INFORME TÉCNICO

CONTRATACIÓN DEL SERVICIO PARA LLEVAR A CABO EL RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN DE CAMPO RESPECTO A LA SEGURIDAD EN LAS ZONAS DE ACCESO A LOS TERMINALES PORTUARIOS, IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS, CAUSAS ASOCIADAS Y PROPUESTA DE OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA REDUCIR LA CONGESTIÓN VEHICULAR Y LA FALTA DE SEGURIDAD EN EL ACCESO A LOS TERMINALES PORTUARIOS DEL CALLAO

SERVICIO DE CONSULTORÍA – PERSONA NATURAL

AUTORIDAD PORTUARIA NACIONAL

OS N° S-2015 - 00323

CONTENIDO

I. RESUMEN EJECUTIVO 4

II. OBJETIVOS DEL ESTUDIO 5

2.1. Objetivo General 5

2.2. Objetivos Específicos 5

III. ALCANCE DEL ESTUDIO 6

IV. BASE TEORICA DE LA INTERVENCIÓN 6

V. METODOLOGÍA 13

VI. ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO 14

VII. FACTORES CLAVES DE ÉXITO 14

VIII. RESPONSABILIDADES DE LA EMPRESA CONTRATISTA 15

IX. RESPONSABILIDAD DEL CLIENTE 15

X. DESARROLLO DEL ESTUDIO 16

10.1. Planificación del estudio 16

10.2. Recopilación de estudios nacionales e internacionales relacionados a la problemática en estudio 16

10.3. Coordinar y realizar entrevistas con el personal implicado en el proceso. 23

10.4. Relevamiento de información respecto a la inseguridad en las zonas de acceso a los terminales portuarios. 24

10.5. Análisis situacional de la inseguridad e identificación de principales problemas y causas asociadas. 24

10.6. Proponer oportunidades de mejora en el corto plazo a fin de reducir la inseguridad en las zonas de acceso a los terminales portuarios. 32

XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 33

XII. ANEXOS 34

12.1 Metodología 34

12.1.1 Planificación del estudio 34

12.1.2 Análisis de los procesos 34

12.1.3 Identificación y mapeo de procesos 34

12.1.4 Despliegue de procesos 35

12.1.5 Elaboración de los procedimientos 38

12.1.6 Diagnóstico 38

12.1.6.1 SIPOC del proceso 38

12.1.6.2 Fichas del Indicador 39
12.1.6.3 Propuesta de diseño de procesos 40
12.1.6.4 Metodología para la mejora de los procesos 40
12.2 Herramientas de recolección, análisis, diagnóstico y mejora de procesos 43
12.3 Metodología de Entrevista 50
12.4 Marco Regulatorio 56
12.4.1 Entorno de los Puertos 56

I. RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento es el INFORME TÉCNICO requerido mediante el proceso de Orden de Servicio de Consultoría – Persona Natural, la Autoridad Portuaria Nacional, contrató el "Servicio especializado de consultoría para el relevamiento de información de campo, respecto a la seguridad en las zonas de acceso a los Terminales Portuarios del Callao (APMT y DPW), identificación de los principales problemas, causas asociadas y propuesta de oportunidades de mejora para reducir el nivel de inseguridad en el acceso a los Terminales Portuarios del Callao (APMT y DPW), de acuerdo a la Orden de Servicio N° S-2015-00323 del 17 de Diciembre del 2015.

El desarrollo de este informe técnico se realizó siguiendo las instrucciones descritas en el TDR de la Orden de Servicio N° S-2015-00323, los detalles y correspondencia entre el informe técnico y el TDR se pueden apreciar en el cuadro 5.1.

Para la recopilación de información sobre estudios nacionales o internacionales se realizaron las consultas a los expertos del sector en entrevistas y reuniones (Ver anexos), la coordinación de reuniones y entrevistas se realizó de forma conjunta con la Dirección de Planeamiento y estudios Económicos de la Autoridad Portuaria Nacional (Ver anexos), el relevamiento de información sobre el proceso logístico se realizó mediante entrevistas a funcionarios expertos del sector (Ver anexos).

El análisis situacional, la identificación de problemas y las causas asociadas se realizó mediante la aplicación de la metodología de calidad de los 7 pasos o DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar), ver la sección X.

Las propuestas de oportunidades de mejora se pueden apreciar en la sección X, punto 10.6.

II. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

2.1. Objetivo General

Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora en materia de seguridad en los procesos de transporte, autorización de ingreso, ingreso a Puertos de Callao (APMT, DPW) y salida de mercancías de los Puertos de Callao (APM, DPW) desde y hacia los Depósitos Temporales (Almacenes Extra portuarios), Agentes de Aduana y Almacenes de clientes.

2.2. Objetivos Específicos

Contar con información específica en materia de seguridad en los procesos vinculados al transporte, la autorización de ingreso, control y pesaje de unidades de transporte para el ingreso a los Puertos del Callao (APMT y DPW), que contribuya a la reducción de la inseguridad en las zonas de accesos a los terminales DPW y APMT.

Identificar las principales causas que generan la falta de seguridad en las zonas de acceso a los terminales portuarios del Callao (APMT y DPW), a fin de promover la implementación de las acciones correctivas orientadas a reducir el nivel de inseguridad y la facilitación del comercio exterior, respetando la normativa nacional.

Contribuir a mejorar la satisfacción de los usuarios y de las partes interesadas, disminuyendo los riesgos asociados a la operación.

III. ALCANCE DEL ESTUDIO

El alcance del estudio se define por las siguientes consideraciones:

- El Puerto del Callao y sus operadores portuarios APM Terminals y DP World.
- Los Depósitos Temporales conformados por; Neptunia, Ransa, Contrans, Imupesa, Alconsa, entre otros.
- Sólo se consideran los procesos de Autorización de ingreso, control y pesaje de unidades de transporte. Los otros procesos de los operadores portuarios (APMT, DPW) no serán considerados sin que ello signifique ignorar sus roles e incidencia con los demás procesos.
- Se recopilará la documentación (procedimientos, registros, normas, etc.) relacionada a los procesos de Autorización de ingreso, control y pesaje de unidades de transporte para ingreso al puerto.
- Se identificarán las funcionalidades de los sistemas de Autorización de ingreso, control y pesaje de unidades de transporte.

IV. BASE TEORICA DE LA INTERVENCIÓN

Como se mencionó a lo largo de este documento, el eje del encargo descansa sobre los procesos. La literatura predominante los define como la "secuencia de actividades que trasforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o servicio o ambos) en una salida (la entrega del bien o servicio o ambos), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros)." (Política Nacional de Modernización de la Administración Pública, pág. 32, 2013).

Asimismo un proceso puede desplegarse o subdividirse en otros procesos de menor alcance o también puede formar parte de un proceso mayor. Esta característica de desagregación permite establecer la denominada jerarquía o niveles de procesos. Así se pueden tener macro procesos que se desagregan en procesos y estos en subprocesos. Es importante indicar que la definición de proceso se aplica a cualquiera de los niveles.

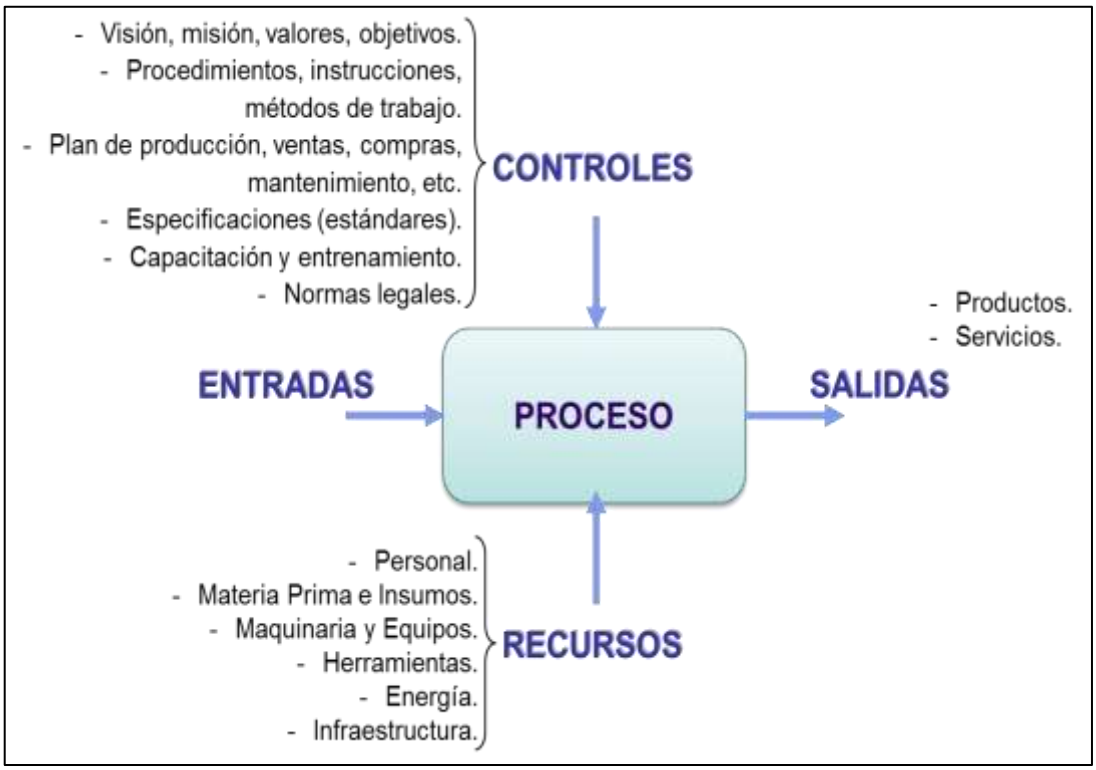
En el caso del Estado peruano se ha definido una nomenclatura equivalente de los niveles de procesos (Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública).

Elementos del Proceso

Son los diferentes componentes que permiten tener un diseño completo del proceso. A continuación se describen los principales elementos:

- Entrada: es el insumo que desencadena la ejecución del proceso y que será transformado en la salida del proceso. Una entrada puede ser material, información, documento o persona y debe cumplir con un conjunto de características requeridas por el proceso.
- Salida: es el resultado o entregable del proceso. Una salida puede ser un bien, servicio, información, documentos, etc. y debe cumplir con un conjunto de características alineadas a los requerimientos del cliente.
- Proveedor: es el que proporciona la entrada del proceso. Puede ser un proveedor externo o interno. En este último caso puede ser otro proceso.
- Cliente: es el que recibe la salida del proceso. Puede ser un cliente externo o interno a la Organización. En este último caso puede ser otro proceso.
- Recursos: son los componentes tangibles del proceso. Se refiere a los recursos que se utilizan para transformar las entradas en salidas. Cada vez que se ejecuta una actividad del proceso se consumen recursos y consecuentemente se generan los costos.
- Controles: son los componentes intangibles del proceso y se refieren a los instrumentos de gestión que gobiernan la ejecución del proceso. Definen cuándo y cómo debe ejecutarse el proceso.
- Dueño del Proceso: es el funcionario responsable por los resultados del proceso.

Gráfico 4.1 – Elementos del Proceso



Fuente: Guía para una gestión basada en procesos, Instituto Andaluz de Tecnología

Tipos de Procesos

Los procesos de una Organización se clasifican en tres tipos de procesos, en función a su naturaleza. Estos son: estratégicos, misionales y de apoyo.

Procesos Estratégicos: procesos que definen y verifican las políticas, estrategias, objetivos y metas de la organización. Ejemplo: Planeamiento Estratégico, Control de Gestión, Investigación de Mercados.

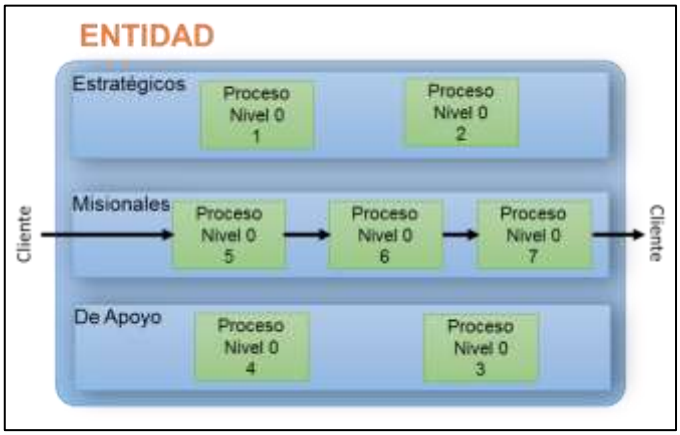
Procesos Misionales: procesos de producción de bienes y servicios públicos que se entregan al ciudadano, entidad, empresa, etc. Son los que agregan valor para el destinatario de los productos de la Organización. Ejemplo: Atención al cliente, Ingreso de mercadería, Despacho de mercadería.

Procesos de Apoyo: procesos que realizan actividades de apoyo necesarias para el buen funcionamiento de los procesos. Relacionadas con la administración de los recursos y con los

sistemas administrativos del Estado. Ejemplo: Gestión contable, Gestión Financiera, Gestión del Talento Humano

Los procesos estratégicos definen la orientación hacia donde deben operar los procesos misionales, de acuerdo con la cadena de valor de la entidad, los cuales necesitan a los procesos de apoyo para cumplir con sus objetivos.

Gráfico 4.2 – Tipos de Procesos



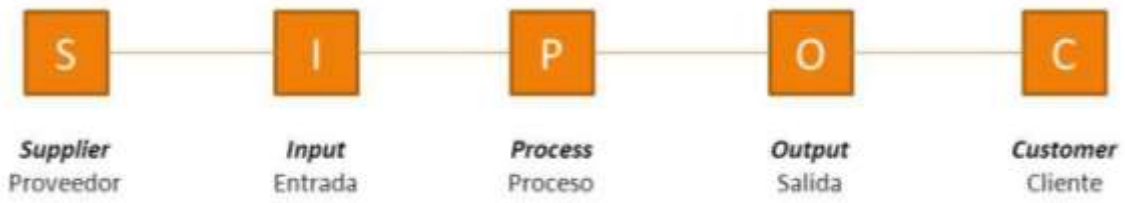
Elaboración: Propia

<u>Herramienta SIPOC</u>

Herramienta que permite visualizar el proceso de forma sencilla. SIPOC es un acrónimo de las siguientes palabras en inglés:

- Supplier (Proveedor)
- Input (Entrada)
- Process (Proceso)
- Output (Salida)
- Customer (Cliente)

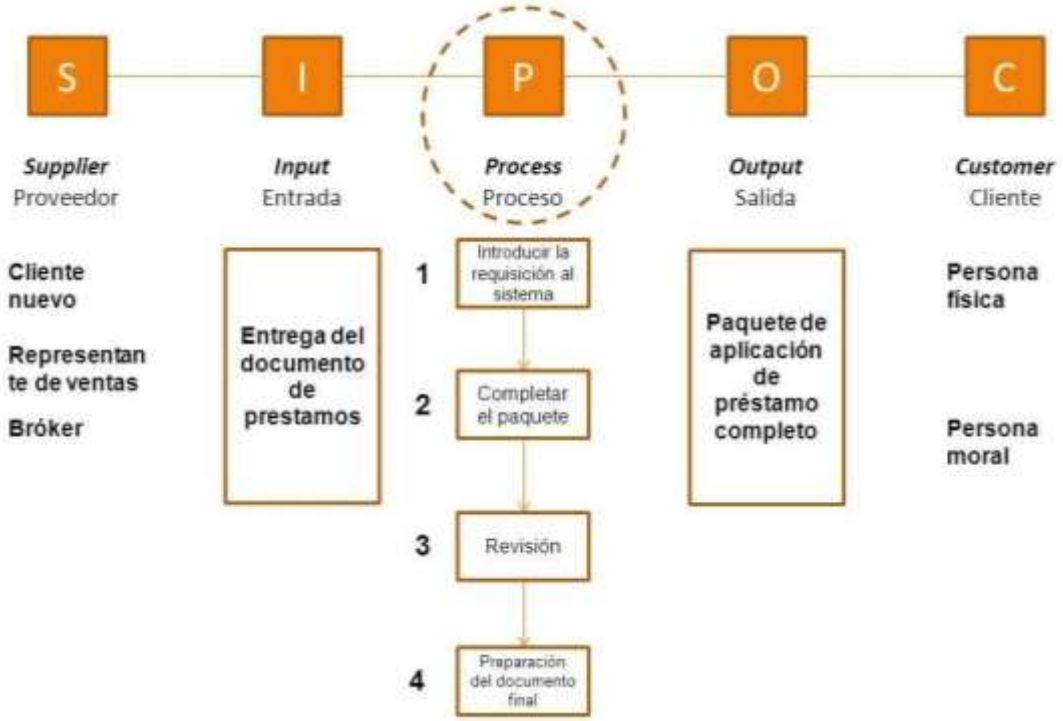
Gráfico 4.3 – SIPOC



Fuente: innovando.net

La herramienta SIPOC sirve fundamentalmente para proveer de una vista macro del flujo total del proceso y sus interrelaciones, y para definir los límites del proceso.

Gráfico 4.4 – Ejemplo SIPOC



Fuente: innovando.net

Como se aprecia en el ejemplo, el SIPOC no muestra el detalle de las actividades y tareas, ni los reprocesos, sino que muestra la secuencia básica del proceso por el que pasa la entrada para transformarse en la salida del proceso. Esto es así porque tiene la finalidad de

comprender el proceso, mostrar el resultado (salida) y el cliente del proceso, antes de caer en la descripción detallada sin propósito concreto y sin valor.

Mejora de procesos

Esfuerzo, puntual o sostenido en el tiempo, para aumentar la eficiencia y/o eficacia de los procesos. El mejoramiento de procesos implica comprensión, análisis, estandarización, mediciones y cambios en el proceso. El mejoramiento debe manifestarse obligatoriamente en la mejora de los indicadores del proceso.

Para efectos de diferenciarlo de otras formas de mejorar procesos (rediseño y reingeniería), el concepto de mejora suele limitarse a cambios pequeños como reglas de negocio, procedimientos locales, redistribución del volumen de trabajo, simplificación de formularios, etc. y que pueden implementarse rápidamente por el mismo equipo que ejecuta el proceso y monitoreados por el dueño del proceso.

Rediseño de procesos

Se aplican a una parte de los procesos fundamentales de la institución y tiene como objetivo mejorar el grado de competitividad a través de técnicas de optimización de procesos. Se tiene un mayor impacto de un rediseño si el análisis comienza con los eventos generados por los clientes y los resultados que llegan a ellos, por ejemplo solicitudes, pedidos, pagos, reclamos, etc. Las dimensiones de optimización en el rediseño son: reducción de los tiempos de ciclo, mejoramiento de la calidad de los productos y servicios y reducción de costos.

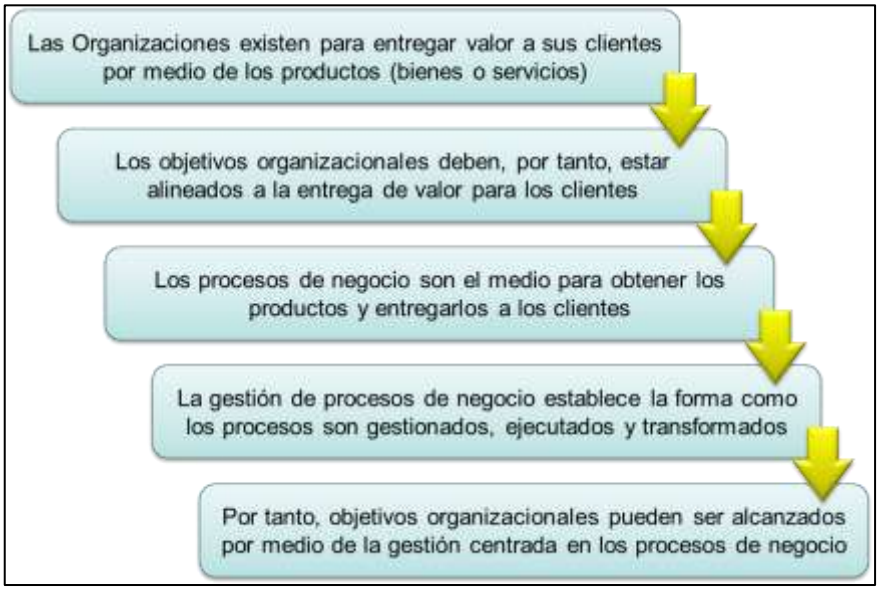
Alineamiento Estratégico de los Procesos

Los procesos se diseñan en función a los requerimientos de los clientes y a los objetivos estratégicos de la entidad. Aquellos son los medios claves para implementar las estrategias y desarrollar ventajas competitivas. La estrategia permite:

- Identificación de los procesos
- Priorizar los procesos que serán diseñados / rediseñados / gestionados.
- Desarrollar las características en los procesos futuros

La Association of Business Process Management Professionals (ABPMP) en el documento BPM CBOK®, desarrolla el alineamiento estratégico según el siguiente cuadro:

Gráfico 4.5 – Alineamiento Estratégico de los Procesos



Fuente: BPM CBOK® de la Association of Business Process Management Professionals (ABPMP)

Una matriz "L" permite establecer la relación entre los procesos y los objetivos estratégicos.

Gráfico 4.6 – Matriz L para el Alineamiento Estratégico de los Procesos

		Objetivos Estratégicos			
Macroprocesos		Rentablidad	Incremento Ventas	Participación de mercado	
Estratégicos	I&D		●		3
	Marketing		⦸	●	5
	Planeamiento				
Operativos	Abastecimiento	⦸			2
	Fabricación	●			3
	Ventas			●	3
	Despacho			⦸	2
Soporte	RRHH		×		1
	Finanzas		×		1

●	Alta influencia	3 Puntos
⦸	Mediana influencia	2 Puntos
×	Baja influencia	1 Punto

Elaboración Propia

V. METODOLOGÍA

La metodología a aplicar comprende lo siguiente:

Gráfico 5.1 – Metodología de Intervención

Elaboración Propia

A efectos de poder contar con un mejor ordenamiento de las actividades solicitadas en los Términos de Referencia y las etapas de la Metodología planteada para el desarrollo de la presente consultoría el siguiente cuadro presenta la correspondencia de cada etapa de la metodología con los términos de referencia:

Tabla 5.1 – Metodología y Términos de Referencia

Etapa de la metodología	Correspondencia con los términos de referencia
5.1 Planificación del Estudio	Integración de los estudios e información recopilada relacionados a la problemática en estudio. Coordinar y realizar entrevistas con el personal implicado en el proceso.
5.2 Análisis de los procesos	Relevamiento de información respecto a la inseguridad en las zonas de acceso a los terminales portuarios.
5.3 Diagnóstico	Análisis situacional de la inseguridad e identificación de principales problemas y causas asociadas.
5.4 Propuesta de diseño de procesos mejorados	Proponer oportunidades de mejora en el corto plazo a fin de reducir la inseguridad en las zonas de acceso a los terminales portuarios.

*Comprende los procesos de Autorización de ingreso, control y pesaje de unidades de transporte.

En la sección 12.1 (Anexos) del presente informe técnico se describen detalladamente la metodología y las herramientas a utilizar en cada uno de las etapas de la metodología.

VI. ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

ROL	FUNCIONES
Especialista en Procesos	- Dirigir las actividades para la identificación, mapeo y análisis del proceso. - Dirigir las actividades de relevamiento de información y diagnóstico del problema. - Dirigir las actividades de desarrollo de propuestas de oportunidades de mejora. - Elaborar los informes y documentos finales en lo relacionado a los temas anteriores.

VII. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Son factores clave para el éxito de la consultoría:

- Planificación y programación de reuniones con los funcionarios a cargo de los procesos involucrados, con la debida anticipación.
- Comunicación oportuna de los consultores a los responsables del proyecto los acuerdos convenidos en cada reunión.
- Liderazgo y compromiso de los funcionarios involucrados con el proyecto.
- Confirmación y seguimiento de los acuerdos y pendientes a cargo de los funcionarios y consultores responsables del proyecto.
- Cumplimiento con las fechas y tiempos programados para las diferentes actividades del proyecto.
- Notificación completa y oportuna de cualquier evento que represente un cambio en los alcances o tareas de la consultoría.

VIII. RESPONSABILIDADES DE LA EMPRESA CONTRATISTA

A continuación se definen a nivel genérico las responsabilidades del contratista:

- Proporcionar el personal idóneo según las características del proyecto.
- Asegurar el cumplimiento del cronograma de ejecución de actividades y entrega de productos, según los Términos de Referencia y el Plan de Trabajo pre-establecido.
- Participar de las reuniones de coordinación que convoque la APN, SUNAT, APMT Y DPW.
- Tomar las medidas preventivas y correctivas necesarias para corregir los riesgos, retrasos y problemas que hubiesen en el proyecto.
- Dar pronto aviso en caso se identifiquen circunstancias sobrevinientes que puedan impactar en el resultado de la consultoría.
- Discernir las discrepancias y dudas que surjan durante el desarrollo del estudio e informar la decisión tomada al equipo de trabajo.

IX. RESPONSABILIDAD DEL CLIENTE

Son responsabilidades del cliente en referencia al siguiente proyecto.

- Proveer la información y materiales disponibles que coadyuven a un mejor análisis de los procesos de los Terminales DPW y APMT.
- Facilitar la comunicación con los actores internos relacionados con el proyecto.
- Proporcionar todas las facilidades para el levantamiento de información y para el desarrollo de la misma.
- Absolver las dudas o precisar los alcances de determinadas actividades durante la ejecución de la consultoría.
- Dar pronto aviso de cualquier circunstancia o evento que a su criterio pueda impactar en la ejecución de la consultoría, incluyendo contenido y alcance.
- Revisar y aprobar los entregables del Proyecto.

X. DESARROLLO DEL ESTUDIO

10.1. Planificación del estudio

A continuación se presenta el cronograma de trabajo utilizado para la planificación del presente estudio.

METODOLOGÍA	SEM48	SEM49	SEM50	SEM51	SEM52	AVANCE	% CUMPLIMIENTO
ACTIVIDADES						100%	
1. Conformación del equipo de trabajo						100% / 100%	100%
2. Coordinación de entrevistas y participación en reuiones						100% / 100%	100%
3. Recopilación de información (estudios e informes relacionados a la problemática)						100% / 100%	100%
4. Revisión de marco legal y normativo del ámbito del proyecto						100% / 100%	100%
5. Análisis de los procesos						100% / 100%	100%
6. Diagnóstico						100% / 100%	100%
7. Propuesta de diseño de procesos						100% / 100%	100%
8. Presentación del trabajo final (Conclusiones y recomendaciones)						100% / 100%	100%
% CUMPLIMIENTO PROMEDIO							100%

Las etapas han sido concluidas en su totalidad con un % de cumplimiento del 100%.

10.2. Recopilación de estudios nacionales e internacionales relacionados a la problemática en estudio

Seguridad en el Puerto de Barcelona

Conforme al TDR, en la presente sección se describen algunos modelos de Terminales Portuarios del mundo seleccionados con base a su nivel de desarrollo, orientación de actividades y objetivos estratégicos, así como por el grado de estabilidad política y jurídica de sus respectivos países.

En tal sentido se ha elegido como referencia el Puerto de Barcelona, puesto que registra un mejor desempeño que el modelo peruano actual, lo cual lo hace idóneo para servir de referencia.

En Puerto de Barcelona, destaca por su nivel de desarrollo y por la incorporación de zonas ZAL en el proceso, el cual ha evolucionado desde el enfoque promotor de actividades industriales con fines de exportación hacia uno que pone énfasis en actividades de servicios para desarrollar cadenas de valor.

Se encuentra situado en el noreste de la península Ibérica junto al mar Mediterráneo, encajado entre la nueva desembocadura del río Llobregat y el barrio de La Barceloneta en la ciudad de Barcelona. Está gestionado por la Autoridad Portuaria de Barcelona, perteneciente a Puertos del Estado. El Puerto de Barcelona se puede dividir en: el puerto comercial (principalmente carga contenerizada), el puerto ciudadano (cruceros, ferris, zonas de ocio, el Port Vell), el puerto energético y el puerto logístico. Cada una de estas actividades dispone de un espacio propio y segregado de las otras, con instalaciones y personal especializado.

Fuente: Jordi Valls, 2010.

El Puerto de Barcelona asume el compromiso de adoptar un conjunto de medidas para garantizar que la gestión de las operaciones se desarrolle de forma segura, al tiempo que se sistematizan y optimizan todos los procesos relativos a la seguridad y a la operativa ferroviaria.

Jordi Valls (2010) expresa que el Puerto de Barcelona tiene como características en materia de seguridad:

- Competitividad a través de las tecnologías de la información: servicios de Message Broker "Seguridad"
- Gran inversión en seguridad e instalaciones portuarias.
- El 80% de los documentos asociados a un contenedor se tramitaron electrónicamente a través de Portic en 2009.

- Red de seguridad integrada en el Puerto.

Seguridad en el Puerto de Tenerife:

Como consecuencia de los atentados del 11 de septiembre de 2001 la Organización Marítima Internacional, OMI, adoptó una serie de medidas orientadas a incrementar la protección contra actos terroristas al transporte marítimo que se concretaron en la Resolución 1 de Enmiendas al Convenio SOLAS y el Código PBIP (Protección de Buques e Instalaciones Portuarias).

El 31 de marzo de 2004, el Parlamento Europeo y el Consejo de la Unión Europea adoptaron el Reglamento CE nº 725/2004 de 31 de marzo de 2004, relativo a la mejora de la protección de los buques e instalaciones portuarias. Las medidas de protección marítima que imponía dicho reglamento eran sólo una parte de las actuaciones necesarias para alcanzar un grado suficiente de protección a lo largo de las cadenas de transporte que contienen algún componente marítimo.

En este sentido, el citado reglamento limitaba su ámbito de aplicación a las medidas de protección a bordo de los buques y en la interfaz inmediata Buque- Puerto. Tras los atentados de Madrid (11 de marzo de 2004) y de Londres (julio de 2005) la UE entendió que era necesario introducir medidas adicionales de protección y aprueba la Directiva CE 2005/65 del 26 de octubre de 2005 que exige a los Estados Miembros la implantación de medidas de protección al resto de la zona de actividades portuarias y es de aplicación a los puertos que tengan al menos una Instalación Portuaria regulada por el 725/2004.

Finalmente el R.D. 1617/2007 de 7 de diciembre traspone a la legislación del Estado Español esta Directiva.

Es precisamente dentro de este marco normativo en el que ha venido trabajando desde el principio la Autoridad Portuaria de Santa Cruz de Tenerife para dotar a todos sus puertos de los correspondientes Planes de Protección que tienen como finalidad dar cumplimiento a lo anteriormente expresado, concretando la organización, los métodos y los procedimientos necesarios para asegurar la protección y salvaguarda de los pasajeros, tripulaciones, personal de tierra, buques e instalaciones portuarias, frente a actos ilícitos, preservando la eficiencia del tráfico marítimo interinsular, nacional e internacional que se desarrolla en los puertos.

El esfuerzo realizado por la Autoridad Portuaria coloca a Puertos de Tenerife en primera

línea a nivel nacional en materia de protección, situación reconocida y avalada tanto por los Organismos Públicos competentes como por las navieras más prestigiosas.

La Policía Portuaria depende del Departamento de Explotación y sus miembros tienen la consideración de agentes de la autoridad de la Administración Portuaria en el ejercicio de las potestades de Policía Portuaria recogidas en la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante, sin perjuicio de la obligación de colaborar siempre que sea preciso con las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad.

Son sus funciones principales:

- Control, inspección y coordinación de los servicios portuarios y de señalización marítima, prestados directamente por la Autoridad Portuaria o mediante gestión indirecta.
- Control, inspección y coordinación de las operaciones y actividades que requieran su autorización y concesión.
- Vigilancia del cumplimiento de las cláusulas y condiciones impuestas en el acto de otorgamiento de las concesiones y autorizaciones.
- Control e inspección de las obras, instalaciones y equipos situados en la zona portuaria en el ámbito de sus competencias.
- Control en el ámbito portuario del cumplimiento de los reglamentos de mercancías peligrosas y de seguridad y salud, así como de los sistemas de seguridad y contra incendios, sin perjuicio de las competencias que correspondan a otros órganos de la Administración.
- Control del acceso de las personas a los inmuebles, obras, instalaciones portuarias y zonas de acceso restringido o acotadas de la zona de servicio portuario.

Además, la Policía Portuaria va a jugar un papel fundamental en la implementación de los Planes de Protección de Puertos de Tenerife.

La estructura orgánica de la Policía Portuaria es:

- Responsable de Policía Portuaria: Colabora en la planificación del servicio de Policía Portuaria además de organizar y coordinar su prestación velando por el cumplimiento de la legalidad dentro de la zona de servicio y las instalaciones portuarias.
- Jefe de Servicio: Coordina y organiza el servicio de Policía Portuaria en su turno.

Control de acceso al recinto portuario de personas y vehículos: El Puerto de Santa Cruz de Tenerife es, sin duda, un elemento fundamental e imprescindible para la economía insular, se constituye en una necesidad de carácter vital, la continua mejora de sus instalaciones,

de sus capacidades de servicio y de sus actividades de control, de modo que permitan al puerto estar en vanguardia de nuestro desarrollo económico.

El tráfico marítimo interinsular, nacional e internacional, de mercancías y pasajeros, ha venido creciendo en forma permanente a lo largo de los años. En correspondencia con este crecimiento, el tráfico terrestre que permite la movilización de pasajeros y mercancías de importación y exportación, se ha visto incrementado sensiblemente.

Paralelamente, en respuesta a necesidades de la comunidad internacional, europea y particularmente de la comunidad española, se ha venido generando legislación y recomendaciones que, en mayor o menor medida, exigen en unos casos y sugieren en otros, la mejora de las normas de ordenación y control de todo el ámbito portuario.

En consecuencia, por exigencia de la normativa vigente y por propia convicción, la Autoridad Portuaria ha decidido impulsar la actuaciones necesarias que deriven en medidas concretas para mejorar las pautas que regulan el acceso y permanencia del tráfico terrestre a la zona de Servicio del Puerto de Santa Cruz de Tenerife. Para ello, ha puesto en marcha el proyecto SISTRAPORT (SISTEMA DE ORDENACIÓN Y GESTIÓN DEL TRÁFICO PORTUARIO).

Este Sistema de Ordenación que acomete la Autoridad Portuaria, supondrá un aporte de valor a las empresas autorizadas a operar en el puerto. Al mismo tiempo, una adecuada gestión del tráfico se prevé que ayude a optimizar el control integral del flujo de vehículos y personas en el recinto portuario, contribuyendo, asimismo a una política de responsabilidad social corporativa.

Con el objetivo de facilitar a las empresas y usuarios la tramitación de las correspondientes solicitudes de acceso al recinto portuario, se acompaña, al final de este texto, los impresos correspondientes. Una vez cumplimentados, deben ser remitidos a la siguiente dirección de correo electrónico: operacionesportuarias@puertosdetenerife.org

Guía Estratégica para Seguridad Portuaria de Clase Mundial, **Phoenix Group, 2002**

A continuación se presenta un resumen del estudio presentado por Phoenix Group, 2002. El más completo y efectivo programa de seguridad portuaria está basado en el modelo militar conocido con el nombre de "defensa profunda". Aplicada a los puertos, este concepto involucra el diseño y establecimiento de una serie de anillos de seguridad alrededor y dentro del puerto y también rodeando activos críticos dentro del puerto (como grúas pórticas, barcos, etc.) El número de anillos de seguridad establecidos y los componentes específicos (sistemas y medidas de seguridad) de cada anillo variará y dependerá del diseño de las operaciones del puerto, sus activos, y el grado, tipo y duración de la amenaza. Mientras que los mismos anillos son permanentes o antiguos, los componentes individuales dentro de estos anillos pueden ser de largo plazo o temporales; como en el caso de medidas implementadas para dirigir una situación de crisis o una amenaza de corto plazo. Estos anillos de seguridad deben ser por niveles e integrados, pero capaces de funcionar independientemente. Los componentes de un anillo de seguridad incluyen medidas de seguridad físicas, procedimientos estándares de seguridad, activos especializados y recursos humanos. Es importante apreciar que ningún componente puede eficientemente o eficazmente alcanzar el total de la tarea sin la ayuda de los otros. Por ejemplo, mientras un oficial de seguridad puede ser desplegado en la garita de entrada para controlar el acceso, si no está escrito o definido un procedimiento de control de acceso definido o un sistema con distintivos de identificación, él no podrá realizar su función efectivamente. Mientras que muchos de los sistemas de componentes y medidas desplegadas en la configuración del anillo de seguridad pueden llegar a ser permanentes, otros pueden ser temporales, como aquellos que actúen durante una huelga laboral o una alerta terrorista. La implementación temporal o la activación de componentes de seguridad especiales o de procedimientos debido al aumento de amenazas deben ser planeados con anticipación y formar parte de un sistema de Estatus de Condición de Amenaza y detallado en el Manual de Procedimientos Estándares Operativos de Seguridad y en el Plan de Acción de Emergencia.

Anillo externo de seguridad

Operaciones de Inteligencia: La tareas continuas, recolección, análisis, diseminación y evaluación de información táctica y estratégica de los informantes confidenciales (personas asociadas con o dentro de organizaciones criminales y terroristas) y fuentes de información en las comunidades y regiones alrededor y dentro de los puertos (como chóferes de camión,

trabajadores de bodegas, personal de documentación, inspectores de carga, periódicos, reportajes de noticias, etc.) que provean indicaciones y advertencias avanzadas de futuras actividades criminales o amenazas cuyo objetivo sea el puerto, son esenciales para la estrategia de seguridad del puerto. En muchos casos, el éxito del programa de seguridad del puerto depende de la habilidad de recibir información avanzada de actividades criminales / terroristas y dirigir o manipular eventos de forma tal que éstas situaciones sean neutralizadas o mantenidas fuera de los puertos o dentro de uno de los anillos de seguridad. Enlace con el Gobierno y la Policía: El establecimiento de relaciones activas y continuas con el apoyo de las agencias del gobierno nacional, tal como la Policía, Aduanas, Ejército y Servicios de Inteligencia es una necesidad fundamental. También son deseables los contactos a nivel de trabajo con entidades policíacas foráneas y agencias de inteligencia tales como INTERPOL y Servicios de Aduanas foráneos. Estas entidades pueden proveer información vital concerniente a actividades de organizaciones criminales y terroristas transnacionales cuyos objetivos puedan ser puertos, barcos o su carga.

10.3. Coordinar y realizar entrevistas con el personal implicado en el proceso.

La coordinación de entrevistas con el personal implicado (Policía Nacional del Perú, UNT Callao, Terminales Portuarios DPW y APMT, APN, SUNAT y Depósitos temporales) se realizó a través de la Autoridad Portuaria Nacional, Las entrevistas realizadas se ejecutaron siguiendo la metodología detallada en el anexo 12.3. La información recabada en las entrevista sirvió para poder identificar las causas principales que generan inseguridad en las zonas de acceso a los terminales portuarios DPW y APMT, así mismo las entrevistas nos permitieron identificar oportunidades de mejora de corto plazo para reducir la inseguridad. El detalle de las entrevistas se puede encontrar en los anexos 12.3.

Organización entrevistada	Personas entrevistadas
Policía Nacional del Perú	Gino Bouroncle (Coronel, Jefe de Estado Mayor)
UNT Callao	Paul Mejía (Comité Técnico)
Ransa	Carlos Hernández (Gerente de Operaciones)
Neptunia	César Rojas (Gerente de Operaciones)
Contrans	Rubén Morales (Gerente de Operaciones)
MSC - LICSA	Fernando Morales (Gerente de Operaciones)
SUNAT	Luis Huamancaja Reyes (Jefe de la división de procesos de carga en tránsito de la SUNAT)

10.4. Relevamiento de información respecto a la inseguridad en las zonas de acceso a los terminales portuarios.

El relevamiento de información se realizó a través de entrevistas (ver anexos) a la Policía Nacional del Perú, UNT Callao, Terminales Portuarios DPW y APMT, APN, SUNAT y Depósitos temporales.

Los puertos del Callao DPW y APMT sufren todos los días incidentes delincuenciales, 47 incidentes por día según nos refirió la APN, debido a la delincuencia generacional, actualmente la Policía Nacional del Perú en la Región Callao tiene en promedio activamente alrededor de unos 800 efectivos policiales (teniendo en cuenta personal que está de permiso). Para el Coronel Gino Boruncle, Jefe de Estado Mayor, la causa del alto nivel de incidentes en la zona se debe a los largos tiempos de espera de las unidades de transporte en las zonas de acceso a los terminales portuarios DPW y APMT, a esto se suma que la estructura vial no es la adecuada y el alto nivel de delincuencia en las zonas aledañas.

Actualmente se vienen haciendo esfuerzos para reducir el índice delincuencial en el Puerto, se han solicitado más efectivos como el grupo de Halcones (cuentan actualmente con 80 efectivos) y motos para realizar patrullaje motorizado.

Otra de las causas es la falta de un sistema de control visual por medio de cámaras de vigilancia que permita una intervención oportuna y la identificación de delincuentes en la zona.

Como parte de la solución el Coronel Bouroncle afirma que se debe estudiar un proceso de retiro de los pobladores de Puerto Nuevo e iniciar un proceso de expropiación tal como se hizo en el caso del aeropuerto, la creación de una policía portuaria que tenga una sede y base allí. Además de que el Gobierno Regional y la Municipal trabajen de forma conjunta para apoyar en la lucha contra la delincuencia.

10.5. Análisis situacional de la inseguridad e identificación de principales problemas y causas asociadas.

Proceso de Seguridad en zonas de acceso a los Terminales Portuarios DPW y APMT:

Según la información ofrecida por la unidad de protección y seguridad las medidas de seguridad para contrarrestar la inseguridad en las zonas de acceso a los Terminales

Portuarios DPW y APMT adoptadas básicamente son coordinaciones con el MTC, Municipalidad, Gobierno Regional del Callao, Región Policial PNP Callao, para que cada quien adopte medidas que son de su competencia.

Amenazas y Problemas que Enfrenta la Seguridad Portuaria:

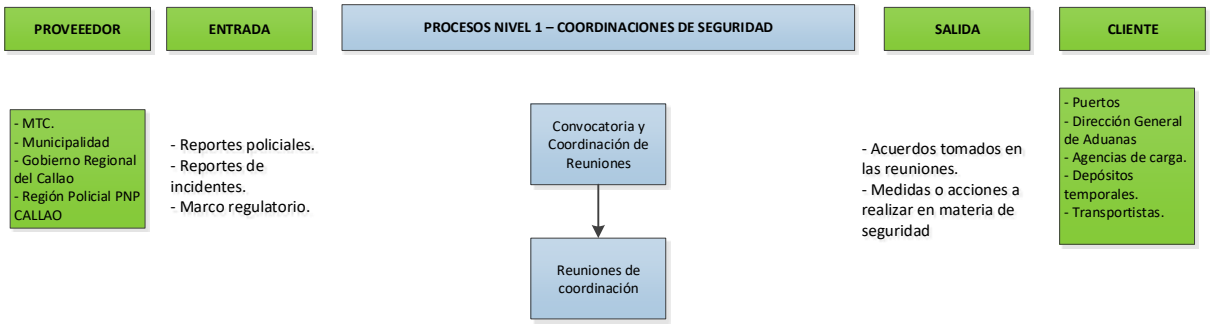
- Terrorismo Marítimo
- Robo Marítimo
- Robo de la Carga
- Contrabando de Polizones y Extranjeros
- Contrabando de Drogas
- Contrabando de Monedas

Objetivos y Principios de la Seguridad Portuaria:

- Uno de los principales objetivos de la seguridad consiste en establecer un contexto idóneo en el cual el comercio exterior pueda realizarse con garantías razonables, de tal manera que no será entorpecido por la actividad delictiva, ni se transformaría en un conducto para esa actividad.
- El Departamento de Seguridad Portuaria, debe empeñarse en limitar las oportunidades de delito en el sistema de transporte marítimo, sus proveedores y usuarios.
- Elaborar un programa de seguridad basado en los principios de disuasión, prevención, detección y reducción de pérdidas atribuidas a actividades delictivas.
- Coordinación de inteligencia e investigación con los organismos judiciales y policiales y los departamentos de seguridad de las compañías marítimas que utilizan los servicios portuarios.
- La seguridad portuaria también debe permitir evaluar las amenazas contra los puertos y reaccionar debidamente ante ellas. Por lo tanto, los departamentos de seguridad portuaria deben adoptar en su concepción una actitud dinámica y no meramente reactiva.

- La seguridad portuaria debe emplear todas las formas de información de inteligencia, fomentar la conciencia dentro de la comunidad portuaria, ofrecer capacitación, practicar simulacros y elaborar planes de seguridad.
- El objetivo debe ser identificar los procesos y procedimientos que pueden implementarse en la adaptación a un entorno cambiante.

Para iniciar el análisis situacional se hizo uso del diagrama SIPOC, este diagrama nos muestra el proceso de Seguridad, este diagrama nos permite identificar las operaciones básicas del proceso, los proveedores y clientes, así como los insumos y productos generados por el proceso.



Fuente: Elaboración propia.

Para el desarrollo de esta fase se aplicó la metodología DMAIC para definir y medir el problema, analizar e identificar las causas raíces e identificar las oportunidades de mejora.

a) Seleccionar el proceso y definir el problema.

El proceso analizado es el de Seguridad en las zonas de acceso a los Terminales Portuarios DPW y APMT del Callao.

Definición del problema: Actualmente el proceso de transporte de mercancías viene siendo afectado negativamente por un alto nivel delincuencial en la zona de acceso generando un alto nivel de incidentes de robos y lesiones a los transportistas, se reportan en promedio 47 incidentes diarios entre robos extorsiones, agresiones y cobro de cupos. (Fuente: datos estadísticos APN, 2015).

Este problema es agravado por la congestión en la zona de acceso a los Terminales Portuarios DPW y APMT, esta congestión genera largas colas que se forman fuera de los Terminales Portuarios DPW y APMT, demoras y esperas que pueden llegar hasta por más de 9 horas, reduciendo drásticamente la perfomance del proceso, es decir, reducir de 8 vueltas a 2,5 vueltas en promedio por unidad de transporte.

b) Comprender la situación actual, medir y establecer metas:

La zonas de acceso a los Terminales Portuarios DPW y APMT comprenden desde el cruce de las Av. Atalaya con Av. Néstor Gambeta, al llegar al cruce de Av. Atalaya con Av. Contralmirante Mora, se voltea a la derecha luego se regresa hasta Av. Guadalupe para ingresar a la balanza 4 de APM TERMINALS (punto más álgido con mayor incidencia delincuencial). El resto de vehículos continúan por la Av. Atalaya hasta la Av. Manco Capac.

Indicadores Principales:

- Nivel de incidentes/día:
  47 incidentes por día en la zona de acceso.

Indicadores Relacionados:

- Tiempo de espera promedio en cola/unidad: 9 horas/ unidad de transporte.
- Atención de unidades/Balanza (Gate)/Hora (DPW): 100 unidades de transporte.
- Atención de unidades/Balanza (Gate)/Hora (APMT): 40 unidades de transporte.

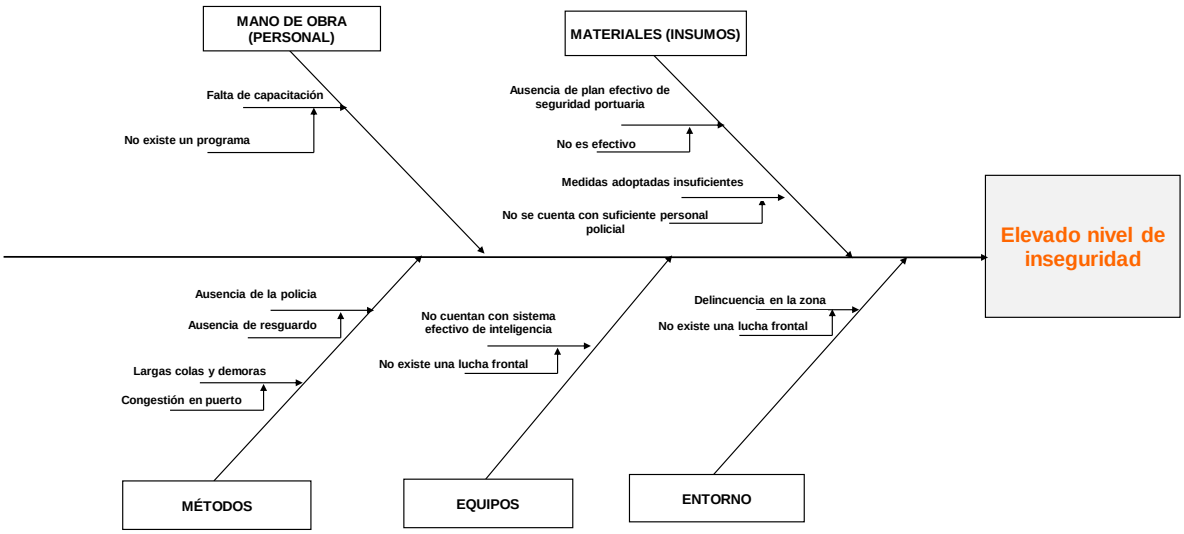
c) Analizar las causas.

Para el análisis de causas se han tomado en consideración las informaciones recopiladas en las reuniones de la Junta APMT, Polícia Nacional, SUNAT, UNT Callao, entrevistas a funcionarios de APN, reunión con funcionarios de DPW y funcionarios de los almacenes extraportuarios. Esta información fue organizada y analizado haciendo uso de las herramientas de Brainstorm o lluvia de ideas, diagramas causa efecto, AMEF y diagramas de pareto.

Lluvia de ideas:

- Elevado nivel de delincuencia en la zonas aledañas al puerto del Callao pone en riesgo a los transportistas y sus cargas.
- Ausencia de efectivos policiales en la zonas de acceso a los terminales del Puerto del Callao.
- Largas colas y altos tiempos de espera en las zonas de acceso hacen vulnerables a los transportistas.
- Transportistas no cuentan con sistemas de alerta contra robos.
- Falta de capacitación en seguridad portuaria para transportistas ante incidentes delincuenciales.
- No se aplica un plan efectivo de seguridad portuaria para resguardar a los choferes y sus cargas.
- Las medidas adoptadas y procedimientos de seguridad Portuaria son insuficientes.
- Ausencia de un programa efectivo de inteligencia táctica y estratégica para desactivar las bandas que operan en el puerto.

Diagramas causa efecto:



El análisis nos ha permitido agrupar el análisis en dos efectos principales con sus respectivas causas, a continuación presentamos los resultados.

Efecto Principal 1: Alto nivel de inseguridad en las zonas de acceso a los Terminales Portuarios, a continuación se presentan las causas identificadas:

- Altos tiempos de espera en las zonas de acceso hacen vulnerables a los transportistas.
- Alto nivel delincuencial en las zonas aledañas a los Terminales Portuarios DPW y APMT.
- Ausencia de una Guardia Portuaria.

Efecto Principal 2: Baja capacidad de respuesta PNP Callao.

- No se cuenta con un sistema de monitoreo en tiempo real en zonas de acceso a Terminales Portuarios DPW y APMT.
- Ausencia de un sistema de control efectivo para asegurar el cumplimiento del Plan de Seguridad PNP.
- Insufiente cantidad de efectivos policiales en la zonas de acceso a los Terminales Portuarios DPW y APMT porque no se tienen suficientes efectivos policiales.
- Las medidas adoptadas y procedimientos de seguridad Portuaria son insuficientes.

AMEF:

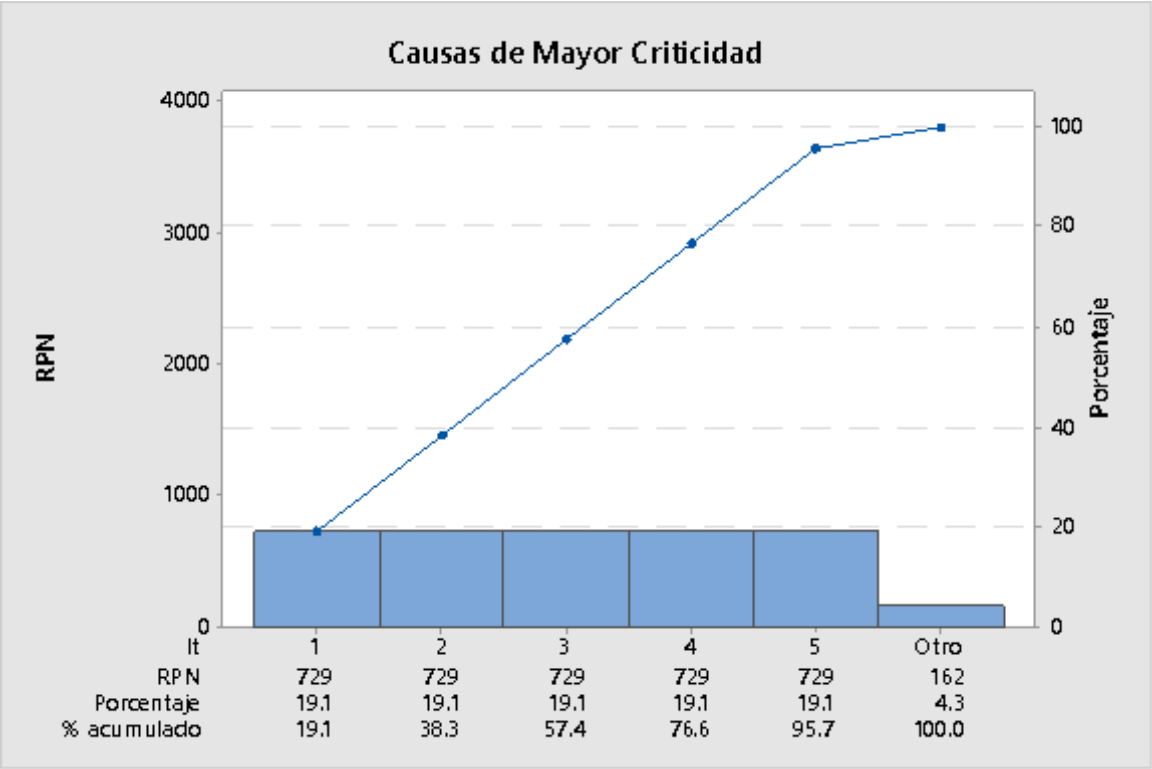
El AMEF nos permite organizar las causas identificadas en el paso anterior y evaluar la critidad y los mecanismos de prevención actuales en el proceso:

El valor RPN indica el nivel de critidad de las causas evaluadas.

It	PROBLEMA	CAUSAS	IMPACTO	FRECUENCIA	PREVENCION	**RPN**
1	Inseguridad	Altos tiempos de espera en las zonas de acceso hacen vulnerables a los transportistas	9	9	9	729
2	Inseguridad	Ausencia de un guardia portuaria	9	9	9	729
3	Inseguridad	No se cuenta con un sistema de monitoreo en tiempo real en zonas de acceso a Terminales Portuarios DPW y APMT	9	9	9	729
4	Inseguridad	Alto nivel delincuencial en las zonas aledañas a los Terminales Portuarios DPW y APMT	9	9	9	729
5	Inseguridad	Ausencia de un sistema de control efectivo para asegurar el cumplimiento del Plan de Seguridad PNP	9	9	9	729
6	Inseguridad	Insufiente cantidad de efectivos policiales en la zonas de acceso a los Terminales Portuarios DPW y APMT porque no se tienen suficientes efectivos policiales	9	3	3	81
7	Inseguridad	Las medidas adoptadas y procedimientos de seguridad Portuaria son insuficientes	9	3	3	81
					VALOR RPN	3807

Pareto:

El diagrama de pareto nos permitirá priorizar las causas evalaudas en el paso anterior por su nivel de critidad.



Causas priorizadas:

1. Altos tiempos de espera en las zonas de acceso hacen vulnerables a los transportistas.
2. Ausencia de un guardia portuaria.
3. No se cuenta con un sistema de monitoreo en tiempo real en zonas de acceso a Terminales Portuarios DPW y APMT.
4. Alto nivel delincuencial en las zonas aledañas a los Terminales Portuarios DPW y APMT.
5. Ausencia de un sistema de control efectivo para asegurar el cumplimiento del Plan de Seguridad PNP

10.6. Proponer oportunidades de mejora en el corto plazo a fin de reducir la inseguridad en las zonas de acceso a los terminales portuarios.

A continuación se presentan las propuestas de oportunidad de mejora identificadas:

It	PROBLEMA	CAUSAS	OPORTUNIDADES DE MEJORA CORTO PLAZO
1	Inseguridad	Altos tiempos de espera en las zonas de acceso hacen vulnerables a los transportistas	Implementar programas de eficiencia DMAIC para mejorar la operatividad logística en APMT
2	Inseguridad	Ausencia de un guardia portuaria	Iniciar el proceso de estudio para proponer una guardia portuaria
3	Inseguridad	No se cuenta con un sistema de monitoreo en tiempo real en zonas de acceso a Terminales Portuarios DPW y APMT	Implementar patrullas motorizadas que monitoreen continuamente los puntos de mayor incidencia delincuencial en las vías de acceso (Balanza 4 APMT)
4	Inseguridad	Alto nivel delincuencial en las zonas aledañas a los Terminales Portuarios DPW y APMT	Cumplimiento estricto del Plan de vigilancia policial en las zonas de acceso a los terminales portuarios DPW y APMT
5	Inseguridad	Ausencia de un sistema de control efectivo para asegurar el cumplimiento del Plan de Seguridad PNP	Elaborar un plan de control aleatorio para los efectivos destacados a los puntos de control de las vías de acceso a los Terminales Portuarios de DPW y APMT.

La matriz Causa – Solución muestra el alineamiento entre el problema identificado, sus causas y las propuestas de solución (obtenidas de las diferentes entrevistas realizadas en el estudio) de corto plazo para reducir el Alto Nivel de Inseguridad en las Zonas de Acceso a los Terminales Portuarios APMT y DPW.

XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Las iniciativas emprendidas hasta el momento para reducir el nivel delincuencial en las zonas de acceso a los Terminales Portuarios DPW y APMT no están dando los resultados esperados, se requiere de la implementación de un programa integral de seguridad teniendo como frentes priorizados la disuasión, la prevención, detección y reducción delincuencial y en el mediano plazo la creación de una guardia portuaria.
- El estudio pudo identificar 5 causas de mayor relevancia, las cuales se pueden resumir en:
    - Altos tiempos de espera en las zonas de acceso hacen vulnerables a los transportistas.
    - Ausencia de un guardia portuaria.
    - No se cuenta con un sistema de monitoreo en tiempo real en zonas de acceso a Terminales Portuarios DPW y APMT.
    - Alto nivel delincuencial en las zonas aledañas a los Terminales Portuarios DPW y APMT.
- La implementación de anillos de seguridad externos y sistemas efectivos de inteligencia, operativos de patrullaje motorizado y la vigilancia permanente pueden mejorar los resultados en materia de seguridad en las zonas de acceso a los Terminales Portuarios DPW y APMT.
- Se recomienda formar un comité de defensa en el que participen la Policía Nacional del Perú, el Gobierno Regional del Callao, la Municipalidad del Callao y todos los demás actores involucrados para tomar acciones conjuntas de forma rápida y eficaz.

XII. ANEXOS

12.1 Metodología

12.1.1 Planificación del estudio

Esta primera etapa tiene por finalidad establecer el cronograma de trabajo y establecer con los funcionarios de la Autoridad Portuaria Nacional los responsables del proyecto con los cuales se coordinarán las actividades a realizar así como el fijar los mecanismos de comunicación correspondientes para establecer un canal apropiado y formal para estar constantemente informados del avance del proyecto.

12.1.2 Análisis de los procesos

El estudio comprende el relevamiento de información de los procesos logísticos de los transportistas (UNT Callao), los Operadores Portuarios (APMT, DPW), SUNAT, UNT, APN y Almacenes Extra portuarios para recabar información que permite comprender el contexto de la problemática en estudio, observar experiencias internacionales y poder definir con claridad el problema en estudio. Para ello se han planificado reuniones y entrevistas de trabajo con cada uno de los actores del proceso logístico.

En esta etapa de la metodología se identificarán los procesos asociados al estudio. Para ello se seguirán los siguientes pasos:

12.1.3 Identificación y mapeo de procesos

Se identificará un proceso de nivel 0 relacionado a la autorización de ingreso, control y pesaje de unidades de transporte. Este proceso nivel 0 estará definiendo, desde una perspectiva de procesos, el alcance del proyecto. La metodología es la siguiente:

Identificación del proceso nivel 0. Este proceso debe abarcar todas las operaciones de la Autorización de ingreso, control y pesaje de unidades. Se considera que este es un proceso misional.

Proceso Nivel 0

Elaboración Propia

12.1.4 Despliegue de procesos

Consiste en desagregar el proceso nivel 0 en procesos de nivel 1, 2 hasta n, como se aprecia en la siguiente página.

Despliegue de Procesos

Fuente: Secretaría de Gestión Pública /Presidencia del Consejo de Ministros, 2014

Elaboración de las fichas de procesos de todos los niveles

Ficha del Proceso Nivel 0

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre			4) Responsable	
2) Objetivo			5) Requisitos	
3) Alcance			6) Clasificación	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o Destinatario de los bienes y servicios
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones	13) Recursos		14) Documentos y formatos	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros			16) Indicadores	

Fuente: Secretaría de Gestión Pública /Presidencia del Consejo de Ministros, 2014

Ficha del Proceso Nivel 1

FICHA DEL PROCESO NIVEL 1				
Nombre				
Objetivo	Indicar el objetivo del Proceso de Nivel 1			
Descripción	Describir brevemente el Proceso de Nivel 1			
Alcance	Indicar qué órganos o unidades orgánicas intervienen en el Proceso de Nivel 1			
Proveedor	**Entrada**	**Listado de procesos de nivel 2**	**Salida**	**Destinatario de los bienes y servicios**
Especificar proveedores internos y externos del proceso de nivel 1	Especificar cuáles son las entradas (insumos)	Proceso A1.1 Proceso A1.2 Proceso A1.3	Especificar cuáles son las salidas (bienes y servicios)	Especificar quienes son los clientes internos y externos del proceso de nivel 1
Indicadores	Colocar los indicadores que midan la eficacia, eficiencia y oportunidad del proceso.			
Registros	Colocar los registros que se generan del Proceso de nivel 1.			
Elaborado por:	Colocar el nombre, cargo y firma de quién o quienes elaboraron la Ficha de nivel 1.			
Revisado por:	Colocar el nombre, cargo y firma de quién revisa la Ficha de nivel 1, que debe ser un especialista de la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad.			
Aprobado por:	Colocar el nombre, cargo y firma de quién aprueba la Ficha de nivel 1, que debe ser el dueño del proceso de nivel 1.			

Fuente: Secretaría de Gestión Pública /Presidencia del Consejo de Ministros, 2014

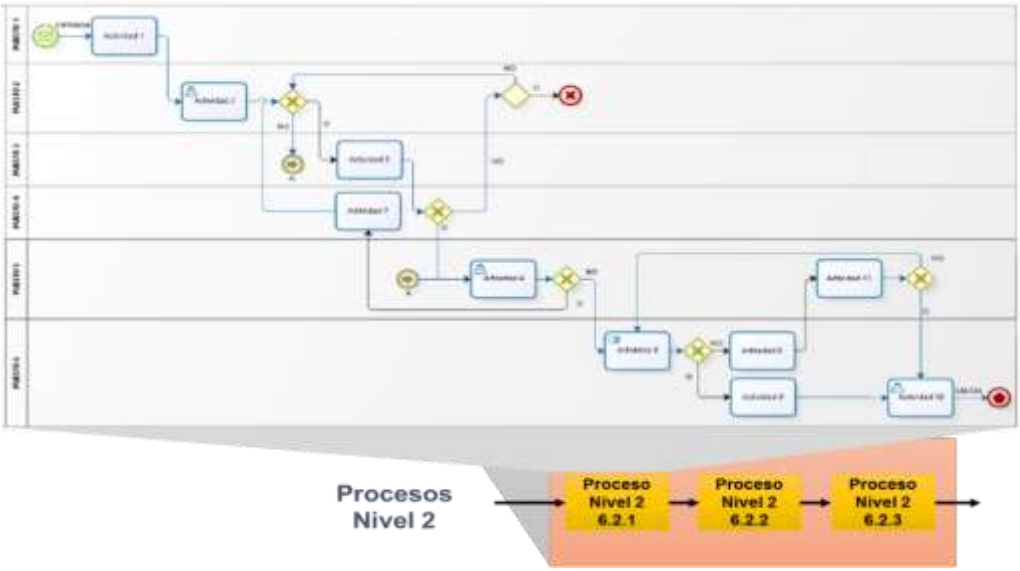
Ficha del Proceso Nivel 2

FICHA DEL PROCESO NIVEL 2				
Nombre	Indicar el nombre del Proceso de Nivel 2			
Objetivo	Indicar el objetivo del Proceso de Nivel 2			
Descripción	Describir brevemente el Proceso de Nivel 2			
Alcance	Indicar qué órganos o unidades orgánicas intervienen en el Proceso de Nivel 2			
Proveedor	**Entrada**	**Listado de procesos de nivel 3**	**Salida**	**Destinatario de los bienes y servicios**
Especificar proveedores internos y externos del proceso de nivel 2.	Especificar cuáles son las entradas (insumos)	Proceso A1.1.1 Proceso A1.1.2	Especificar cuáles son las salidas (bienes y servicios)	Especificar quienes son los clientes internos y externos del proceso de nivel 2.
Indicadores	Colocar los indicadores que midan la eficacia, eficiencia y oportunidad del proceso.			
Registros	Colocar los registros que se generan del Proceso de nivel 2.			
Elaborado por:	Colocar el nombre, cargo y firma de quién o quienes elaboraron la Ficha de nivel 2.			
Revisado por:	Colocar el nombre, cargo y firma de quién revisa la Ficha de nivel 2, que debe ser un especialista de laOficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad.			
Aprobado por:	Colocar el nombre, cargo y firma de quién aprueba la Ficha de nivel 2, que debe ser el dueño del proceso de nivel 2.			

Fuente: Secretaría de Gestión Pública /Presidencia del Consejo de Ministros, 2014

Elaboración de los flujos de los procesos de nivel n e identificación de las actividades claves para la generación de valor. Para esta actividad se utilizará la nomenclatura BPMN (software BIZAGI) y el análisis de valor.

Flujo del Proceso



Fuente: Elaboración Propia

12.1.5 Elaboración de los procedimientos

Es la descripción de forma específica y detallada del último nivel desagregado del proceso, de cómo se lleva a cabo. Son las instrucciones, pautas, pasos que describen la forma de ejecutar un proceso de nivel N.

También en esta etapa se evaluará la estructura organizacional de los Terminales Portuarios DPW y APMT que está relacionada con los procesos de Autorización ingreso, control y pesaje de unidades de transporte (Posición del personal en el organigrama, número de personas, perfil, revisión del MOF, ROF, CAP entre los principales documentos).

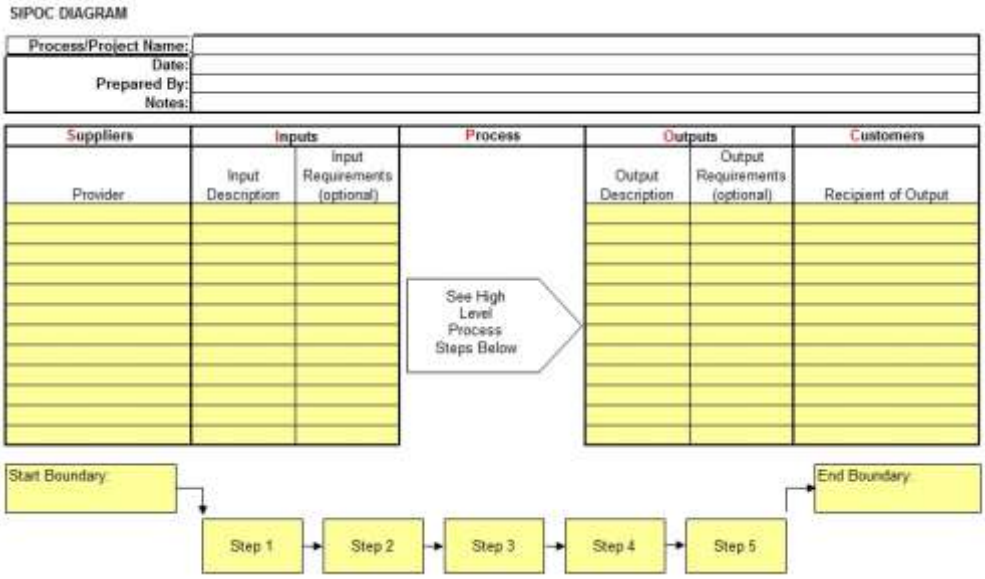
Dada la naturaleza de los procesos en revisión se identificarán las funcionalidades de los sistemas de información que soportan los procesos actuales (software especializado con licenciamiento, desarrollos propios, aplicativos en base de datos, macros en hojas de cálculo u otro desarrollo informático)

12.1.6 Diagnóstico

12.1.6.1 SIPOC del proceso

Esta etapa de la metodología se desarrollan los diagramas SIPOC (Diagrama que muestra las relaciones de un proceso, y permite identificar sus proveedores (suppliers), que le suministra cada proveedor (inputs), sus productos (outputs) y sus clientes (customer)) y la elaboración de las fichas de procesos, las cuáles seguirán el esquema y la estructura de las fichas de procesos desarrollados en la anterior etapa. Es una herramienta muy competente para analizar los requisitos del cliente y cómo el flujo del proceso ayuda a cumplirlos. Permite determinar relaciones y límites con otros procesos y es usado para identificar todos los elementos relevantes, de un proceso. Ayuda a definir la complejidad del proyecto y sus alcances.

SIPOC del Proceso



Fuente: Sigma XL, Templates 2010.

Se realizarán reuniones de trabajo en la UNT Callao, los Terminales Portuarios DPW y APMT, Almacenes Extra portuarios, SUNAT y APN para la validación de los procesos y se adjuntarán las actas correspondientes de los funcionarios asistentes.

12.1.6.2 Fichas del Indicador

Esta etapa también comprende la elaboración de las fichas de los indicadores de los procesos de los diferentes niveles, referidos a la Autorización de ingreso, control y pesaje de unidades de transporte, el cual seguirá la siguiente estructura:

Ficha del Indicador

FICHA DE INDICADOR	
Nombre del Proceso	
Nombre Indicador	
Descripción del Indicador	
Objetivo del Indicador	
Forma de Cálculo	
Fuentes de Información	
Periodicidad de Medición	
Responsable de Medición	
Meta	

Fuente: Secretaría de Gestión Pública /Presidencia del Consejo de Ministros, 2014

Se realizarán reuniones de trabajo en los Terminales Portuarios DPW y APMT, Almacenes Extra portuarios, SUNAT y APN para la validación de los procesos y se adjuntarán las actas correspondientes de los funcionarios asistentes.

12.1.6.3 Propuesta de diseño de procesos

En esta parte de la metodología se desarrollarán las propuestas de oportunidades de mejora y se empleará la metodología DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar) para la mejora de los procesos.

12.1.6.4 Metodología para la mejora de los procesos

La metodología utilizada para la mejora de procesos se basa en la metodología DMAIC que son las siglas de Define – Measure – Analyze – Improve – Control. Esta Metodología se utiliza para mejorar procesos ya existentes y está compuesto por cinco fases que se muestran a continuación:

Fuente: Gutiérrez y De la Vara (2008)

La metodología es usada por todos los países del occidente para evaluar a los equipos de mejora en los Premios Nacionales de Calidad siguiendo los modelos de Excelencia. En Latinoamérica la referencia es la del Modelo Americano Malcolm Baldrige (www.nist.gov)

En el caso del Perú este trabajo es llevado a cabo por la Sociedad Nacional de Industrias y a lo largo de más de 20 años usado por las organizaciones líderes en el país que tienen un Modelo de Excelencia en la Gestión (para más información www.cdi.org.pe)

La metodología utiliza conceptos asociados al trabajo en equipo, uso de las Herramientas de la Calidad (7 herramientas estadísticas, 7 nuevas herramientas, herramientas estadísticas y de Ingeniería Industrial) y los conceptos y metodologías de calidad (Mente de calidad, PHVA y conceptos de Lean Manufacturing y Lean Office)

A continuación la descripción de los pasos de la metodología:

<u>Paso 1.- Seleccionar el proceso y definir el problema</u>

Este paso tiene por finalidad identificar el proceso (Dirección, Área y el alcance del mismo, Definir el Problema a resolver y seleccionar al equipo de trabajo encargado del estudio, análisis y mejora del mismo, definiendo al dueño del proceso y los participantes). El equipo de trabajo lo conforma personal de APN y los consultores, evaluándose la posibilidad de invitar a algún usuario del proceso en alguna sesión.

Paso 2.- Comprender la situación actual, Medir y establecer las metas

Todo el equipo tiene que tener conocimiento del proceso incluyendo aspectos legales, organizacionales, el flujo del mismo, información de entrada, información de salida, estadísticas del proceso e indicadores (tiempos totales y parciales), opinión, percepción, satisfacción del cliente externo y clientes internos.

En función a este levantamiento de información se podrán:

- Determinar la línea base del problema a resolver.
- Fijar metas iníciales (indicadores) de mejora referidas a tiempos (predictibilidad del proceso) y calidad del proceso.

Paso 3.- Analizar las causas

Este paso tiene por finalidad identificar las causas raíces que generan el problema a resolver, haciendo uso del Diagrama de Causa Efecto, AMEF y Diagramas de Pareto se van a identificar las principales causas que originan un desempeño no deseado o los principales factores que deben ser tomados en cuenta para una mejora del proceso.

Paso 4.- Considerar e implementar las alternativas de mejora

En función al análisis del anterior paso, se propondrán todas las alternativas de mejora desde el punto de vista legal, tecnológico, infraestructura, equipos, personal, procesos, información, etc. Se deberá de contar con la opinión y aprobación de los funcionarios de la Organización.

Paso 5.- Seleccionar y priorizar las mejoras

En este paso se evalúan las alternativas de mejora para priorizarlas tomando en cuenta la viabilidad desde el punto de vista legal, económico y operativo planteándose etapas graduales de implementación si fuese el caso y estableciendo las acciones preventivas y correctivas.

Paso 6.- Cuantificar los beneficios tangibles e intangibles de los resultados esperados con las mejoras

Se deben de cuantificar los beneficios tangibles e intangibles de las mejoras con los indicadores planteados en el segundo paso y que estén asociados a generación de valor a la comunidad, al usuario, la Entidad y el Estado.

Paso 7.- Estandarización del proceso / procedimiento y sistema de control

En este paso de la metodología se debe proponer el estándar del proceso mejorado.

Paso 8.- Conclusiones y recomendaciones finales

Finalmente se indicarán las principales experiencias producto del análisis del proceso y las conclusiones y recomendaciones dirigidas a viabilizar e implementar las propuestas de mejora las cuales deben ser revisadas con apoyo legal para contar con todo el respaldo normativo correspondiente.

12.2 Herramientas de recolección, análisis, diagnóstico y mejora de procesos

Tabla 5.2 – Herramientas y Etapas de la Metodología

Etapas de la metodología / **Herramienta**	**Planificación del Proyecto**	**Análisis de los procesos, estructura organizacional**	**Diagnóstico de los procesos**	**Diseño de los procesos mejorados**
Revisión documentaria	x	x	x	x
Entrevistas y Trabajo de campo	x	x	x	x
Revisión estadística	x	x	x	x

Etapas de la metodología / Herramienta	Planificación del Proyecto	Análisis de los procesos, estructura organizacional	Diagnóstico de los procesos	Diseño de los procesos mejorados
Capacitación			x	
Diagrama de flujo		x	x	x
Diagrama de recorrido			x	x
Hoja de verificación o registro		x	x	x
Diagrama de Pareto		x	x	x
Diagrama de Dispersión			x	x
Lluvia de ideas (Brainstorming)	X	x	x	x
Diagrama de Causa efecto			x	x
Gráfico de secuencias		x	x	x
Diagrama de Afinidad		x	x	x
Diagrama de relaciones		x	x	x

Etapas de la metodología / Herramienta	Planificación del Proyecto	Análisis de los procesos, estructura organizacional	Diagnóstico de los procesos	Diseño de los procesos mejorados
Diagrama de árbol		x	x	x
Diagrama Matricial			x	x
Matrices de Prioridades o priorización			x	x
Carta de Programa de Decisión de Procesos (CPDP)			x	x

Fuente: Elaboración Propia

Revisión documentaria

La finalidad es conocer la bibliografía más relevante incluyendo las regulaciones aplicables al ingreso y salida de mercancías. Estas regulaciones pueden ser externas (normas legales o disposiciones de alcance general) o internas (procedimientos, registros, directivas).

Al final de esta revisión se tendrá una aproximación a todo lo relacionado al ingreso y salida de mercancías, que permitirá la identificación de los procesos, así como sus clientes y productos (bienes y/o servicios).

Entrevistas y Trabajo de campo

Consiste en la visita a las instalaciones para observar directamente las operaciones de Autorización de Ingreso, control y pesaje de unidades de Transporte y entrevistar a los directamente involucrados (APN, Terminales Portuarios, Almacenes Extra portuarios, SUNAT y UNT).

Esta actividad permite complementar la información y tener una visión más integral y más detallada de cómo funcionan actualmente los Operadores Portuarios en los procesos de Autorización de ingreso, control y pesaje de unidades de transporte. También facilita la identificación de los problemas que enfrenta, los parámetros que influyen en la efectividad de los procesos, los participantes del proceso, las entradas, salidas y el flujo de información.

Todo lo anterior desde diferentes puntos de vista, proporcionado por los diferentes actores.

Revisión estadística

La finalidad es comprender las operaciones de Autorización de ingreso, control y pesaje de unidades de transporte desde la perspectiva de los hechos sucedidos, reflejados en los datos históricos sobre esas operaciones. Esta actividad implica la aplicación de herramientas estadísticas para el análisis y la recopilación de evidencia.

Diagrama de flujo

Es la representación gráfica que muestra la secuencia de actividades del proceso. Al momento de elaborar los diagramas de flujo es importante incluir a los diferentes actores que intervienen en el proceso es decir ¿quién lo hace? y ¿qué es lo que se hace?

Diagrama de recorrido

Es una representación gráfica espacial del recorrido que siguen los productos en un ambiente de trabajo.

Hoja de verificación o registro

Se utiliza para reunir datos basados en la observación del comportamiento de un proceso con el fin de detectar tendencias, por medio de la captura, análisis y control de información relativa al proceso. Básicamente es un formato que facilita que una persona pueda tomar datos en una forma ordenada y de acuerdo al estándar requerido en el análisis que se esté realizando. Las hojas de verificación también conocidas como de comprobación o de chequeo organizan los datos de manera que puedan usarse con facilidad más adelante.

Diagrama de Pareto

Herramienta utilizada para el mejoramiento de la calidad para identificar y separar en forma crítica los pocos proyectos que provocan la mayor parte de los problemas de calidad. El principio enuncia que aproximadamente el 80% de los efectos de un problema se debe a solamente 20% de las causas involucradas.

El diagrama de Pareto es una gráfica de dos dimensiones que se construye listando las causas de un problema en el eje horizontal, empezando por la izquierda para colocar a aquellas que tienen un mayor efecto sobre el problema, de manera que vayan disminuyendo en orden de magnitud. El eje vertical se dibuja en ambos lados del diagrama: el lado izquierdo representa la magnitud del efecto provocado por las causas, mientras que el lado derecho refleja el porcentaje acumulado de efecto de las causas, empezando por la de mayor magnitud.

Diagrama de Dispersión

Se utiliza para analizar la correlación entre dos variables, se puede encontrar: Correlación positiva o negativa, fuerte o débil o sin correlación. La relación entre dos variables se representa mediante una gráfica de dos dimensiones en la que cada relación está dada por un par de puntos (uno para cada variable). La variable del eje horizontal x normalmente es la variable causa, y la variable del eje vertical y es la variable efecto.

Lluvia de ideas (Brainstorming)

En las sesiones de lluvia de ideas se generan nuevas ideas mediante la participación de todo el equipo. Para comenzar con el proceso de tormenta de ideas, en el cual se genera información la gente se reúne en una sala en la cual se recomienda la disposición de las mesas en forma de "U" para facilitar el debate. La gente que participa en la sesión deberá de pertenecer a diferentes áreas o tener puntos de vista diferentes, esto con el objeto de enriquecer la sesión.

Diagrama de Causa efecto

Muestra la relación entre una característica de calidad y los factores de influencia, para encontrar las causas posibles. Se usa la lluvia de ideas, debe hacerse sin juicios previos y respetando las opiniones.

Gráfico de secuencias

Es una ayuda gráfica para el control de las variaciones de los procesos administrativos y de manufactura.

Diagrama de Afinidad

Es una herramienta que se emplea para organizar grandes cantidades de información agrupando los aspectos de la misma con base en relaciones clave entre ellos; también se conoce como método KJ. Cuando se emplea este diagrama, se organizan las ideas o áreas generales de problemas para adquirir la comprensión de un problema o asunto complejo, así como para identificar las causas potenciales de un problema. La herramienta ayuda a mejorar el compromiso y el apoyo del equipo.

Diagrama de relaciones

Un diagrama doble de relaciones es una herramienta gráfica que se emplea para organizar problemas o aspectos complejos y que implican muchas variables, se emplea para estudiar las relaciones entre los elementos de un problema e identificar las causas raíz o las soluciones, es similar al diagrama de afinidad en la medida que el proceso de construcción de una gráfica doble interrelaciones es creativo.

Diagrama de árbol

Un diagrama de árbol (diagrama sistemático) es una técnica que se emplea para buscar la forma más apropiada y eficaz de alcanzar un objetivo específico. Esta herramienta gráfica de diagrama los diversos niveles de detalle, estos representan acciones (o tareas) que siguen rutas lógicas para implantar un objetivo amplio. Al implantar los puntos detallados de acción, se crea un efecto de dominio que lleva al logro del objetivo principal.

Diagrama Matricial

Los diagramas matriciales son herramientas que se emplean para revelar las correlaciones entre ideas, tares y responsabilidad y que aparecen en diversas formas matriciales, es posible emplear estas herramientas para organizar y comparar dos o más conjuntos de artículos para mostrar cuáles de ellos están relacionados, asimismo pueden mostrar la fortaleza estadística y la dirección de influencia de cada relación.

Matrices de Prioridades o priorización

Las matrices de prioridades son herramientas para tomas decisiones. Utilizando criterios ponderados y acordados, se emplean tales herramientas para asignar prioridades a aspectos, tareas u opciones posibles. Se basan en la combinación de un diagrama de árbol y uno matricial.

Pueden ayudar a reducir el número de opciones; de modo que sea posible tomar decisiones con mayor facilidad, debido a que las matrices de prioridades proporcionan un enfoque lógico a la elección de un conjunto de opciones, son ideales para elegir un

problema para que lo ataque el equipo y estrechar una lista de soluciones potenciales para un problema.

Carta de Programa de Decisión de Procesos (CPDP)

Una Carta de programa de decisión del proceso (CPDP) es una herramienta dinámica de planeación que se emplea para diagramar en forma sistemática todas las posibles cadenas de eventos para alcanzar un objetivo amplio o para implantar una solución compleja. Se enumeran todos los eventos concebibles y una contramedida apropiada en este flujo cronológico, se emplea este método cuando existe incertidumbre en un proceso de implantación, cuando el problema u objetivo es único o desconocido.

12.3 Metodología de Entrevista

La metodología utilizada comprende las siguientes fases:

1. Planificación.- En esta fase se toman en cuenta las siguientes tareas:
   - Determinar los objetivos de la entrevista: Los objetivos de la entrevista deben estar alineados al TDR a desarrollar.
   - Identificar las personas que van a ser entrevistadas: Esta actividad se realiza mediante la identificación de las personas clave según el TDR a desarrollar, la identificación de personas clave se desarrolló en conjunto y en coordinación con la Dirección de Planeamiento y Estudios Económicos de la Autoridad Portuaria Nacional.
   - Formular las preguntas y secuenciarlas: Para este fin se elaboró un esquema de preguntas básicas abiertas para guiar la reunión y obtener la información necesaria. La estructura y las preguntas básicas empleadas en las entrevistas fueron:
     - Presentación inicial de parte de los consultores.
     - Explicación de los objetivos de la entrevista y del contexto de la problemática a resolver.
     - Pregunta 1: ¿Cuál es su enfoque respecto a la problemática en estudio?

    - Pregunta 2: ¿Cuál es el problema o problemas a resolver?
    - Pregunta 3: ¿Cuáles son las causas que generan los problemas identificados?
    - Pregunta 4: Desde su perspectiva ¿Cuáles serían las soluciones a proponer para eliminar las causas identificadas?

2. Ejecución.- El desarrollo de esta etapa comprende:
    - Crear un clima de familiaridad y confianza: Es de suma importancia que el entorno en el que se realice debe caracterizarse por resultar al entrevistado cómodo. Las entrevistas se realizaron en las mismas oficinas de los entrevistados y en sus horarios de trabajo con suma cordialidad y apertura de ambas partes.
    - Mantener una actitud abierta y positiva que favorezca y facilite la comunicación: Las reuniones se realizaron con un enfoque de facilitador de la comunicación promoviendo la confianza y respeto mutuo.
    - Facilitar la comunicación, adoptando una serie de formalismos:
        - Presentarnos profesionalmente.
        - Indicar el objetivo y motivo de la entrevista.
        - Establecer las condiciones de confiabilidad y difusión de la información.
        - Puntualizar la duración, número de encuentros necesarios, etc.

3. Registro de la información.- Registrar la información de la entrevista:
    - La información obtenida fue registradas por dos consultores, por medio escrito e informático (laptop).
    - Luego de cada reunión se revisó lo registrado y elaboró un registro electrónico de cada reunión y entrevista.

Entrevistas Desarrolladas:

Entrevista 1: Representantes de Transporte

Empresa: UNT Callao (Empresa del sector de Transportes)

Fecha de la entrevista: (23-12-15)

Nombre de los entrevistados:

- Paul Felipe Mejía (Especialista en Logística del terminal Portuario del Callao – UNT Callao).

- Pedro Donayre Salazar (Especialista TI – UNT Callao).

- Javier Farias Esquivel (Asesor gremial – UNT Callao).

Desarrollo de la entrevista:

La entrevista se inició con una presentación de parte del consultor de Q TOTAL, en la cual se expuso a los miembros del comité las razones e importancia de la reunión y luego se procedió a la presentación en PPT por parte de la UNT CALLAO, en la que se transmitió una visión integral sobre el problema en estudio, a continuación se detalla:

Proyecto Puerto Callao: La presentación considera aspectos geopolíticos, geo económicos y un desarrollo nacional.

Causas de la problemática:

a) Existe un divorcio entre el Estado, la Región, el Municipio y el Puerto. Las regulaciones existentes no permiten la fluidez de los camiones, la región no invierte en este proyecto por un tema lentitud en la aprobación de presupuestos, se restringe el paso de camiones por zonas de desplazamiento turístico, no se consolidó el proyecto de transporte exclusivo de carga.

b) El gobierno entiende al callao como una Región turística y no como una Región portuaria, esto hace que no exista una guardia portuaria que ayude a hacer más fluido el transporte en las zonas aledañas al puerto.

c) Alto nivel de delincuencia en zonas aledañas pone en riesgo a los transportistas y sus cargas.

d) Actualmente el flujo de distribución de las cargas no se distribuye de forma ordenada y sistemática.

Recomendaciones Técnicas:

a) Se recomienda rediseñar el flujo de transporte y aprovechar el antepuerto para descongestionar el flujo del transporte mediante el uso de las vía principales para el transporte.

b) Creación de una guardia portuaria.

Entrevista 2: Policía Nacional del Perú

Fecha de la entrevista: (12-01-16)

Nombre del entrevistado:

- Coronel Gino Bouroncle (Jefe de Estado mayor Región Callao).

Desarrollo de la entrevista:

La entrevista se inició con una presentación de parte de los consultores de Q TOTAL y presencia de un representante de la APN (Eduardo Carpio), en la cual se expuso las razones e importancia de la reunión y luego se procedió realizar la entrevista.

Causas de la problemática:

- La delincuencia en el puerto tiene un origen generacional.
- Actualmente la dotación policial no es la adecuada, actualmente se tiene alrededor de 800 efectivos policiales en actividad diaria (teniendo en cuenta los efectivos que están de permiso)
- Existe mucho desorden en las zonas de acceso.
- El bajo nivel eficiencia en los terminales portuarios genera largas esperas en las afueras de los terminales portuarios DPW y APMT.
- La infraestructura vial actual no es la adecuada.
- Las zonas aledañas presentan un elevado nivel delincuencial.
- Carencia de un sistema de alerta por video cámaras que permitan actuar de forma oportuna.

Iniciativas emprendidas:

- La policía viene cumpliendo un plan de seguridad en 10 puntos establecidos en el plan de seguridad entregado a la APN.
- Se está gestionando la asignación de motos efectivos para reaizar patrullajes motorizados.
- Se ha integrado un grupo de efectivos denominados Halcones (80 efectivos) para reforzar la seguridad en la Región Callao.

Recomendaciones:

- Se ha aprobado la construcción de un túnel en Gambeta, esto va a ocasionar una mayor congestión si no se toman medidas preventivas.
- Expropiar los terrenos de Puerto Nuevo y reubicar a los pobladores en otra zona.
- Crear una policía portuaria que tenga una sede y base allí.
- Implementar un sistema de monitoreo con cámaras de seguridad en la zona para poder intervenir oportunamente y asegurar que los efectivos destacados a la zona se encuentren en los puntos designados.
- El Gobierno Regional y la Municipal del callao deben trabajar de manera conjunta y dejar de lado intereses políticos.

12.4 Marco Regulatorio

La Autoridad Portuaria Nacional (APN) es un organismo público descentralizado, encargado del sistema portuario nacional, adscrito al Ministerio de Transportes y Comunicaciones. La APN está encargada del desarrollo del sistema portuario nacional, el fomento de la inversión privada en los puertos y la coordinación de los distintos actores públicos o privados que participan en las actividades y servicios portuarios, su objetivo es establecer y consolidar una sólida comunidad marítimo-portuaria que enlace a todos agentes de desarrollo marítimo-portuario, estatales y privados con un objetivo común: el fortalecimiento de la competitividad de los puertos nacionales, para hacer frente al fenómeno de la globalización y a los retos planteados por la necesidad de desarrollar a plenitud su sector exportador.

Las políticas expansivas en el comercio exterior han sufrido una importante evolución en los últimos años demandando la actualización de los planes, tareas y regulaciones específicas a la luz de las mejores prácticas de internacionalización. Los acuerdos comerciales internacionales han propiciado un entorno más amigable y predecible para la exportación e importación de bienes y servicios; no obstante, la desaceleración de la economía mundial presiona la creación de herramientas que promuevan la inversión y descentralización productiva.

La mejora de procesos considera los principios y objetivos de la facilitación de comercio exterior (Exportación e Importación) y las plataformas logísticas, de modo que se atenúen o eliminen las demoras y la congestión de unidades de transporte en las vías externas a los puertos del Callao (APMT, DPW) generándose riesgos a las mercancías y choferes, así como sobrecostos que ocasionan las regulaciones existentes y prácticas ineficientes basadas en procesos diseñados, estructuras orgánicas rígidas y ausencia de recursos informáticos y/o humanos. La mejora de los procesos debe también evaluarse a la luz de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) la cual debe integrar incluso aquellos procedimientos que se realizan en los Puertos del Callao.

12.4.1 Entorno de los Puertos

Desde la perspectiva de la política pública nacional el Sistema Nacional Portuario está comprendido dentro de la Ley 27943 cuyos lineamientos comprende; el fomento y planeamiento de la competitividad de los servicios portuarios y la promoción del comercio

regional, nacional e internacional, la integración de los puertos al sistema de transporte nacional y a la cadena logística internacional, la promoción de la competitividad del sistema portuario nacional, el fomento del cabotaje y la inter modalidad (el transbordo y tránsito de las mercancías), el fomento de las actividades para dar valor agregado a los servicios que se prestan en el puerto, así como la promoción de descentralización y desconcentración del sistema portuario, la tecnificación y desarrollo del sistema portuario, la constante renovación tecnológica del sistema portuario nacional, la promoción de los sistemas de Calidad Total en la gestión portuaria, el fomento de la participación del sector privado, preferentemente a en la inversión en el desarrollo de infraestructura equipamiento portuarios, entre otros lineamientos especificados en la Ley.

Dentro del marco de la ley 27943, el artículo 24 establece en materia de seguridad:

- Inciso g, se establece como atribución de la Autoridad Portuaria Nacional **Velar por la seguridad de la vida humana en las operaciones portuarias**, de las infraestructuras y equipos, de las cargas y mercaderías en su tránsito desde y hacia la nave, de las naves durante su estadía en los muelles, y la protección del medio ambiente del puerto.
- Inciso p, se establece como atribución de la Autoridad Portuaria Nacional Coordinar con las demás autoridades nacionales las acciones pertinentes para **garantizar la seguridad general** y la lucha contra el contrabando y los tráficos ilegales.
- Inciso y establece como atribuciones de la Autoridad Portuaria Nacional normar en lo técnico, operativo y administrativo, el acceso a la infraestructura portuaria así como el ingreso, permanencia y salida de las naves y de la carga en los puertos sujetos al ámbito de su competencia; los permisos para la navegación comercial de buques; y en lo pertinente la apertura y cierre de los puertos, remolcaje, recepción y despacho, **seguridad del puerto y de las naves**, así como cualquier otra actividad existente o por crearse.

Así mismo la Ley 27943, en el artículo 16 establecen las Zonas de Actividad Logísticas (ZAL) dentro del recinto del puerto donde podrán realizar actividades de Valor Agregado complementarios o conexos a las mercaderías, sin cambiar la naturaleza del bien. Los bienes que ingresen a las ZAL, podrán internarse al territorio nacional, estando sujetos al mismo tratamiento tributario que cualquier producto o mercancía proveniente del extranjero. De

otro lado indica que para la creación de las ZAL se deberá presentar un proyecto de factibilidad y contar con la aprobación de Aduanas, así como evaluar las condiciones del acceso logístico y de infraestructura que permitan el beneficio comercial de las ZAL. Así también el decreto Legislativo 1022 del 16 de Julio del 2008, en el artículo 16 se indica que La Autoridad Portuaria Nacional y las Autoridades Portuarias Regionales, según lo establecido en la presente Ley, establecen las Zonas de Actividades Logísticas dentro de la Zona Portuaria. En las Zonas de Actividades Logísticas se desarrollan actividades y servicios de valor agregado, complementarios o conexos a las mercancías, sin cambiar la naturaleza del bien.

Dentro del marco de la Ley 27943 en el artículo 21, la ley indica que corresponde a OSITRAN regular el sistema tarifario de los mercados, en los que no hay libre competencia, derivados de la explotación de infraestructura portuaria de uso público y supervisar los contratos de concesión de acuerdo a las leyes vigentes. Sus funciones y responsabilidades las ejercerá procurando la eficiencia de las actividades y servicios portuarios; las necesarias garantías para los administradores, inversionistas y operadores; y en defensa de los usuarios finales. Para ello incide en la competitividad internacional de los puertos y propende a que los costos y tarifas guarden concordancia y los conceptos se homologuen con los que se cobran internacionalmente en los puertos más modernos y competitivos del mundo.

En materia de infraestructura de uso público que se regula en la presente Ley, conservando sus funciones normativas propias, OSITRAN delega sus funciones técnicas y las operativas a la Autoridad Portuaria Nacional, pudiendo revocar éstas para sí mediante acuerdo de su Consejo Directivo, aprobado por unanimidad. La razón de esta revocatoria será determinada por causa objetiva señalada en el Reglamento.

La actuación de Indecopi, también forma parte de la presente ley, en el artículo 22.1 indica que la Autoridad Portuaria Nacional y las Autoridades Portuarias Regionales, pueden denunciar ante INDECOPI la infracción a las normas sobre libre competencia, así como solicitar la adopción de medidas cautelares correspondientes. La Comisión de Libre Competencia de INDECOPI debe pronunciar- se en el plazo de 10 (diez) días hábiles respecto a las medidas cautelares solicitadas por la Autoridad Portuaria Nacional. La resolución final debe expedirse en plazo no mayor de 60 (sesenta) días hábiles.

El Articulo 23 de la ley 27943, indica que la SUNAT (Superintendencia Nacional Tributaria) es la entidad competente para controlar el ingreso y salida de mercancías del recinto portuario, según su normatividad. La Autoridad Portuaria Nacional, y las Autoridades Portuarias Regionales, según lo establecido en la presente Ley, deberán coordinar con SUNAT los mecanismos de control y represión del contrabando, así como la información que ésta necesite para facilitar el despacho de las mercancías.