC), regionales (PDRC) y locales (PDLC), están orientados a los resultados intermedios (mediano plazo) y finales (largo plazo). Por su parte, el PEI está orientado a los resultados iniciales (corto plazo) y a los productos o servicios de la institución. Tomado de “Guía para el Planeamiento Institucional”, por CEPLAN, 2019, [https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/11/Gu%C3%ADa-para-el-planeamiento-institucional-\\_26marzo2019w.pdf](https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/11/Gu%C3%ADa-para-el-planeamiento-institucional-_26marzo2019w.pdf)

Actualmente, conforme a la normativa y guías del CEPLAN, la APN dispone de un PEI como herramientas de planeamiento y de gestión, así como el POI, orientado a las operaciones y el uso de los recursos de la institución.

El PEI vigente de la APN cuenta con un total de 33 indicadores, 7 indicadores a nivel de Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) y 26 a nivel de Acciones Estratégicas Institucionales (AEI). Estos indicadores reflejan diversos aspectos correspondientes a la actividad portuaria, a la APN y brechas a cerrar. Los indicadores vigentes están orientados a las labores y servicios que brinda la APN, la percepción del público (población y administrados portuarios), y a las actividades portuarias, a cargo de la APN o bajo su supervisión o seguimiento.

Según la Guía para el Planeamiento Institucional, el PEI está orientado a los productos o servicios de la institución, reflejado en las AEI, y a los resultados iniciales o a corto plazo, correspondiente a los OEI, en un periodo mínimo de tres años, y sujeto a la misión de su respectiva entidad.

(Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2019) Conforme lo establece la normativa, la APN formó una Comisión de Planeamiento Estratégico (CPE), de carácter permanente, presidida por el Presidente de Directorio y conformada por los funcionarios de la Alta Dirección. La CPE participa en las fases del ciclo del planeamiento estratégico (ver anexo N°1) y en la elaboración, aprobación, modificación, seguimiento y evaluación del PEI y del POI, así como en el proceso de mejora continua.

Asimismo, la CPE designan un conjunto de representantes de cada una de las áreas de la APN para conformar un Equipo Técnico de Planeamiento (ETP) que ayudan a la CPE en la elaboración o modificación del PEI y POI (CEPLAN, 2019), teniendo en consideración que poseen un conocimiento más a fondo de las funciones y tareas de sus respectivas áreas. Además del ETP, se cuenta con el órgano de planeamiento, que es la DIPLA, cuya función es brindar asistencia técnica para el cumplimiento de la normativa en el proceso de elaboración, modificación y mejoramiento continuo del PEI y POI (CEPLAN, 2019).

El PEI define la estrategia de la APN para el logro de sus objetivos dentro del plazo establecido, habiendo analizado y teniendo conocimiento de la población objetivo, los servicios que brinda la institución, sus procesos y sus brechas correspondientes, así como la capacidad de la institución para cerrar dichas brechas. Teniendo como meta lograr una visión a futuro dentro de las capacidades de la institución y alienado con las políticas, el PESEM (del MTC, en caso de la APN) y el PEDN, se establecen los OEI y las AEI, las cuales se orientan a los resultados iniciales y los servicios dados por la institución, respectivamente.

A fin de medir el avance de los OEI y AEI, se elabora indicadores que brinden información cualitativa o cuantitativa que brinde o aporte información sobre el estado de una determinada

situación y permita establecer juicios de valor sobre el avance registrado relacionado a los Objetivos y Acciones, (CEPLAN, 2021) según la Guía para elaboración de indicadores. Conforme a la normativa, el PEI es evaluado periódicamente y dentro de esta evaluación se puede presentar propuestas de modificaciones o de mejora a fin de perfeccionar su contenido (OEI, AEI, indicadores, etc.) o modificarlo conforme se solucionen problemas o cierren brechas y se observen nuevas situaciones que deben ser evaluadas o cambien de prioridad. En base a estas propuestas, el PEI puede ser modificado. Además de ello, conforme a la normativa, se puede realizar modificaciones cuando se realizó cambios en las políticas o planes de rango superior; cambios o modificaciones en las funciones de la organización; situación de desastre con declaratoria de estado de emergencia; o disposiciones específicas del CEPLAN. (CEPLAN, 2019)

Sobre el proceso de mejora continua debe agregarse que este proceso es parte de los pilares para la modernización de la gestión pública. Mediante Decreto Supremo N°004-2013-PCM se establece dichos pilares, incluyendo los principios y conceptos que forman parte del proceso y de los demás pilares. Aunque no se da explícitamente una definición de mejora continua, puede afirmarse que este proceso es realizado en el perfeccionamiento del contenido de los planes, que involucra sus OEI, AEI, indicadores, procesos y misión institucional, así como la identificación de brechas y modificación del contenido conforme a cambios futuros de la normativa y funciones de la institución y las áreas que la conforman.

## **2.2. Identificación de problemas en el sistema y metodología actual**

Como se ha mencionado anteriormente, el CEPLAN elaboró y publicó guías para los procedimientos de elaboración del PEI y sus indicadores, seguimiento y evaluación, que incluye la mejora continua. Sin embargo, las guías no especifican una metodología fija a seguir o un proceso en sí. Incluso en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública sólo se definen pilares o bases para lo que sería el proceso de mejora continua. La guía para elaboración de indicadores presenta ayudas o ejemplos, pero estos son genéricos y orientados a aspectos sociales, principalmente para instituciones que generan directamente valor público. No obstante, la APN es definida como un "Organismo Técnico Especializado" (D.S. N°097-2021-PCM) y genera valor privado, dado que entre sus funciones está la promoción de la inversión privada en el SPN, es decir mediante las concesiones de los puertos. El valor público es generado indirectamente a través de dichas concesiones, a largo plazo y en el impacto agregado. Las guías de CEPLAN no brindan una ayuda completa debido a que no están orientadas para cada uno de los tipos de organismos públicos (ejecutor, regulador y técnico especializado, etc.) y sus funciones. A medida que estas características presentadas de las guías no coinciden con las de los organismos, estos deberán elaborar su propia metodología.

### **2.2.1. Aplicación del Mapa de Experiencia y observaciones**

Con el objetivo de presentar y entender las etapas del proceso de mejora continua, el equipo de la DIPLA elaboró un mapa de experiencias o Customer Journey Map (Apéndice N°1) en el cual se identificó las etapas a realizar para la modificación y aprobación del PEI, y en cada una se determinó las motivaciones, dudas, retos, procesos, problemas y posibles soluciones a implementar. Esta herramienta también permitió identificar los problemas dentro del proceso de mejora continua.

Conforme al orden de las motivaciones identificadas y los procesos para la mejora continua según CEPLAN, ante el reto de obtener la aprobación del informe de evaluación del PEI-POI por CEPLAN para la actualización del PEI, primera motivación fue implementar la mejora continua con la metodología de Design Thinking. En esta etapa, cabe resaltar que la principal duda es la inexistencia de una metodología explícita y desarrollada dentro de la normativa. Según lo registrado inicialmente en el mapa de experiencias, los integrantes del ETP no conocen la metodología para la modificación de indicadores ni los procesos de mejora continua. Para ello, se propone como solución iniciar un proceso de capacitación en dichas metodologías, utilizando los instrumentos digitales (Teams, Zoom, Whatsapp) para facilitarlos.

La segunda motivación corresponde a la aplicación de la normativa de CEPLAN, la cual, como se mencionó anteriormente, establece las pautas y contenidos para elaboración de instrumentos e informes. La normativa está orientada principalmente para sectores sociales, cuando la APN es una entidad técnica especializada según Decreto Supremo N°097-2021-PCM, aunque también es de carácter regulador conforme a la LSPN y su reglamento. Se busca la validación del informe de evaluación del PEI-POI por el ETP a través de la DIPLA, y conforme a estos parámetros. Sin embargo, las guías no contienen información que pueda orientarse al planeamiento portuario, ni para los procesos internos en la evaluación. Además, a la fecha, no se ha publicado guías con contenido específica para los diferentes sectores posible, y su contenido es genérico. En este aspecto, CEPLAN debería publicar guías y metodologías, cada una orientada a todos los sectores de forma específica.

Debido a estos últimos problemas en la normativa, por lo que se realizó varias consultar a representantes de CEPLAN ante las dudas presentadas y con la preocupación de que se pueda autorizar la elaboración de una versión actualizada del informe y sustentada antes de un plazo fijo a fin de que las propuestas de mejora puedan ser incorporadas en esta versión y no en el informe del próximo año y pueda ser sustentado ante la CPE. Estas consultas fueron realizadas al observarse varios vacíos técnicos y hubo demora en la atención de respuestas debido a la falta de herramientas digitales y de un sistema para la atención de consultas.

Una vez recibidas las respuestas, se empieza con el proceso de acompañamiento continuo para la mejora continua del PEI, que corresponde a la primera implementación del método de Design Thinking. En esta etapa se capacita e involucra a las áreas en el proceso, pese a las resistencias al

cambio y conflictos por responsabilidades y funciones; se realiza entrevistas sobre los procesos a su cargo y se realiza una comunicación permanente con los representantes utilizando las herramientas disponibles (reuniones presenciales, comunicación telefónica y a través de medios digitales). Tras haber reflexionado sobre esta etapa, al no existir un proceso definido y debido a que el esquema de CEPLAN mantiene un enfoque tradicional, CEPLAN; como entidad reguladora, debe mejorar los procesos de gestión de planeamiento poniendo énfasis en la mejora continua.

Durante la elaboración de propuestas para modificación de indicadores, se continua con el proceso de acompañamiento: debe haber una comunicación permanente para revisar las propuestas y sus cambios y recopilar las propuestas finales por conducto regular (memorando). El objetivo de esta etapa es el mejoramiento de los indicadores para incorporarlos en la versión actualizada del informe de evaluación del PEI-POI a fin de sustentar los cambios en el nuevo PEI, modificado y a la espera de su aprobación, condicionada por la normativa de CEPLAN. Considerando que el CEPLAN no ha venido modernizando los procesos de planeamiento; además de presentarse los problemas sobre la normativa, se observa la falta de herramientas digitales. Está pendiente mejorar o adoptar un sistema de gestión de planeamiento con transformación digital<sup>5</sup> por parte de CEPLAN.

Una vez actualizado el informe y el PEI, y dada la conformidad por parte de CEPLAN, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) debe revisar si el PEI está alineado a su Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM). En caso no se dé la conformidad, dará sus observaciones, que serían subsanadas por la APN para la aprobación del PEI. Una vez dada la conformidad por parte del MTC, la versión actualizada del informe de evaluación del PEI-POI será evaluado por la CPE para su aprobación o señalar algunas observaciones para su mejora. Una vez contada con dichas aprobaciones, se podrá publicar la nueva versión del PEI. En estas últimas etapas resalta aún más la necesidad de mejorar el proceso de transformación digital debido a que persiste un sistema tradicional, cuando se debería innovar en plataformas de servicio a los integrantes del SINAPLAN.

### **2.3. Implementación del modelo de Design Thinking en el proceso de mejora continua del Plan Estratégico Institucional de la Autoridad Portuaria Nacional**

A partir de las observaciones del Customer Journey Map (Apéndice N°1), puede concluirse que la normativa y guías del CEPLAN para la elaboración, seguimiento, evaluación y mejoramiento de los planes estratégicos institucionales establecen una serie de procedimientos, contenidos y pautas, sin embargo, respecto al proceso de mejoramiento continuo, estas no establecen de manera explícita un procedimiento o metodología para su desarrollo. En ese aspecto, la APN, a través de su equipo técnico

---

<sup>5</sup> “La transformación digital es el 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.” (Presidencia de Consejo de Ministros [PCM], s.f.)

de planeamiento estratégico y la DIPLA (como secretaría técnica, en el proceso), puede adoptar cualquier metodología, siempre y cuando no se incumpla con la normativa.

La descripción y definiciones de Tim Brown, presidente ejecutivo de IDEO, sobre el Design Thinking señalan que tiene un enfoque centrado en el ser humano y en sus necesidades para encontrar soluciones al problema (Brown, s.f.) La implementación de esta metodología permite una interacción con el cliente, lo cual lleva a un mejor entendimiento de sus problemas y necesidades. Esto permite una mejor elaboración de propuestas de soluciones, servicios o productos; y, mediante un proceso de retroalimentación, se puede perfeccionar dichas propuestas. Es debido a esta interacción que el Design Thinking puede ser una herramienta adecuada en el proceso de mejora continua del PEI de la APN.

Desde antes de la publicación del informe de evaluación de resultados PEI-POI de 2021, el 26 de mayo de 2022, el equipo de la DIPLA ha estado viendo posibles propuestas para mejorar el PEI. La CPE, dentro de sus funciones, ha revisado el PEI 2020-2026 ampliado y su respectivo informe de evaluación de resultados PEI-POI de 2021. Conforme a sus observaciones, la CPE solicita la mejora del actual PEI a través de la modificación de sus indicadores, con el fin de que reflejen mejor el desempeño de la entidad.

Las diversas áreas de la APN deben elaborar dichos indicadores, a través de sus representantes en el equipo técnico; sin embargo, la DIPLA, como secretaría técnica, debe brindar la asistencia técnica en el proceso para asegurar el cumplimiento de la normativa y la mejora continua del PEI. El personal que conforma ETP posee un conocimiento más minucioso sobre las funciones y tareas realizadas, sin embargo, desconoce o tiene un conocimiento limitado sobre la normativa y metodología aprobada por CEPLAN. Para el cumplimiento de sus funciones como secretaría técnica, la equipo de la DIPLA debe capacitar a las áreas en la normativa del CEPLAN con el objetivo de que ambas partes tengan una comprensión similar, para posteriormente poder interactuar con los representantes del ETP para orientarlos en la elaboración de indicadores.

El Design Thinking brinda una metodología y herramientas para una mejor comunicación con las áreas y poder elaborar propuestas para la mejora de los indicadores, sea mediante su modificación, anulación o creación de nuevos indicadores.

### ***2.3.1. Aplicación del Design Thinking en la mejora de los indicadores del Plan Estratégico Institucional de la Autoridad Portuaria Nacional***

En la reunión con la CPE sobre el informe de evaluación de resultados del PEI-POI a 2021, la Comisión presentó las observaciones realizadas al PEI actual las cuales pueden plantearse en un árbol del problema, como se presentada en el Apéndice N°2, que no da un concepto del problema conforme a la reunión con la CPE. Según las observaciones, se puede resumir que el problema principal es que los indicadores no reflejan correctamente del desempeño de la institución, lo cual limita el uso del PEI actual como una herramienta de gestión. Además, estos indicadores no están alineados a los servicios

o resultados iniciales de la APN y estén en control directo de la institución, conforme a la normativa, y por tanto no refleja las operaciones de la APN. Asimismo, se observó que es necesario la modificación del contenido de las fichas técnicas de los indicadores (nombre de indicador, justificación, limitaciones y supuestos, método de cálculo y logros anuales esperados) y que en unos casos los indicadores presentan más de una unidad de análisis, es decir, dentro de un indicador se está midiendo más de un proceso, servicio o resultado diferentes entre ellos. En otras palabras, se está mezclando dentro de estos indicadores dos unidades que no comparten las mismas características; y según la Guía para elaboración de indicadores, estos tener sólo una unidad de análisis.

Una vez se obtuvo un primer concepto del problema, y después de culminar con la capacitación de las áreas en la normativa de CEPLAN, se inició un proceso por parte de la DIPLA para asistir al ETP, para el cual se implementó el Design Thinking, cuyas etapas son: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar. Por supuesto, este proceso no es lineal; existe una constante retroalimentación y se puede obtener conclusiones y realizar observaciones que agregar a etapas anteriores que contribuyen al desarrollo y elaboración de indicadores.

Asimismo, el proceso del Design Thinking se aplicó para cada uno de los 33 indicadores del PEI actual de la APN (7 indicadores a nivel de OEI y 26 a nivel de AEI), distribuidas ente las áreas de la APN.

**2.3.1.1. Empatizar.** La primera etapa, como su nombre indica, consiste en poder empatizar con el cliente, “ponerse en sus zapatos”. Aunque el cliente final en este proceso es la CPE y el objetivo es mejorar el PEI como herramienta de gestión, la elaboración de indicadores es función del equipo técnico. La DIPLA, como secretaria técnica, tiene como cliente inmediato al ETP, a quien debe brindar asistencia en sus funciones, para lo cual la DIPLA debe dialogar con el ETP y entrevistar, así como al personal operativo y administrativo de las áreas.

En las capacitaciones sobre la normativa y guías de CEPLAN, se realizó un primer diálogo entre los integrantes del ETP (asignados por los miembros de la CPE), compuesto por personal de las diferentes áreas de la APN. Haber obtenido un mayor conocimiento sobre estos temas permitió a los representantes de las áreas, incluyendo algunos miembros de la CPE que asistieron, tener una definición más clara sobre la función del PEI y de los indicadores, los problemas que se observaron y las medidas que consideraban que debían tomar. (El Apéndice N°3 presenta las ideas que se presentaron durante la reunión, agrupadas en estos puntos mencionados).

Tener un conocimiento mejor definido permitió una mejor comunicación con el ETP en el proceso de mejora continua respecto a los indicadores. Asimismo, la DIPLA pudo entender que no conocía a detalle y a profundidad los procesos internos de las áreas orientados a los indicadores.

A partir de ello, la DIPLA programó reuniones para cada área de la APN, en las que participaron los representantes del ETP del área y al menos un miembro del personal operativo o administrativo que pudiese explicar detalladamente algunos de los procesos correspondiente a uno o más

indicadores, y otros procesos a fin de que puedan ser considerados para la creación de nuevos indicadores. En las reuniones y entrevistas realizadas se obtuvo información que se consideró de mayor relevancia por parte de las siguientes áreas:

- Dirección de Operaciones y Medio Ambiente (DOMA):
  - Aunque los 8 indicadores a cargo de la DOMA están relacionados con sus operaciones, 6 de estos no reflejan apropiadamente sus servicios y resultados debido a que las unidades de análisis no están bajo su control directo. Según la normativa, los indicadores del PEI deben reflejar situaciones que están bajo control directo de la institución. Las fuentes de datos de las que obtiene la información sobre el cumplimiento de metas para unos indicadores provienen de otras de entidades fuera de la APN.
  - La DOMA realiza encuestas sobre la calidad de los servicios a su cargo, y dispone sus respectivos informes, con un análisis detallado.
- Dirección Técnica (DITEC):
  - Sus indicadores miden dos unidades de análisis, debido a que su medición está relacionada a los terminales portuarios y embarcaderos, tratando a ambos como igual, cuando los terminales están a cargo de la APN y los embarcaderos a cargo de las municipalidades. Sobre los embarcaderos, la APN promueve el cumplimiento de la normativa y la formalización.
- Oficina General de las Oficinas Desconcentradas (OGOD):
  - Entre sus funciones, se encuentra el registro de las operaciones de recepción y despacho de naves, sin embargo, la OGOD ha atendido problemas reportados por los representantes de las naves sobre la calidad de los servicios y en los últimos años estuvo implementando medidas para la digitalización de servicios y mejora en la calidad, lo cual no se ha visto reflejado en su indicador.

Además de estas observaciones, las áreas dieron a conocer sus limitaciones para el cumplimiento de sus labores, como restricciones presupuestarias, priorización de unas tareas, la necesidad de herramientas digitales, etc. En algunos casos, se observó cierta resistencia a involucrar a personal no asignado al ETP, y conflictos entre áreas debido un escenario de incertidumbre sobre posibles asignaciones o reasignaciones de funciones.

La información de los procesos compartida por una o más área brindó las ideas para poder definir e identificar los problemas en las demás.

2.3.1.2. **Definir.** Las entrevistas con los representantes de las áreas resaltaron la asimetría de información sobre las funciones y operaciones realizadas por cada unidad orgánica, principalmente

por parte de la DIPLA y su necesidad de conocer mejor los procesos a fin de poder asistir a las áreas en la identificación problemas, que a su vez permitirá la elaboración o modificación de los indicadores.

Por parte de las demás áreas, se observó que los representantes del equipo técnico tenían igual capacidad para identificar los problemas y brechas de manera acertada. En algunos casos de procesos con problemas o brechas similares, los representantes de diferentes áreas no reconocían los problemas y brechas de igual forma o daban prioridad a unos sobre otros. Estos escenarios revelan la necesidad de los representantes de reconocer las brechas y problemas a fin de mejorar o modificar los indicadores para que estos puedan reflejar su desempeño, servicios y resultados, y contribuyan a la toma de decisiones del Directorio de la APN.

La Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos (CEPLAN, 2021) enumera las características que deben tener los indicadores, la estructura de su nombre y el contenido de sus fichas técnicas, a partir de las cuales puede establecerse las necesidades de los representantes del ETP:

- Identificar la unidad de análisis y su característica o situación que desea cambiar (problema a solucionar o brecha a cerrar),
- Identificar si se posee información por medio de la cual se puede cuantificar una característica o situación, o si puede crearse una base de datos
- Identificar las fuentes de información que posee la APN o que se pueda construir respecto a las características que puedan cuantificarse
- Determinar un método para reflejar el cierre de brechas o una situación que se desea cambiar en el tiempo, y
- Establecer metas anuales que puedan ser alcanzable, sin sobreestimar o subestimar la capacidad de las áreas.

Las necesidades identificadas en la segunda fase revelan la necesidad e importancia de un proceso de acompañamiento, por encima del servicio de asistencia la DIPLA debe realizar según la normativa.

**2.3.1.3. Idear.** Una vez identificadas los problemas y necesidades del ETP, principalmente la necesidad de un proceso de acompañamiento (el cual variaría para cada representante de área), el equipo técnico de la DIPLA pudo elaborar propuestas de preguntas necesarias para el desarrollo de indicadores.

Un primer grupo de preguntas se orientó a conocer los procesos a profundidad y cada uno de sus pasos, si existían subprocesos o si eran parte de un proceso mayor (en ambos casos, debían

conocerse también detalladamente), si se había presentado problemas o dificultades y qué acciones se tomaban.

Un segundo grupo correspondía al registro de información que reflejaba estos procesos sus etapas, y si podían ser cuantificados o si a partir de la información disponible podía desarrollarse formas de cuantificar características de los procesos, servicios o resultados.

Aunque conforme a las respuestas, sería posible disponer de información para la elaboración de indicadores, se requiere realizarlas en una secuencia a fin de poder elaborar un procedimiento que al ETP elaborar los indicadores de manera ordena, cumpliendo con sus características deseadas, estructura del nombre y elementos de la ficha técnica.

**2.3.1.4. Prototipar.** A partir de haber identificado las preguntas clave para asistir a las áreas en el proceso de mejora continua de los indicadores, se elaboró un plan de trabajo y sus etapas a realizar durante las reuniones con cada área y sus respectivos representantes del ETP.

Como primer paso, se propuso repasar y esclarecer las definiciones de los conceptos clave para la elaboración de indicadores: las características deseables de los indicadores, la estructura del nombre y el contenido de cada una de las partes de la ficha técnica de cada indicador; siendo esta etapa personalizada para cada grupo de representantes de cada área, conforme a su conocimiento y entendimiento conforme a las guías.

La segunda etapa consiste en entender mejor los procesos. Las reuniones con la OGOD y la DOMA revelaron la importancia de conocer y comprender los procesos a profundidad y a detalle. La OGOD había demostrado que su función de registro y monitoreo de la recepción y despacho de naves incluía el mejoramiento de la calidad y tiempo de los servicios, así como la buena relación que tenían con los representantes de las naves (capitán u otro designado). Por su parte, la DOMA había detallado los procesos para la elaboración de encuestas y su contenido, explicó cómo eran evaluados los resultados y la elaboración del respectivo informe. Asimismo, debe preguntarse a las áreas sobre problemas que se han presentado en su experiencia o sobre posibles escenarios y las acciones a tomar ante ellos. Además de entender a detalle los procesos y subprocesos y su importancia en las funciones de las áreas orgánicas, se requiere saber si estos son partes de otros procesos o planes institucionales de la APN y sobre estos mismo. También, debe incluirse los servicios y resultados como parte del proceso, pues no son únicamente los procesos operativos o administrativos los que deben considerarse. La ejecución de esta etapa permitirá conocer la población objetivo de los servicios y procesos, y las posibles limitaciones y supuestos a los que estarían sujetos las propuestas de indicadores, así como su sustento y utilidad en el PEI.

Una tercera etapa consiste en identificar a los registros o informes correspondientes a los procesos, servicios y resultados iniciales, y determinar si estos, problemas o situaciones que se desea cambiar pueden ser cuantificados, o si esta información puede ser elaborada a partir de los recursos

disponibles. En ambos casos, es indispensable esclarecer los procesos para la elaboración de la información en registros, informes, etc. Esta etapa tiene como objetivo brindar posibles parámetros y métodos de cálculo de indicadores.

En una cuarta etapa, a partir de la información anterior y teniendo conocimiento de los recursos y limitaciones del área orgánica y de la institución, se puede establecer metas reales, evitando subestimar o sobreestimar la capacidad de la entidad para cumplir con los logros esperados. Hay que tener en cuenta que, en el sector público, se considera tener un avance muy por debajo de las metas como reflejo de una mala gestión. Asimismo, obtener resultados mayores al 100% se considera consecuencia de una mala programación, considerando que no se presente una justificación adecuada, y siempre y cuando el resultado no esté muy por encima de las metas establecidas.

La última etapa sería la elaboración del nombre de los indicadores y sus fichas técnicas a partir de la información obtenida. A partir de la información obtenida en la segunda etapa puede identificarse los procesos más importantes, los servicios, resultados y población objetivo, así como los problemas y brechas que se presentan, a partir de los cuales puede establecerse la importancia y relevancia del indicador. Por su parte, la información de la tercera etapa permite determinar el parámetro y cómo se mide el indicador, así como las fuentes de datos utilizados. Por último, mediante la cuarta etapa se establece metas para el cierre de brechas que sean realistas.

Una vez obtenido un primer resultado, se revisaría y mejoraría, y posiblemente se deba repetir el procedimiento.

**2.3.1.5. Evaluar.** Inicialmente se implementó el plan de trabajo suponiendo que se presentaría variaciones conforme a las áreas y la capacidad de los miembros del ETP conforme cuánto comprendieron en las capacitaciones como primeros factores, y a partir de ello se esperó tener que reformular las preguntas y programar más reuniones. En este aspecto, por ejemplo, los representantes de las áreas de UPS y OGOD pudieron elaborar sus indicadores con poca intervención nuestra (considerando que en las primeras reuniones la OGOD pudo esclarecer al equipo de la DIPLA sobre las brechas y problemas que atendían), aunque se requirió organizar otras reuniones con los grupos para verificar las versiones preliminares de los indicadores y sus fichas técnicas a fin de buscar errores y mejorarlos.

En las reuniones con las demás áreas se presentó caso en que se debió reformular preguntas dependiendo de los tipos de indicadores (eficacia, eficiencia, economía o calidad), principalmente para determinar las fuentes de información y definir el método de medición de los indicadores. En los casos de indicadores de calidad, se presentó problemas para poder determinar cómo está era medida. Aunque en la mayoría se realizaba mediante encuestas a un público objetivo (que debía primero ser claramente definido), se cuestionaba o no estaba claro el método para cuantificar. De esa forma se

podía determinar la magnitud o unidad de medida del indicador y sus características, a partir de la cual se establece el parámetro en la estructura del nombre del indicador.

De manera similar, se replanteó preguntas a fin de especificar la población objetivo o unidad de análisis sobre la cual se hace la medición para evitar repetir el problema de doble unidad de análisis. No obstante, las reuniones revelaron otros problemas que ralentizaron el proceso de mejoramiento continuo, por lo cual a futuro se deberá plantear cómo afrontar esos problemas.

### **2.3.2. Resultados iniciales y observaciones del proceso para elaboración de indicadores**

Al mes de diciembre, el proceso de mejora continua está en desarrollo, y está pendiente la reunión con la CPE para la aprobación de la nueva versión del PEI y de sus respectivos indicadores. Sin embargo, se ha observado una mejora en estos, aunque no es una mejora ideal.

Las áreas lograron eliminar todo indicadores los indicadores que reflejaban resultados de mediano y largo plazo y que no estén bajo control directo de la APN, y han propuesto reemplazos orientados a los servicios y resultados iniciales. El proceso de acompañamiento permitió esclarecer y entender mejor las definiciones de las partes o componentes para la elaboración de sus indicadores que plasmen sus procesos y desempeño. En este aspecto, se logró eliminar los componentes del PEI que correspondían a planes o instrumentos de gestión superiores.

En el Anexo N°2 presenta como ejemplo las modificaciones de los indicadores de la Dirección de Operaciones y Medio Ambiente (DOMA). Anteriormente, la mayoría de los indicadores reflejaba procesos que no estaban bajo el control directo de la APN ni de la DOMA, sino bajo el control directo de los administrados o concesionados de los puertos, como lo son el levantamiento de las observaciones de las supervisiones realizadas a los puertos y lo relacionado a la eficiencia de las operaciones en los puertos. Las propuestas para modificación de indicadores hacen referencia a operaciones a cargo de la APN, como las medidas adoptadas a las observaciones no subsanadas y las acciones tomadas ante denuncias o requerimientos reportados en los puertos.

Pese a este cambio, persiste el principal problema: se observa indicadores que aún no presentan información relevante para la toma de decisiones. En una reunión sólo con el Presidente de Directorio, en la cual se dio una presentación preliminar, se observó que aunque hubo cambios, no se ha logrado el objetivo: lograr una mejora considerable del PEI como herramienta de gestión.

Persisten indicadores orientados hacia los procesos internos de la APN, que corresponderían al Plan Operativo Institucional, aunque en algunos casos se elaboró sustento en la justificación, explicando cómo estos reflejan la eficiencia o calidad de servicios, o respuesta ante situaciones correspondiente a resultados iniciales. Dado que la CPE es el cliente final, se debió haber solicitado la participación de al menos un miembro de la comisión que no perteneciera al órgano a fin de que evaluase las propuestas de indicadores. Sin embargo, se presentan problemas respecto a la comunicación y cooperación entre áreas.

En un principio, se observó una resistencia para compartir información sobre algunos procesos y para involucrar al personal que no pertenecían el ETP. Starostka et al. (2022) resalta que, desde cierto enfoque, la implementación de la metodología de Design Thinking permite una redistribución de poder. El Design Thinking requiere una interacción con el cliente para tener un mejor conocimiento de sus problemas y necesidades. En base a los hallazgos de Starostka et al. (2022) puede concluirse que la interacción con el cliente lleva a un empoderamiento de este y de los trabajadores o personal que se relaciona más con ellos.

Aunque el cliente de la secretaría técnica (DIPLA) es el ETP, se requiere de la participación del personal operativo y administrativo de las áreas para tener un mejor conocimiento de sus procesos, lo cual implica una redistribución del poder en favor de ellos y el reconocimiento de su participación en el proceso de mejora continua. Esta resistencia por parte de pocos representantes del ETP llegó al punto en que no se asignó reemplazos en caso de indisponibilidad. Pese a ello, se pudo lograr involucrar a personal operativo en las reuniones. Sin embargo, el problema no ha sido solucionado en sí, y esto se refleja en la falta de cooperación entre las áreas.

Esta falta de cooperación, consecuencia de la poca comunicación entre los órganos de la institución, limita la elaboración de nuevos indicadores. La normativa exige que cada indicador sólo pueda estar a cargo de una sola unidad orgánica, pero no impide que se utilice fuentes de datos de otros órganos y, por tanto, su asistencia para la medición del avance anual. Unas pocas áreas habían propuesto indicadores que requerirían la colaboración con otras áreas, sin embargo, descartaron estas opciones y se mostró poco interés por ambas partes de trabajar juntos para proponer nuevos indicadores que pudieran reflejar el desempeño de la institución.

A pesar de los problemas de comunicación entre los órganos de la APN, las reuniones y entrevistas realizadas para la mejora de indicadores ha permitido tener un mejor conocimiento de los procesos, y brinda la oportunidad para mejorar la comunicación entre las áreas y que cada una pueda entender mejor los procesos de las demás.

Además de las observaciones señaladas anteriormente, con relación a la implementación del Design Thinking en sí, se debe señalar los problemas correspondientes a la normativa. Conforme a ella, los indicadores del PEI deben estar orientados a los productos y servicios (a nivel de AEI) y a los resultados iniciales de dichos servicios (a nivel de OEI); ambos casos deben estar bajo el control directo de la institución y son de corto plazo. En este aspecto, se presenta restricciones para la elaboración de nuevos indicadores o propuestas, es decir, los resultados de la implementación de la metodología; pero la normativa sólo se aplica en los procesos correspondientes al PEI y al POI de la APN, y no se impide la elaboración de otras herramientas de gestión.

## Conclusiones

Tras haberse revisado el proceso de mejora continua, utilizando la metodología del Design Thinking, se ha observado que las guías, las herramientas y pautas de CEPLAN están orientadas a aspectos sociales. Debido a ello, sus usos son limitados para la APN en el planeamiento portuario, incluso restringen, y por tanto son insuficientes para el proceso de mejora continua. Debe considerarse que la APN no busca generar directamente valor público, sino privado, dado que entre sus funciones está la promoción de la inversión privada en el Sistema Portuario Nacional. Es a través de las concesiones que el valor público es generado, y por tanto no está bajo el control directo de la APN y se refleja en los resultados de mediano y largo plazo, así como en el impacto agregado.

A fin de disponer de herramientas adecuadas, el CEPLAN debe publicar guías orientadas a las diferentes instituciones que forman parte del SINAPLAN, por medio de las cuales se establezca metodologías y procesos definidos según el sector y tipo de institución, y permita eliminar los vacíos técnicos. Asimismo, deber elaborar o diseñar herramientas que puedan facilitar las etapas observadas dentro del proceso.

Pese a los problemas mencionados anteriormente, no se presenta restricciones para la implementación de la metodología de Design Thinking para la mejora continua. Esta implementación en el proceso de acompañamiento para la elaboración de indicadores resultó en una mejora en los indicadores del PEI, debido a que las modificaciones reflejan procesos bajo el control de directo de la APN y de corto plazo. La aplicación de la metodología de Design Thinking ha permitido una mejor comunicación con las áreas, y como consecuencia se ha podido instruir a las áreas en la normativa y metodología de CEPLAN y se pudo identificar los problemas en el PEI y sus indicadores. Asimismo, se ha podido estar en comunicación permanente para asistir a las áreas en la elaboración de propuestas de indicadores y su mejora respectiva.

Aunque se observa una clara mejora en los indicadores, esta no es significativa en la mejora del PEI de la APN como una herramienta de gestión. Se observó que algunas de las propuestas reflejan los procesos, pero no están orientadas a los servicios y resultados de la institución. Pese a ello, con su implementación se inició el diálogo con las áreas de la APN y se está considerando la participación de representantes de diferentes áreas en las reuniones (incluyendo miembros de la CPE) a fin de que las áreas conozcan mejor los procesos de las diferentes áreas. La participación de representantes de otras áreas y de miembros del CPE permitiría que ellos puedan aportar a nuevas propuestas de indicadores que puedan ser utilizados como herramientas de gestión.

Debe agregar también que la mejora continua a la fecha sigue en proceso. Los resultados obtenidos son iniciales y pueden ser mejorados incluso después de presentarse los resultados finales a la CPE. Independientemente de la elaboración, aprobación y publicación del PEI Nuevo o Modificado, la mejora continua es permanente y el objetivo en este proceso no es sólo la corrección del PEI, sino

modificar, actualizarlo y adaptarlo conforme se solucionen problemas o cierren brechas e identificar nuevas brechas. La implementación de la metodología de Design Thinking ha permitido una mejor identificación de las brechas y problemas, a través de una comunicación directa con la CPE y sus representantes. Sin embargo, la metodología se ve limitada debido a la misma normativa.



## Recomendaciones

Se presenta limitaciones en la implementación del Design Thinking, consecuencia de diversos aspectos normativos y operativos correspondientes al CEPLAN. En los diferentes niveles del planeamiento y respecto a la normativa, se puede resumir en dos enfoques:

En primer lugar, los planes de orden superior y políticas no priorizan al sector portuario; pese a que la APN no solamente está adscrita, sino que también cuenta con la Ley del Sistema Portuario Nacional (LSPN). El Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2018-2026, aprobado mediante Resolución Ministerial N°183-2022-MTC/01, presenta un único indicador orientado al desarrollo del sector portuario (Porcentaje de tiempo no operacional imputables al administrador portuario concesionario) a nivel de Acción Estratégica Sectorial del PESEM, y sus indicadores reflejan en mayor alcance y prioridad nacional el desarrollo del transporte terrestre, principalmente relacionado a las carreteras. (Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC], 2022)

Asimismo, el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) al 2050 tampoco prioriza la actividad portuaria, lo cual se evidencia al no observarse lineamientos explícitos al desarrollo portuario, incluyendo dentro del segundo lineamiento: Elevar la competitividad y productividad del país, con empleo decente. (CEPLAN, 2022)

A lo mencionado anteriormente, en relación con el actual PEDN, no se realizó una evaluación al plan anterior, Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021. Esto presentaría una falta grave para la perspectiva del PEDN al 2050 y elaboración de herramientas.

En segundo lugar, se presentan restricciones por parte de las herramientas y guías metodológicas vigentes. Estas fueron aprobadas y publicadas en los recientemente últimos años, a partir de 2018, de manera tardía, teniendo en consideración el año de creación del CEPLAN, 2008. (CEPLAN, 2023 - b)

Además de ello, debe tenerse en consideración que, mediante las guías, CEPLAN uniformiza la metodología y normativa para los diferentes sectores e instancias del gobierno, y orientándolas a fines sociales, cuando no todos los órganos del gobierno comparten estas características. A ello se debe agregar que recientemente se ha presentado cierta volatilidad en las herramientas de planeamiento publicadas por CEPLAN, dado que mediante el Comunicado N°006-2023/CEPLAN se está estableciendo un método de evaluación que no concuerda con el contenido de las guías. Este comunicado obliga a las instituciones que conforman el SINAPLAN a un cambio drástico en el enfoque de evaluación de indicadores, bajo criterios de desempeño, consistencia, coherencia y pertinencia, los cuales no figuran en los instrumentos de evaluación aprobados y publicados hasta el primer trimestre de 2023. Esto genera que dichas instituciones evalúen sus planes de manera arbitraria, independiente de las guías, las cuales establecen que la evaluación debe estar orientada a la mejora continua. Como consecuencia, CEPLAN está limitado en su función para uniformizar y estandarizar la evaluación, así como analizar y

evaluar adecuadamente los respectivos informes de evaluación de planes y políticas. A ello se debe agregar que el comunicado es un documento o dispositivo de menor rango respecto a las resoluciones mediante las cuales se aprobó los demás instrumentos y guías.

Debido a las limitaciones presentadas por la misma normativa, debe considerarse la posibilidad de utilizar otras metodologías en el proceso de mejora continua y evaluar cuáles pueden adaptarse mejor, a fin de identificar otros posibles problemas y sus posibles alternativas de viabilidad que pueden complementar los resultados del presente trabajo. Se tiene como ejemplo las siguientes metodologías:

- Metodologías y herramientas de Metaplanificación: Se deberá Identificar las herramientas de metaplanificación para el análisis de los clientes: Matriz de clasificación de clientes, mapa de empatía y experiencia del cliente, Metodología de Kano, despliegue de función de la calidad (QFD). Para la identificación/clasificación de los clientes de la APN se puede utilizar la herramienta “matriz estratégica de clasificación de clientes”. Se consideran los siguientes criterios a) Se identificaría 3 factores de clasificación, las mismas que se utilizan en la matriz estratégica de clasificación de clientes b) Se realizaría una primera aproximación de identificación en los 3 niveles para cada uno de los factores identificados y c) Se elaboraría una matriz de 3 factores a 3 niveles.
- Metodologías de innovación en la Planificación Estratégica: En la Planificación Estratégica para comprender el entorno, un análisis PEST permitiría analizar alternativas para dilucidar y complementar el presente trabajo.
- Metodologías de innovación en la Gestión de procesos: La implementación del uso de mapas de procesos a nivel estratégico, operacional y de soporte a la APN, permitiría profundizar en las tareas de cada una de las áreas de la APN y elaborar indicadores que reflejen mejor los servicios de la institución y sus respectivos resultados iniciales, así como las brechas a cerrar.
- Metodologías del Benchmarking: su implementación permitiría identificar los tipos de Benchmarking (Interno o Externo: Competitivo, Funcional y Genérico); conocer y comprender los beneficios de Benchmarking y sus diversas etapas; y comprender los beneficios del Benchmarking en cuanto a conocimiento del contexto, mejora de rentabilidad y aumento de una cultura innovadora.

Así como también, se puede utilizar el método de Océanos azules (innovación en el valor) y aplicar el lienzo estratégico para la APN. Además de ello, se puede implementar el mismo método desde otra arista del problema, y obtener resultados alternativos para una mejor evaluación.

No obstante, como se mencionó anteriormente, las guías metodológicas no prohíben el uso de otras herramientas de gestión dentro de la institución, por lo cual debe considerarse la posibilidad de la elaboración de nuevas herramientas fuera del marco del CEPLAN que puedan contribuir a la toma de decisiones. Estas nuevas herramientas, al igual que los planes estratégicos, requerirían de indicadores que puedan ser evaluado. Asimismo, al estar fuera del marco del CEPLAN, habría mayor facilidad para modificar o mejorar las herramientas. Tanto para su elaboración como para el proceso de mejora, puede utilizar diferentes metodologías a fin de identificar problemas y sus respectivas propuestas de solución.



## Lista de referencias

- Acuerdo Nacional. (s.f. - a). *Acta de Suscripción del AN*. <https://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/acta-de-suscripcion-del-an-22-de-julio-del-2002/>
- Acuerdo Nacional. (s.f. - b). *Datos de interés*. <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/antecedentes/datos-de-interes/>
- Acuerdo Nacional. (s.f. - c). 5. *Gobierno en función de objetivos con planeamiento estratégico, prospectiva nacional y procedimientos transparentes*. <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado/politicas-de-estado-castellano/i-democracia-y-estado-de-derecho/5-gobierno-en-funcion-de-objetivos-con-planeamiento-estrategico-prospectiva-nacional-y-procedimientos-transparentes/>
- Allio, L. (2014). *Design Thinking for Public Service Excellence*. UNDP Global Centre for Public Service Excellence.  
[https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/GPCSE\\_Design%20Thinking.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/GPCSE_Design%20Thinking.pdf)
- Autoridad Portuaria Nacional [APN] (2021). *Plan Estratégico Institucional 2020-2024 Ampliado*.  
<https://www.gob.pe/institucion/apn/informes-publicaciones/1925653-plan-estrategico-institucional-pei-2020-2024>
- Autoridad Portuaria Nacional [APN] (2022). *Plan Estratégico Institucional 2020-2026 Ampliado*.  
<https://www.gob.pe/institucion/apn/informes-publicaciones/3005849-plan-estrategico-institucional-pei-2020-2026>
- Brown, T. (s.f.). *IDEO*. Obtenido de IDEO: <https://designthinking.ideo.com/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2019). *Guía para el Planeamiento Institucional*. [https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/11/Gu%C3%ADa-para-el-planeamiento-institucional-\\_26marzo2019w.pdf](https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/11/Gu%C3%ADa-para-el-planeamiento-institucional-_26marzo2019w.pdf)
- CEPLAN. (2021). *Guía para el seguimiento y evaluación de políticas nacionales y planes para el SINAPLAN*.  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1724649/Gu%C3%ADa%20para%20el%20seguimiento%20y%20evaluaci%C3%B3n%20de%20pol%C3%ADticas%20nacionales%20y%20planes%20para%20el%20SINAPLAN%20-%20CEPLAN.pdf?v=1615439789>
- CEPLAN. (2021). *Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos*.  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1724645/Gu%C3%ADa%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20indicadores%20de%20pol%C3%ADticas%20nacionales%20y%20planes%20estrat%C3%A9gicos%20-%20CEPLAN.pdf?v=1615439085>

- CEPLAN. (2022). *Perú: Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050*.  
<https://www.gob.pe/institucion/ceplan/campa%C3%B1as/11228-peru-plan-estrategico-de-desarrollo-nacional-al-2050>
- CEPLAN. (2023 - a) *Comunicado N°006-2023/CEPLAN Evaluación de resultados PEI-POI, correspondiente al año 2022*. <https://www.gob.pe/institucion/ceplan/noticias/718602-comunicado-006-2023-ceplan>
- CEPLAN. (2023 - b). *Conoce las normas del SINAPLAN*.  
<https://www.gob.pe/institucion/ceplan/campa%C3%B1as/6243-conoce-las-normas-del-sinaplan>
- Decreto Legislativo N°177. Ley de Organización y Funciones del Sistema Nacional de Planificación (15 de junio de 1981)  
<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/00177.pdf>
- Decreto Legislativo N°1022. Decreto Legislativo que modifica la Ley del Sistema Portuario Nacional - Ley N°27943 (17 de junio de 2008)  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2779780/Modificaciones%20de%20la%20Ley%20del%20SPN.pdf?v=1642883360>
- Decreto Legislativo N°1088. Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico Planificación (28 de junio de 2008)  
<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01088.pdf>
- Decreto Ley N°14220. Creación del Sistema Nacional de Planificación del Desarrollo Económico y Social del País (19 de octubre de 1962)  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2864266/Decreto%20Ley%20N%C2%BA%2014220.pdf?v=1646232294>
- Decreto Ley N°25548. Crean la Comisión de Disolución y Transferencia del Instituto Nacional de Planificación – INP (14 de junio de 1992)  
<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/25548.pdf>
- Decreto Supremo N°003-2004-MTC. Aprueban Reglamento de la Ley del Sistema Portuario Nacional (04 de febrero de 2004).  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2779783/Reglamento%20de%20la%20Ley%20del%20Sistema%20Portuario%20Nacional.pdf?v=1642883360>
- Decreto Supremo N°034-2004-MTC. Aprueban Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Portuaria Nacional (22 de agosto de 2004).  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1484908/REGLAMENTO%20DE%20ORGANIZACION%20Y%20FUNCIONES%20-%20ROF.pdf.pdf>

Decreto Supremo N°009-2012-MTC. Decreto Supremo que aprueba el Plan Nacional de Desarrollo Portuario (11 de agosto de 2012) <https://www.gob.pe/institucion/mtc/normas-legales/9992-009-2012-mtc>

Decreto Supremo N°004-2013-PCM. Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (09 de enero de 2013) [https://www.minsa.gob.pe/presupuestales/doc2021/Normas/Decreto-Supremo\\_004-2013-PCM.pdf](https://www.minsa.gob.pe/presupuestales/doc2021/Normas/Decreto-Supremo_004-2013-PCM.pdf)

Decreto Supremo N°097-2021-PCM. Decreto Supremo que aprueba la actualización de la calificación y relación de los Organismos Públicos (15 de mayo de 2021) <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2785477/DS%20097-2021-PCM.pdf.pdf?v=1643152305>

Directiva N°001 -2017-CEPLAN/PCD. Directiva para la Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (9 de febrero de 2021) <https://www.gob.pe/institucion/ceplan/normas-legales/1650888-001-2017-ceplan-pcd-modificada>

Ley N°27658. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (30 de enero de 2002). [https://www.leyes.congreso.gob.pe/DetLeyNum\\_1p.aspx?xNorma=6&xNumero=27658&xTipoNorma=0](https://www.leyes.congreso.gob.pe/DetLeyNum_1p.aspx?xNorma=6&xNumero=27658&xTipoNorma=0)

Ley N°27943. Ley del Sistema Portuario Nacional (01 de marzo de 2003). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2779779/Ley%20del%20Sistema%20Portuario%20Nacional.pdf?v=1642883360>

Ley N°28522. Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (25 de mayo de 2005). [https://www.leyes.congreso.gob.pe/DetLeyNum\\_1p.aspx?xNorma=6&xNumero=28522&xTipoNorma=0](https://www.leyes.congreso.gob.pe/DetLeyNum_1p.aspx?xNorma=6&xNumero=28522&xTipoNorma=0)

Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC] (2022). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2018-2026*. <https://www.gob.pe/institucion/mtc/informes-publicaciones/2893879-plan-estrategico-sectorial-multianual-2018-2026>

Presidencia de Consejo de Ministros [PCM] (s.f.). *Sistema Nacional de Transformación Digital (SNTD)*. <https://www.gob.pe/27552-sistema-nacional-de-transformacion-digital-sntd>

Resolución de Acuerdo de Directorio N°0028-2021-APN-DIR (14 de mayo de 2021). Aprobar el Plan Estratégico Institucional 2020-2024 ampliado de la APN. <https://www.gob.pe/institucion/apn/normas-legales/1925656-0028-2021-apn-dir>

Resolución de Acuerdo de Directorio N°0034-2022-APN-DIR (23 de mayo de 2022). Aprobar el Plan Estratégico Institucional 2020-2026 ampliado de la APN. <https://www.gob.pe/institucion/apn/normas-legales/3005719-0034-2022-apn-dir>

Resolución Ministerial N°183-2022-MTC/01 (24 de marzo de 2022) Aprobar la extensión del horizonte temporal al 2026 del Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Transportes y Comunicaciones - PESEM 2018-2026. <https://www.gob.pe/institucion/mtc/normas-legales/2852965-183-2022-mtc-01>

Starostka, J., de Götzen, A. & Morelli, N. (2022). Design Thinking in the public sector – a case study of three Danish municipalities. *Policy Design and Practice*, <https://doi.org/10.1080/25741292.2022.2144817>



## Apéndices

### Apéndice N°1: Mapa de Experiencia (I)

Recorrido			
Motivaciones	Implementar la mejora continua con metodología de Design Thinking	Normativa: aplicar mejora continua según guías de seguimiento, de evaluación y de indicadores	Frente a consultas continuas de la APN a CEPLAN, se autorizó la elaboración del Informe -versión actualizada, sustentada
Dudas	Mejora continua como proceso no está explícita en las Guías Metodológicas de CEPLAN	-Metodología es sólo explícita para sectores sociales -APN es una entidad reguladora y altamente especializada	Según la fecha de presentación y aprobación de informe para autorización del PEI, puede variar el periodo de ejecución del PEI
(+) Aceptación	CEPLAN - Dirección Nacional de Planeamiento Estratégico acepta actualizar el informe de evaluación del PEI	<b>Acepta</b> Validación del informe por el ETP a través de la secretaría técnica de DIPLA	<b>Aprueba</b> El Informe es sustentado ante la Comisión de Planeamiento Estratégico (CPE)
Reto	La APN, a través de DIPLA, tiene como objetivo contar con la aprobación del Informe de evaluación PEI-POI por el ente rector CEPLAN para actualizar el PEI	Informe de evaluación del PEI es revisado por la DNCP de CEPLAN en escenario de alta temporada de solicitudes. Pasa por varias instancias y por orden de prelación.	<b>Observaciones</b> Subsanación de observaciones
(-) Aceptación	<b>Observaciones</b> Subsanación de observaciones	<b>Observaciones</b> Subsanación de observaciones	<b>Observaciones</b> Subsanación de observaciones
Procesos internos	Proceso de mejora continua en marcha, aplicado a la actualización del PEI, con el equipo técnico de planeamiento estratégico (ETP) de la APN	No hay mucha información al <b>detalle</b> que pueda ser orientada y aplicada al planeamiento portuario	No hay mucho avance en procesos conforme a las guías de: -Planeamiento Institucional -Seguimiento y evaluación de planes -Elaboración de indicadores
Problemas	-Integrantes del ETP no conocen metodología para modificación de indicadores -No conocen procesos ni metodologías de mejora continua según guías de CEPLAN	-No hay información ni normativa para procesos internos. - No hay actualización de guías que sean específicas para todos los sectores. Son genéricas.	
Implementación	Innovar en capacitación, utilizando instrumentos digitales (Teams, Zoom, Whatsapp) -Capacitación en metodologías para mejora continua según CEPLAN	CEPLAN debe actualizar a tiempo real sus guías y metodologías, y orientarlas a todos los sectores de forma específica.	CEPLAN debe innovar los sistemas de información y procesos mediante herramientas digitales (como las apps específicas).

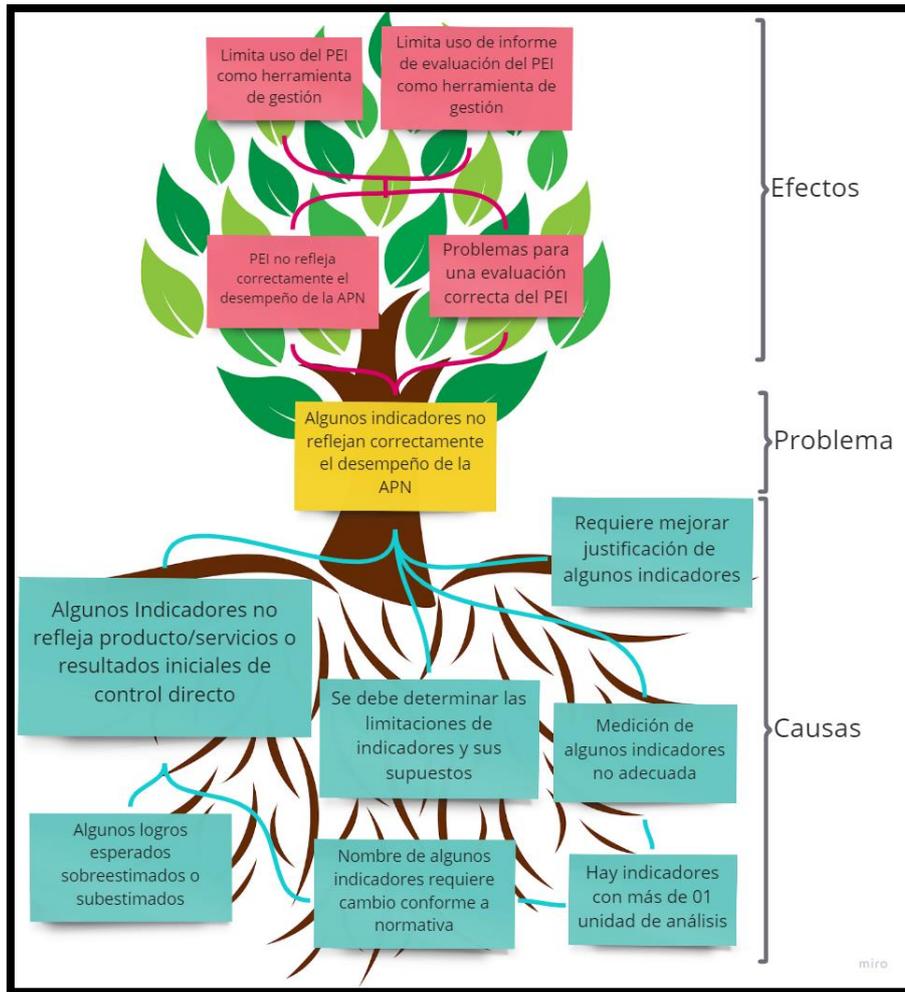
### Apéndice N°1: Mapa de Experiencia (II)

Recorrido			
<p>Motivaciones</p>	<p>Realizar un proceso de acompañamiento continuo con las áreas de la APN para la mejora continua del respectivo PEI</p>	<p>Elaboración de propuestas de modificaciones por parte de las áreas de la APN, con la DIPLA como facilitador técnico</p>	<p>Con la conformidad del CEPLAN, se envía al MTC para su conformidad y aprobación, alineada al PESEM</p>
<p>Dudas</p>	<p>Comunicación entre la DIPLA como secretaría técnica y las demás áreas</p>		<p>Posibles observaciones para subsanar alineación PEI-PESEM</p>
<p>(+) Aceptación</p> <p>Reto</p> <p>La APN, a través de DIPLA, tiene como objetivo contar con la aprobación del Informe de evaluación PEI-POI por el ente rector CEPLAN para actualizar el PEI</p>	<p>Capacitación e involucramiento de las áreas</p>	<p>Elaboración y aprobación de PEI Modificado o Nuevo</p>	<p><b>Aprueba</b></p> <p>Revisión del PEI de la APN por parte del MTC. Alineación con PESEM</p>
<p>(-) Aceptación</p>	<p>-Resistencia al cambio -Conflicto por responsabilidades y funciones</p>	<p>Observaciones por parte de CEPLAN, condicionado para su aprobación</p>	<p><b>Observaciones</b></p> <p>Subsanar observaciones para alinear PEI (APN) con PESEM (MTC)</p>
<p>Procesos internos</p>	<p>-Capacitación a áreas -Entrevistas sobre procesos de las áreas -Comunicación permanente (telefónica, y medios digitales como Teams y Zoom)</p>	<p>-Comunicación permanente para revisión y cambios de propuestas -Recopilación de propuestas finales por conducto regular -Publicación del PEI Modificado o Nuevo en portal de transparencia</p>	<p>CEPLAN debe priorizar la calidad de la atención del servicio de las entidades adscritas al SINAPLAN</p>
<p>Problemas</p>	<p>No hay variabilidad del esquema de CEPLAN. Mismo enfoque tradicional.</p>	<p>CEPLAN no viene modernizando o innovando los procesos de planeamiento</p>	<p>CEPLAN mantiene el sistema tradicional a los integrantes del SINAPLAN</p>
<p>Implementación</p>	<p>Mejorar los procesos de gestión de planeamiento por parte de CEPLAN poniendo énfasis en la mejora continua</p>	<p>Mejorar y/o adoptar un sistema de gestión de planeamiento con transformación digital, por parte del CEPLAN (con calidad)</p>	<p>CEPLAN debe innovar en su plataforma de servicio a los integrantes del SINAPLAN</p> <p style="text-align: right;">miro</p>

## Apéndice N°1: Mapa de Experiencia (III)

Recorrido		
<p>Motivaciones</p>	<p>Evaluación del PEI-POI y sustentación ante Comisión de Planeamiento Estratégico</p>	<p>Aprobación del PEI (con RAD) y su publicación en el portal de transparencia</p>
<p>Dudas</p>	<p>Publicación de nuevas disposiciones, metodologías o plazos</p>	<p>Si el PEI es publicado como Nuevo o Modificado</p>
<p>(+) Aceptación</p> <p>Reto</p> <p>La APN, a través de DIPLA, tiene como objetivo contar con la aprobación del Informe de evaluación PEI-POI por el ente rector CEPLAN para actualizar el PEI</p>	<p>Conformidad</p> <p>Evaluación del Informe por parte de la CPE</p> <p>Algunas observaciones</p> <p>Precisiones, mejoras, sugerencias y recomendaciones para versiones finales de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Informe de evaluación de PEI-POI actualizado</li> <li>-PEI Nuevo o Modificado</li> </ul>	<p>Se reinicia proceso</p>
<p>(-) Aceptación</p> <p>Procesos internos</p>	<p>-Proceso rápido e inmediato, pero no a tiempo real: no se sistematiza su registro de aprobación</p> <p>-Sigue y prima el enfoque tradicional</p> <p>-Sólo se publica en el portal de transparencia de la institución</p>	
<p>Problemas</p>	<p>CEPLAN mantiene el sistema tradicional a los integrantes del SINAPLAN</p>	
<p>Implementación</p>	<p>Mejorar, modernizar y potenciar a los integrantes del ETP y CPE en los procesos de gestión de planeamiento para la toma eficaz de decisiones a tiempo real con uso y aplicación de plataformas de transformación digital</p>	<p>miro</p>

Apéndice N°2: Árbol del problema (primera implementación de la metodología de Design Thinking)



**Apéndice N°3:** Mapa de afinidad a partir de lluvia de ideas y clasificación en base a la primera reunión con el Equipo Técnico de Planeamiento



## Anexos

### **Anexo N°1:** Artículo N°6 de la Directiva N°001-2017-CEPLAN/PCD “Directiva para la Formulación y Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional”

#### **Artículo 6.- Ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua**

El ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua tiene como primera prioridad la protección de la vida, más aún en condiciones adversas severas. La persona y su dignidad son el fin supremo de la sociedad y el Estado, por lo que estos tienen como prioridad proteger la vida, lo que exige prestar atención a la vida diaria de la población desde el territorio que habita, considerando contextos de alta complejidad.

Para impulsar el desarrollo nacional sostenible, es necesario garantizar que nadie pierda potencial o sufra daños por causas evitables. La importancia de considerar a las personas como prioridad para el desarrollo, así como las condiciones que deben lograrse para alcanzar su potencial, forman parte de la Visión del Perú al 2050.

Para la formulación y actualización de políticas y planes estratégicos, se aplica un ciclo compuesto por las cuatro fases interrelacionadas que se orientan hacia el pleno desarrollo humano en un ambiente equilibrado, las cuales son:

**Fase 1: El conocimiento integral de la realidad.** Se busca comprender cómo viven las personas en sus territorios, sus medios de vida y su nivel de bienestar, mediante la caracterización y el diagnóstico de variables que definen la situación actual. Se describe el territorio, los recursos disponibles (físicos, ambientales, económicos, sociales, culturales), sus interrelaciones y las condiciones de vida de su población. Mediante el diagnóstico, se relevan los problemas, las necesidades y prioridades de la población; las brechas de infraestructura y de acceso a servicios públicos de calidad que deben ser cerradas para mejorar su calidad de vida; y las intervenciones de actores que operan en el territorio (sector público, privado y sociedad civil). Mediante este análisis, se obtiene una imagen del territorio actual que reconoce y valora la diversidad de las realidades locales.

**Fase 2: El futuro deseado.** Se identifican las aspiraciones de las personas, se realiza el análisis de futuro y se define la imagen del territorio deseado. El análisis de futuro identifica tendencias, oportunidades, riesgos, escenarios estratégicos, escenarios disruptivos y alertas tempranas que podrían afectar, en forma positiva o negativa, la provisión de servicios y el bienestar de las personas. La imagen del territorio deseado representa una situación más favorable que la actual, factible de ser alcanzada en un periodo dado mediante la acción

coordinada de la sociedad peruana y su Estado. Se construye de forma concertada, a partir del conocimiento integral de la realidad y el análisis de futuro.

**Fase 3: Políticas y planes coordinados.** Se definen las políticas públicas, de forma articulada entre sectores y niveles de gobierno, orientadas a alcanzar la imagen del territorio deseado, a través de objetivos prioritarios, lineamientos y servicios. Las políticas se reflejan en planes con objetivos, indicadores y metas (claras, alcanzables y acordes con las políticas de Estado, políticas nacionales, sectoriales y multisectoriales) y en acciones de orden estratégico priorizadas. Los planes incluyen acciones de prevención en todos los campos y evaluaciones de simulacros de eventos que podrían causar pérdidas en el bienestar de las personas (contingencias) y afectar el logro del futuro deseado.

**Fase 4: Seguimiento y la evaluación para la mejora continua.** Se recoge y analiza información de los indicadores definidos en los planes para verificar el avance hacia el logro de la imagen del territorio deseado, así como el uso de los recursos asignados con ese fin. Además, se analizan los cambios ocurridos en la vida de las personas (esperados o no esperados) y se generan informes periódicos que permiten identificar alternativas para mejorar políticas y planes, con respecto a su diseño o implementación, para el logro de los objetivos planteados. De esta manera, los informes de seguimiento y evaluación retroalimentan el ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua que está orientado a resultados favorables para el bienestar de las personas.

Estas cuatro fases son de aplicación obligatoria para la formulación y actualización de políticas y planes en el marco del SINAPLAN. Cabe mencionar que ningún elemento resultante de la aplicación de este ciclo puede poner en riesgo el equilibrio y la sostenibilidad fiscales. En la siguiente figura se representan las fases del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua:

**Figura N° 1. Ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua**



**Anexo N°2:** Ejemplos de primeros resultados del proceso de mejora continua: Indicadores modificados de la Dirección de Operaciones y Medioambiente (DOMA)

## DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y MEDIOAMBIENTE (DOMA)

### PROPUESTA DE MEJORA:

Antes	Después
Porcentaje de tiempo no operacional imputable al administrador portuario concesionario	Promedio de satisfacción en la prestación del servicio portuario general de señalización, balizamiento y otras ayudas a la navegación

#### Nombre del Indicador por mejorar:

**IND.01.OEI.01 Porcentaje de tiempo no operacional imputable al administrador portuario concesionario**

Se propone el cambio del indicador antes descrito en razón a que el tiempo no operacional, es un indicador de gestión de la instalación portuaria que contiene diversas variables ajenas a la gestión de la APN como lo son: estacionalidad de productos, cantidad de naves, eventos de fuerza mayor como guerras, incremento de fletes, entre otros; por lo cual se propone un indicador que mida el servicio que presta la APN en el marco de la LSPN y su reglamento, como lo es el servicio portuario general de señalización, balizamiento y otras ayudas a la navegación.

#### Nombre de Indicador mejorado:

**IND.01.OEI.01 Promedio de satisfacción en la prestación del servicio portuario general de señalización, balizamiento y otras ayudas a la navegación.**

#### Justificación:

La Autoridad Portuaria Nacional (APN) regula, controla y fiscaliza, las actividades y los servicios portuarios, con sujeción a los lineamientos de política portuaria dispuestas en la Ley del Sistema Portuario Nacional, entre las que se identifica: la promoción de la competitividad del Sistema Portuario Nacional, la promoción del libre acceso, la leal competencia y libre concurrencia al mercado de los servicios portuarios, la promoción de los sistemas de calidad total en la gestión portuaria, entre otros.

Siendo así, la APN presta en el puerto del Callao, las 24 horas del día, los 365 días del año el servicio portuario general de señalización, balizamiento y otras ayudas a la navegación; sistema que está conformado por quince (15) dispositivos: once (11) boyas, dos (2) faroletes y dos (2) torres de enfilación.

De acuerdo con el Decreto Supremo N°016-2006-MTC se modifica el artículo 64 del Reglamento de la Ley del Sistema Portuario Nacional, que señala lo siguiente: son servicios generales del puerto aquellos servicios comunes que presta la Autoridad portuaria competente y de los que se benefician los usuarios del puerto sin necesidad de solicitud.

#### Limitaciones y supuestos empleados para el nuevo indicador mejorado:

##### Limitaciones:

La encuesta únicamente se realizará sobre una muestra representativa del 10% de naves recibidas, debido al volumen de naves que recalán en el puerto del Callao.

Dicha encuesta es cerrada, pues contiene una escala LIKERT; sin embargo, en caso de identificarse algún error material en el desarrollo, se descartará por presentar valores atípicos que no guardan concordancia con el contenido de la misma.

**Supuestos:**

Es imperante la participación y compromiso activo del encuestado, a fin de que la entidad logre recabar la data correspondiente. Asimismo, es menester indicar que las preguntas de la encuesta son objetivas y están orientadas a la satisfacción de la nave respecto al servicio recibido.

**PROPUESTA DE MEJORA:**

Antes	Después
Porcentaje de satisfacción del usuario en la prestación de los servicios en los terminales portuarios	Porcentaje de medidas adoptadas respecto a los requerimientos reportados por las naves y sus representantes encuestados

**Nombre de Indicador por mejorar:**

**IND.02.OEI.01 Porcentaje de satisfacción del usuario en la prestación de los servicios en los terminales portuarios**

Se propone el cambio del indicador antes descrito en razón a que la satisfacción de los usuarios respecto a los servicios prestados es una perspectiva que bien podría no enmarcarse en el cumplimiento de la normativa portuaria; debido a ello los niveles de satisfacción del usuario no dependen directamente de las actividades que ejecuta la APN, motivo por el cual se ha propuesto su modificación por un indicador de procesos enmarcados en la normativa y actividades que se encuentra inherentes a los procesos de la gestión la APN, que cuantifique las medidas adoptadas respecto a los requerimientos reportados por las naves y sus representantes encuestados.

**Nombre de Indicador mejorado:**

**IND.01.OEI.01 Porcentaje de medidas adoptadas respecto a los requerimientos reportados por las naves y sus representantes encuestados**

**Justificación:**

Dado que la Autoridad Portuaria Nacional regula, controla y fiscaliza, las actividades y los servicios portuarios, con sujeción a los lineamientos de política portuaria dispuestas en la Ley del Sistema Portuario Nacional (SPN), en ese sentido, habiendo obtenido a través de las encuestas requerimientos, solicitudes o incluso quejas respecto a las actividades en el SPN, corresponde a la APN adoptar medidas que permita atender lo manifestado por los capitanes de las naves, con la finalidad de que se tomen las acciones correctivas necesarias que permitan optimizar el mercado de las actividades y servicios portuarios e incluso, de ser necesario, la adecuación de la normativa nacional.

Siendo así y de acuerdo con lo establecido en los numerales 1, 5 y 6 del artículo 19 del Capítulo VII del Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Portuaria Nacional aprobado con DS 034-2004-MTC, le corresponde a la DOMA fomentar e impulsar el desarrollo de los servicios portuarios para la atención segura, eficiente, oportuna y de calidad de la nave, carga y pasaje.

**Limitaciones y supuestos empleados para el indicador:**

**Limitaciones:**

Se hace necesario precisar que la encuesta únicamente se realizará sobre una muestra representativa del 10% de naves recibidas, debido al volumen de naves que recalán en los puertos

peruanos. En esta etapa, la encuesta es de tipo abierta, pues contiene una sección donde el capitán de la nave y/o su representante manifestarán sus opiniones, situaciones presentadas, requerimientos y/o necesidades respecto al servicio recibido y sobre los cuales la DOMA deberá adoptar las medidas correspondientes, en aras de optimizar la prestación de los servicios y por ende que se vean reflejados en la satisfacción del usuario.

**Supuestos:**

Es imperante la participación y compromiso activo del encuestado, a fin de que la entidad logre recabar la data correspondiente. Asimismo, es menester indicar que la información que consignen sea precisa y objetiva de tal manera de que esta Autoridad Portuaria Nacional pueda darle el tratamiento correspondiente. Asimismo, es importante señalar que para el oportuno cumplimiento de los logros esperados podría estar supeditado a las restricciones y disponibilidad presupuestal.

**PROPUESTA DE MEJORA:**

Antes	Después
Porcentaje de hallazgos levantados en supervisiones y fiscalizaciones administrativas en los servicios y actividades portuarias	Porcentaje de medidas adoptadas sobre los hallazgos no subsanados por los administrados en la fiscalización administrativa

**Nombre de Indicador por mejorar:**

**IND.01.AEI.01.02 Porcentaje de hallazgos levantados en supervisiones y fiscalizaciones administrativas en los servicios y actividades portuarias**

Se propone modificar el indicador antes descrito en razón a que el levantamiento de hallazgos en supervisiones y fiscalizaciones administrativas en los servicios y actividades portuaria depende de la acción del administrado; en cambio la adopción de medidas sobre hallazgos no subsanados por lo administrados es de responsabilidad de la Autoridad Portuaria Nacional.

**Nombre de Indicador mejorado:**

**IND.01.AEI.01.02 Porcentaje de medidas adoptadas sobre los hallazgos no subsanados por los administrados en la fiscalización administrativa**

**Justificación:**

La Autoridad Portuaria Nacional, en marco de las facultades otorgadas por la Ley del Sistema Portuario Nacional y su Reglamento, se encarga de la regulación, control y fiscalización de las actividades y servicios portuarios. Para tal fin, se ha dispuesto esta fiscalización administrativa, que consiste en la verificación de la vigencia de requisitos presentados para la emisión de su acto administrativo, pues de acuerdo con lo establecido en el artículo 42 del Texto Único Ordenado de la Ley de Procedimiento Administrativo General, la entidad puede dejar sin efecto dicho acto administrativo si, previa fiscalización, se verifica el cambio de condiciones iniciales.

Siendo así, de acuerdo con lo establecido en los numerales 5, 6 y 9 del artículo 19 del Capítulo VII del Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Portuaria Nacional aprobado con DS 034-2004-MTC, le corresponde a la DOMA controlar y fiscalizar la prestación de los servicios portuarios para la atención segura, eficiente, oportuna y de calidad de la nave, carga y pasaje.

Esta actividad permite verificar el cumplimiento de las normas técnico-operativas emitidas para la prestación de actividades y servicios portuarios, en donde se presentan situaciones que se consignan como hallazgos por no enmarcarse en el cumplimiento de la normativa portuaria vigente y sobre las cuales se otorga un plazo para la subsanación de dicha situación advertida por el inspector.

Sin embargo, se presentan casos en los cuales los administrados no subsanan el hallazgo en el plazo otorgado por el inspector, lo cual requiere de la adopción de medidas para lograr que los administrados atiendan el requerimiento o en su defecto el inspector adopta medidas de acuerdo con lo establecido en el DS 008-2008-MTC y en marco del TUO de la LPAG.

Esta actividad se desarrolla de manera presencial en el establecimiento declarado o de manera remota.

#### **Limitaciones y supuestos empleados para el indicador:**

##### **Limitaciones:**

Administrados en condición de “no habidos”, que se refiere a aquellos que han variado la dirección del establecimiento declarado por el administrado y no han comunicado a la Autoridad Portuaria Nacional dicha variación.

De la misma forma, el Reglamento del Régimen General de Infracciones y Sanciones no contempla tipificaciones actualizadas que permitan adoptar a los inspectores medidas correctivas en el marco de dicho reglamento.

##### **Supuesto:**

Al ser el procedimiento donde toda la documentación se registra a través de la plataforma SAGA se debe garantizar la disponibilidad, integridad y funcionalidad de dicha herramienta, a fin de no entorpecer el correcto desarrollo del proceso.

#### **PROPUESTA DE MEJORA:**

Antes	Después
Porcentaje de hallazgos levantados en supervisiones y fiscalizaciones en materia ambiental	Porcentaje de medidas adoptadas sobre las observaciones no subsanadas por los administrados en la supervisión ambiental

##### **Nombre de Indicador por mejorar:**

**IND.01.AEI.01.03 Porcentaje de hallazgos levantados en supervisiones y fiscalizaciones en materia ambiental**

Se propone modificar el indicador antes descrito considerando que el levantamiento de hallazgos en supervisión ambiental en los servicios y actividades portuarias depende de la acción del administrado; en cambio la adopción de medidas sobre hallazgos no subsanados por lo administrados es de responsabilidad de la Autoridad Portuaria Nacional.

##### **Nombre de Indicador mejorado:**

**IND.01.AEI.01.03 Porcentaje de medidas adoptadas sobre las observaciones no subsanadas por los administrados en la supervisión ambiental**

##### **Sustentación:**

Se modifica el indicador considerando que el levantamiento de hallazgos en supervisión ambiental en los servicios y actividades portuarias depende de la acción del administrado; en cambio la adopción de medidas sobre hallazgos no subsanados por lo administrados es de responsabilidad de la Autoridad Portuaria Nacional.

**Justificación:**

De acuerdo con el artículo 24, literal r) de la LSPN y el artículo 106 literal a) del RLSPN, la Autoridad Portuaria Nacional tiene como atribución el velar por el respeto al medio ambiente en la actividad portuaria y por el cumplimiento de la normativa general en esta materia.

Para tal fin, desarrolla actividades de supervisión ambiental con la finalidad de verificar el cumplimiento de los compromisos ambientales de los administrados, emitiendo observaciones al detectarse algún incumplimiento.

**Limitaciones y supuestos empleados para el indicador:****Limitaciones:**

La APN solo cuenta con la función de supervisión dentro del macroproceso de fiscalización ambiental, lo cual limita la emisión de sanciones.

**PROPUESTA DE MEJORA:**

<b>Antes</b>	<b>Después</b>
<b>Porcentaje de hallazgos levantados en supervisiones y fiscalizaciones en materia ambiental</b>	<b>Porcentaje de medidas adoptadas sobre las observaciones no subsanadas por los administrados en la supervisión ambiental</b>

**Nombre de Indicador por mejorar:**

**IND.01.AEI.01.03 Porcentaje de hallazgos levantados en supervisiones y fiscalizaciones en materia ambiental**

Se propone modificar el indicador antes descrito considerando que el levantamiento de hallazgos en supervisión ambiental en los servicios y actividades portuarias depende de la acción del administrado; en cambio la adopción de medidas sobre hallazgos no subsanados por lo administrados es de responsabilidad de la Autoridad Portuaria Nacional.

**Nombre de Indicador mejorado:**

**IND.01.AEI.01.03 Porcentaje de medidas adoptadas sobre las observaciones no subsanadas por los administrados en la supervisión ambiental**

**Justificación:**

De acuerdo con el artículo 24, literal r) de la LSPN y el artículo 106 literal a) del RLSPN, la Autoridad Portuaria Nacional tiene como atribución el velar por el respeto al medio ambiente en la actividad portuaria y por el cumplimiento de la normativa general en esta materia.

Para tal fin, desarrolla actividades de supervisión ambiental con la finalidad de verificar el cumplimiento de los compromisos ambientales de los administrados, emitiendo observaciones al detectarse algún incumplimiento.

**Limitaciones y supuestos empleados para el indicador:****Limitaciones:**

La APN solo cuenta con la función de supervisión dentro del macroproceso de fiscalización ambiental, lo cual limita la emisión de sanciones.

Asimismo, el sector portuario forma parte de actividades reguladas por diferentes sectores, por lo que convergen diferentes entidades de fiscalización, generando la percepción sobre el administrado de ser evaluados por diferentes entidades sobre los mismos componentes.

Los instrumentos legales emitidos por el Sector Transportes, para el ejercicio de las funciones de fiscalización ambiental solo consideran el rol de la Dirección de Gestión Ambiental (DGA) del Ministerio de Transportes y Comunicaciones como EFA del sector.

**Supuesto:**

El cumplimiento de los logros esperados podría estar supeditado a la prioridad en la asignación de actividades por desarrollar

**PROPUESTA DE MEJORA:**

Antes	Después
Porcentaje anual de atención de denuncias ambientales	Porcentaje anual de atención de denuncias ambientales dentro del plazo establecido

**Nombre de Indicador por mejorar:**

**IND.02.AEI.01.03 Porcentaje anual de atención de denuncias ambientales**

Se propone el cambio del indicador antes descrito considerando que las denuncias ambientales deben ser atendidas en un plazo determinado, dado que el plazo otorgado para la atención de las denuncias es establecido por cada entidad en las comunicaciones que nos transmiten para atención

**Nombre de Indicador mejorado**

**IND.02.AEI.01.03 Porcentaje anual de atención de denuncias ambientales dentro del plazo establecido**

**Justificación:**

Según el artículo 19 numeral 25 del Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Portuaria Nacional, la Dirección de Operaciones y Medio Ambiente de la Autoridad Portuaria Nacional tiene asignada entre sus funciones, el emitir informes respecto a denuncias ambientales contra obras o actividades portuarias; para lo cual requiere contar con la información relacionada y brindar la atención oportunamente.

El plazo otorgado para la atención de las denuncias es establecido por cada entidad en las comunicaciones que nos transmiten para atención.

**Limitaciones y supuestos empleados para el indicador:**

**Limitaciones:**

Restricciones para el acceso oportuno a la información de sucesos ocurridos, debido a inacción por parte de los administrados o debilidades en la comunicación externa.

Recepción de denuncias que no presentan evidencia, o redactadas de manera general o que corresponden a otro sector u actividad. Recepción de denuncias de sucesos pasados, que no pueden ser verificados.

**Supuesto:**

La información recibida para atención de la APN debe ser fidedigna y objetiva, con la finalidad de contar con los insumos necesarios para la adopción de medidas en marco de nuestra competencia.

**PROPUESTA DE MEJORA:**

Antes	Después
Número de instalaciones portuarias que cuentan con Sistema de Gestión Ambiental	Porcentaje anual de atención de denuncias ambientales dentro del plazo establecido

**Nombre de Indicador por mejorar****IND.03.AEI.01.03 Número de instalaciones portuarias que cuentan con Sistema de Gestión Ambiental**

Se propone el cambio del indicador antes descrito toda vez que la adopción del Sistema de Gestión Ambiental es voluntaria y depende de la gestión del administrador portuario. Por lo tanto, se hace necesario cuantificar las actividades propias de la DOMA con respecto a la atención de denuncias ambientales que se realizan dentro del plazo establecido en el TUPA

**Nombre de Indicador mejorado****IND.03.AEI.01.03 Porcentaje anual de atención de denuncias ambientales dentro del plazo establecido**

Se propone el cambio del indicador antes descrito dado que uno de los principales retos del desarrollo sostenible, dentro del pilar ambiental, se relaciona a la reducción de huella de carbono. Dado que las acciones no tienen un carácter obligatorio, la DOMA ha contemplado la programación de medidas para identificar y fomentar la aplicación de iniciativas relacionadas a la disminución de huella de carbono por parte de los Terminales Portuarios.

**Limitaciones y supuestos empleados para el indicador:****Limitaciones:**

Demoras en la distribución y acceso a la información sobre la notificación por parte de los Terminales Portuarios con relación a la implementación de sus iniciativas.

Restricciones establecidas por los Terminales Portuarios en la difusión de esta información.

**Supuestos:**

Las normas actuales no consideran la obligatoriedad de la implementación de las acciones para la reducción de huella de carbono, por lo que todas las acciones a medir serán de iniciativas propias de los administrados. Asimismo, el acceso a la información dependerá de la predisposición de las administraciones portuarias.