

PLAN			
Código de documento normativo	Versión N°	Total de Páginas	
PLAN N°001-2023-EMAPE/GG	01	102	
<p>PLAN ESTRATEGICO EMPRESARIAL EMAPE S.A. 2023-2026</p>			
RUBRO	NOMBRE	CARGO	FIRMA
FORMULADO POR	CARLOS ENRIQUE PEÑA ORELLANA	Gerente General	 <p>Firmado digitalmente por PEÑA ORELLANA Carlos Enrique FAU 20100063337 soft Motivo: Soy el autor del documento Fecha: 29.12.2023 11:00:52 -05:00</p>
REVISADO POR	PAUL MICHEL TRAUCO GALÁN	Gerente de Planificación Estratégica y Modernización	 <p>Firmado digitalmente por TRAUCO GALAN Paul Michel FAU 20100063337 soft Motivo: Soy el autor del documento Fecha: 29.12.2023 10:05:55 -05:00</p>
REVISADO POR	JULIO ALBERTO VÁSQUEZ DIAZ	Gerente Central de Planificación y Presupuesto	 <p>Firmado digitalmente por VASQUEZ DIAZ Julio Alberto FAU 20100063337 soft Motivo: Soy el autor del documento Fecha: 29.12.2023 10:08:12 -05:00</p>
REVISADO POR	CLAUDIA AIRALDI PRIETO	Gerente Central de Asesoría Jurídica	 <p>Firmado digitalmente por AIRALDI PRIETO Claudia FAU 20100063337 soft Motivo: Soy el autor del documento Fecha: 29.12.2023 10:16:37 -05:00</p>
APROBADO POR	CARLOS ENRIQUE PEÑA ORELLANA	Gerente General	 <p>Firmado digitalmente por PEÑA ORELLANA Carlos Enrique FAU 20100063337 soft Motivo: Soy el autor del documento Fecha: 29.12.2023 11:01:06 -05:00</p>



PLAN ESTRATEGICO EMPRESARIAL

EMAPE S.A.

2023 – 2026

Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A.

Contenido

I.	INTRODUCCION	6
II.	OBJETIVO.....	6
III.	ALCANCE	6
IV.	BASE NORMATIVA.....	6
V.	CONTENIDO	7
	Capítulo 1: Situación General del Entorno	7
1.1	Situación General	7
1.2	Conclusiones	16
	Capítulo 2: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	17
2.1	Antecedentes	17
2.2	Visión Empresarial	18
2.3	Misión Empresarial	19
2.4	Valores	19
2.5	Código de Ética	19
2.6	Conclusiones	20
	Capítulo 3: Evaluación Externa.....	21
3.1	Análisis Tridimensional de las Naciones aplicado a la Municipalidad Metropolitana de Lima y a la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos – EMAPE	21
3.1.1	Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	21
3.1.2	Potencial nacional	23
3.1.3	Principios Cardinales	26
3.1.4	Influencia del análisis en la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima – EMAPE	27
3.2	Análisis Competitivo de EMAPE en relación con la infraestructura vial y mantenimiento 28	
3.2.1	Condiciones de los factores	28
3.2.2	Condiciones de la demanda	31
3.2.3	Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	33
3.2.4	Sectores relacionados y de apoyo	33
3.3	Análisis del Entorno	34
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	34
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E)	36
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	40

3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	42
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	46
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	46
3.5	Influencia de EMAPE S.A. en Lima Metropolitana	47
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	47
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	48
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	48
3.5.4	Amenaza de los entrantes	48
3.5.5	Rivalidad de los competidores.....	48
3.6	Influencia de EMAPE S.A. en la competitividad.....	49
3.7	Matriz Perfil Referencial (MPR)	49
3.8	Matriz Perfil Competitivo (MPC)	50
3.9	Conclusiones	50
Capítulo 4: Evaluación Interna de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A.....		52
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	52
4.1.1	Administración y gerencia (A)	52
4.1.2	Marketing y ventas (M).....	53
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	54
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	54
4.1.5	Recursos humanos (H)	55
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I).....	57
4.1.7	Tecnología, investigación y desarrollo (T)	57
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	57
4.3	Conclusiones	58
Capítulo 5: Intereses de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. y sus Objetivos de Largo Plazo		60
5.1	Intereses de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. – EMAPE S.A. 60	
5.2	Objetivos de Largo Plazo.....	61
5.3	Conclusiones	61
Capítulo 6: El Proceso Estratégico		63
6.1.	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	63
6.2.	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	66
6.3.	Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	66

6.4.	Matriz Interna Externa (MIE)	67
6.5.	Matriz Gran Estrategia (MGE)	68
6.6.	Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	69
6.7.	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	71
6.8.	Matriz de Rumelt (MR)	72
6.9.	Matriz de Ética (ME)	73
6.10.	Estrategias Retenidas y de Contingencia	75
6.11.	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	75
6.12.	Matriz Posibilidades de los Competidores	78
6.13.	Conclusiones	79
Capítulo 7: Evaluación Estratégica		80
7.1.	Objetivos de Corto Plazo	80
7.2.	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	83
7.3.	Políticas de cada Estrategia	84
7.4.	Estructura de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. 87	
7.5.	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	87
7.6.	Recursos Humanos	88
7.7.	Gestión del Cambio	89
7.8.	Conclusiones	89
Capítulo 8: Evaluación Estratégica		91
Capítulo 9: Competitividad de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima – EMAPE S.A.....		94
Capítulo 10: Conclusiones y Recomendaciones		96
10.1.	Plan Estratégico Integral	96
10.2.	Conclusiones Finales	96
10.3.	Recomendaciones Finales	97
10.4.	Futuro de Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima – EMAPE S.A.	98
VI.	CRONOGRAMA	99
VII.	ANEXOS	100

I. INTRODUCCION

El presente Plan Estratégico Empresarial para la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima – EMAPE S.A. va a desarrollar una gestión centrada en promover la implementación de obras o proyectos de infraestructura vial y obras sociales que tiene que ver con la movilidad urbana sostenible dentro de Lima Metropolitana.

De esta forma, logra consolidar su posición como una ciudad sostenible con el medio ambiente y promover la aplicación de la tecnología convirtiéndose en una de las ciudades más importantes del Perú.

II. OBJETIVO

Establecer un Plan Estratégico Empresarial para la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima – EMAPE S.A. que sirva de lineamientos para el desarrollo de las actividades de la Gerencias de EMAPE S.A.

III. ALCANCE

Las disposiciones establecidas en el presente plan son de obligatorio cumplimiento para todos los órganos y unidades orgánicas de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima – EMAPE S.A.

IV. BASE NORMATIVA

- 4.1 Ley N° 27658, Ley Marco de la Modernización de la Gestión Pública y su reglamento, aprobado con Decreto Supremo N° 030-2002-PCM.
- 4.2 Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- 4.3 Decreto Legislativo N° 1031, Decreto Legislativo que promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado.
- 4.4 Decreto Supremo N° 030-2002-PCM que aprueba el Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- 4.5 Resolución de Gerencia General N° 000110-2023-EMAPE/GG, que aprueba el Reglamento el Organización y Funciones de EMAPE S.A.
- 4.6 Resolución de Gerencia General N° 000101-2023-EMAPE/GG, que aprueba la Directiva, Aprobación y Modificación de Documentos Normativos y Elaboración de Documentos Oficiales en la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A

V. CONTENIDO

Capítulo 1: Situación General del Entorno

1.1 Situación General

En este Capítulo se expone un análisis de las tendencias y variables de carácter interno y externo, las cuales resultan importantes desde la perspectiva macro y global, con la finalidad de tener un mayor acercamiento al desempeño que deberá conseguir en el futuro la EMPRESA MUNICIPAL DE APOYO A LOS PROYECTOS ESTRATEGICOS S.A. en adelante EMAPE S.A. ante las necesidades, exigencias y requerimientos prioritarios de la ciudad de Lima y lo principal sus ciudadanos.

1.1.1 Escenario Externo – Análisis

a) Situación económica global – Económica Internacional

Según el informe Marco Macroeconómico Multianual 2023 – 2026¹ han considerado una ralentización de la economía global, que pasara de crecer 6.1% en 2021 a 2.9% en 2022, menor al 3.6% previsto según lo visualizado en el Informe de Actualización y Proyecciones Macroeconómicas (IAPM).

Esta menor tasa es explicada por un deterioro generalizado en las previsiones de crecimiento tanto de las economías avanzadas como de las emergentes y en desarrollo, teniendo esto una afectación muy importante para América Latina y en especial al Perú.

A nivel de las economías avanzadas, se ha ajustado a la baja el crecimiento económico de los Estados Unidos (EE. UU.) de 3,3% en el IAPM a 2,0% y de la Zona euro de 3,0% a 2,7%, ante la intensificación de los efectos negativos de la guerra entre Rusia y Ucrania, que se ha reflejado en mayores presiones inflacionarias e interrupciones en la cadena de suministros; además del endurecimiento de la política monetaria tanto de la Reserva Federal de los EE. UU. (FED, por sus siglas en inglés) como del Banco Central Europeo (BCE) para controlar el alza de precios.

En esa misma línea, se ha revisado a la baja las previsiones de crecimiento de las economías emergentes y en desarrollo de 3,8% a 3,2%, explicado, principalmente, por el bajo crecimiento de China a raíz de la aplicación de la política “Cero-COVID” para frenar los contagios y por el deterioro del mercado inmobiliario; y la ralentización del bloque de América Latina y el Caribe asociada a una política monetaria menos flexible, una menor demanda externa e incertidumbre política. Para el periodo 2023-2026, el PBI global crecería en promedio 3,0% en un contexto de progresiva normalización de la actividad económica y disipación de las presiones inflacionarias; al igual que del retiro progresivo de la política monetaria y fiscal, y ausencia de políticas para fomentar la productividad en el mediano y largo plazo.

b) Situación economía nacional – Economía Peruana²

Desde el inicio del 2023 hasta la fecha la economía peruana viene enfrentando continuos choques adversos que han limitado de manera importante la recuperación que venía teniendo durante la segunda mitad del 2022. Es importante mencionar que, si bien la economía en el corto plazo se ve favorecida por las menores presiones inflacionarias o el impulso del gasto público, consolidando una recuperación más sostenida dependerá de los esfuerzos políticos

¹ Informe Marco Macroeconómico Multianual 2023 – 2026 aprobado en Sesión de Consejo de Ministros el 24 de agosto del 2022. Lima: Diario Oficial El Peruano

² Información tomada de:

<https://www.ipe.org.pe/portal/crecimiento-de-la-economia-sera-de- apenas- 0-8-en-el-2023/>

los cuales deben de asegurar un entorno más propicio para gatillar un nuevo ciclo de inversiones de talla mundial en el país.

Si bien durante el primer semestre del año 2023, la economía peruana habría acumulado un retroceso de 0.5%, resultado significativamente inferior al avance de 1.9% registrado en la segunda mitad del año 2022. Uno de los principales factores detrás de esta caída se encuentra asociado a los efectos del estallido social y las anomalías climáticas sobre la capacidad de consumo e inversión del sector privado, que en conjunto representan 86% del PBI. En este período, la inversión privada se redujo en casi 11% según estimaciones siendo su peor primer semestre desde 1999 sin considerar la pandemia.

La caída de la economía hubiese sido de mayor magnitud sin la contribución de la minería, la cual tuvo un crecimiento de 12.0% impulsada por la consolidación de las operaciones de Quellaveco y los mayores volúmenes de minas como Las Bambas y Cuajone, que estuvieron paralizadas en el segundo trimestre del 2022. De acuerdo con cálculos del IPE, el PBI hubiese disminuido 1.4% entre enero y junio sin la contribución del sector minero. Este aporte también permitió atenuar los efectos de la suspensión de la primera temporada de pesca en la zona norte-centro sobre la manufactura primaria.

c) Distribución poblacional

Para el año 2023, la población mundial supero los 8,001 millones³ de habitantes, mientras tanto en el Perú, la población – según los datos obtenidos de la Oficina Nacional del Censo de los Estados Unidos – al 1 de julio del año 2023, la población a nivel nacional fue de 32.4 millones de habitantes, mientras que según los pronósticos para el año 2060 la población del país será de 38.6 millones de habitantes.

Con estas cifras es evidente que mientras el ritmo de crecimiento económico se ha desacelerado, la población ha seguido incrementándose y seguirá creciendo por los siguientes años. Aun así, la ciudad capital concentra la mayor parte de la población del país con casi el 29.7% del total de la población.

Específicamente para el caso de Lima Metropolitana está constituida por 49 distritos, de los cuales, 43 distritos pertenecen a la provincia de Lima y 6 distritos a la provincia constitucional del Callao, y se distinguen de la siguiente manera: Lima Centro, Lima Norte, Lima Sur, Lima Este y el Callao.

Lima se ha expandido hacia el norte con distritos prósperos como los Olivos y San Martín de Porres, Comas, llegando hasta un poco más de Ancón. Hacia el Sur, hasta San Juan de Miraflores, Villa El Salvador y Villa María del Triunfo, y hasta los balnearios de Asia, que llegan casi al límite con Cañete y hacia el este con el distrito de San Juan de Lurigancho, el más grande del país, también con Ate, Chaclacayo y Chosica, y hacia el mar, por el puerto del Callao hacia Ventanilla y Pachacutec.

Son ocho los distritos que sobrepasan los 400 mil habitantes: San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, Ate, Comas, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Callao y San Juan de Miraflores, la mayoría ubicados en la provincia de Lima. Cabe resaltar algunos distritos con

³ Según datos de la Oficina Nacional del Censo de los Estados Unidos de América. Website: <https://www.census.gov/popclock/>

mayor población, como son los distritos de San Juan de Lurigancho (1,091,303 habitantes) y San Martín de Porres (700,178 habitantes) destacan por su tamaño y en conjunto, superan a la población que reside en los Departamentos de Madre de Dios, Moquegua, Tumbes, Pasco, Tacna y Amazonas.

d) Desarrollo Urbano de Lima

La situación actual del desarrollo urbano en Lima Metropolitana es un tema de gran relevancia y complejidad. En Lima, la capital de Perú, es una ciudad que ha experimentado un rápido crecimiento demográfico y urbano en las últimas décadas. Esta expansión ha planteado un sinnúmero de desafíos significativos en varios aspectos del desarrollo urbano.

Uno de los problemas más evidentes en Lima es la congestión vehicular y la falta de un sistema de transporte público eficiente. Las calles de la ciudad suelen estar abarrotadas de automóviles, lo que no solo genera problemas de movilidad, sino también de contaminación del aire. Si bien se han implementado mejoras en el sistema de transporte público en los últimos años, como la expansión del Metropolitano (un sistema de buses de tránsito rápido), la implementación de nuevos corredores viales todavía hay mucho trabajo por hacer para abordar este desafío.

Otro aspecto importante del desarrollo urbano en Lima es la falta de viviendas accesibles y adecuadas para la creciente población. El crecimiento de los asentamientos informales es un problema grave, ya que muchas personas viven en condiciones precarias sin acceso a servicios básicos como agua potable y saneamiento. Esto plantea preocupaciones sobre la calidad de vida de una parte significativa de la población.

El desarrollo de infraestructura es un área clave en el que se han realizado avances significativos, con proyectos como la ampliación del aeropuerto internacional Jorge Chávez y la construcción de nuevos centros comerciales y viviendas de lujo. Sin embargo, esto también ha llevado a un aumento en la desigualdad, ya que las inversiones se han centrado en áreas selectas de la ciudad.

El aspecto medioambiental es otro punto crítico en el desarrollo urbano de Lima. La ciudad enfrenta desafíos relacionados con la gestión de residuos, la contaminación del aire y la conservación de áreas verdes. La degradación de la costa limeña debido a la urbanización y la contaminación es un problema que requiere atención urgente.

En resumen, Lima Metropolitana se encuentra en un punto crítico en su desarrollo urbano. Si bien ha habido avances en infraestructura y transporte público, persisten desafíos significativos relacionados con la congestión vehicular, la vivienda asequible, la desigualdad y la sostenibilidad ambiental sumados a la gran cantidad de obras inconclusas. Entre ellas se encuentran, la ampliación del Metropolitano, la Vía Expresa Sur, el anillo vial Canta Callao-Trapiche, la autopista Ramiro Prialé, la vía Periurbana son otros ejemplos de los pendientes de la Municipalidad de Lima. Abordar estos problemas requerirá una planificación integral y una inversión continua en el desarrollo sostenible de la ciudad.

En ese sentido la Municipalidad Metropolitana de Lima desarrollo en el año 2022 buscando reducir o mitigar la brecha respecto al desarrollo urbano, emitió el Plan de Desarrollo Metropolitano de Lima 2021-2040 (PlanMET2040). Este plan fue aprobado mediante la Ordenanza No. 2499 y se desarrolló en el marco del Convenio Específico de Cooperación

Interinstitucional N° 606-2020-VIVIENDA celebrado con la Municipalidad Metropolitana de Lima y el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

El PlanMET2040 tiene como objetivo principal mejorar la calidad de vida de los ciudadanos a través del desarrollo sostenible y equilibrado del territorio. El plan se enfoca en temas como la movilidad urbana, el acceso a servicios básicos, la protección del patrimonio cultural y natural, la gestión del riesgo de desastres, entre otros.

Además, el PlanMET2040 propone una serie de estrategias para lograr estos objetivos, como la creación de nuevas centralidades urbanas, la promoción del transporte público y no motorizado, la mejora del sistema de gestión de residuos sólidos, entre otras.

e) Parque Automotor y Sistema Vial Metropolitano
Parque Automotor - Estimación de unidades

De acuerdo a la última información disponible respecto al parque automotor del departamento de Lima, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones estima que para el año 2016 este fue de 1'752,919 unidades, de los cuales el 45.9% corresponden a automóviles, 16.7% corresponde a unidades tipo Station wagon, 13.4% a Combis o Camionetas Rurales, el 9.3% corresponde a camionetas Pick up, 6.5% a Camiones, 2.8% a Ómnibus, 1.7% a Camionetas Panel y 1.7% a Remolcadores. Es importante mencionar que desde el año 2010 las unidades vehiculares se han incrementado en 641,994 vehículos, el equivalente a 53,500 al año.

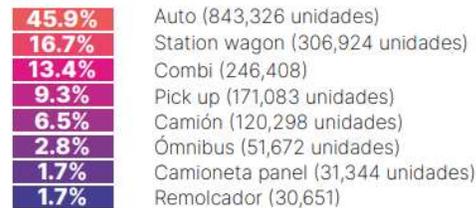


Imagen 1. Parque automotor del departamento de Lima, 2016
Fuente. Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Tenencia de vehículos por hogares

De acuerdo a la información provista por INEI, en el año 2018 el 17.8% de hogares de Lima Metropolitana y Callao posee al menos una bicicleta, el tipo de vehículo más común. Le sigue muy de cerca el automóvil, presente en el 17.3% de hogares. El número de hogares que posee al menos una bicicleta ha venido disminuyendo a lo largo de los años, pues en el 2012 y 2013 el porcentaje era de hasta 30%. Sin embargo, esto no necesariamente refleja una disminución en el número de bicicletas en la ciudad, dado que en un hogar con bicicleta puede haber más de una, mientras que el número de automóviles por hogar suele estar entre uno o dos.



Imagen 2. Tenencia de vehículos por hogares en Lima Metropolitana y Callao 2012-2018
Fuente. Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Debido a este crecimiento sin control del parque automotor, Lima Metropolitana enfrenta desafíos grandes para solucionar esta problemática no solo de políticas sino de infraestructura vial. Es por eso que se pueden desarrollar tendencias para enfrentar el crecimiento que se ha tenido del parque automotor en Lima Metropolitana, basándose en las estadísticas históricas y los problemas recurrentes en la movilidad de la ciudad, podemos describir algunos detalles:

- a) Crecimiento del parque automotor: Lima Metropolitana ha experimentado un constante crecimiento en su parque automotor en las últimas décadas, lo que ha llevado a una mayor congestión vehicular en las calles de la ciudad.
- b) Congestión vehicular: La congestión del tráfico sigue siendo uno de los problemas más apremiantes en Lima. Las horas pico pueden resultar en atascos significativos, lo que afecta la movilidad de los ciudadanos y tiene un impacto negativo en la calidad del aire.
- c) Transporte público: Se han realizado esfuerzos para mejorar el sistema de transporte público en Lima, incluyendo la expansión del Metropolitano y la construcción de nuevas líneas de tren eléctrico. Estos proyectos buscan proporcionar alternativas de transporte público más eficientes y atractivas.
- d) Contaminación del aire: La alta densidad de tráfico en Lima Metropolitana ha contribuido a la contaminación del aire, lo que plantea problemas de salud y medio ambiente para la población. La adopción de vehículos eléctricos y la promoción de prácticas de movilidad sostenible son cuestiones que han ganado importancia en los últimos años.
- e) Infraestructura vial: La mejora de la infraestructura vial y la expansión de las carreteras y avenidas siguen siendo desafíos importantes para facilitar la movilidad y reducir los problemas de congestión.
- f) Tecnología y movilidad compartida: La tecnología ha desempeñado un papel creciente en la movilidad en Lima, con la aparición de aplicaciones de transporte compartido y servicios de movilidad alternativa.

- g) Regulación y políticas públicas: El gobierno y las autoridades locales están trabajando en políticas y regulaciones que promuevan una movilidad más sostenible, incluyendo la promoción de vehículos eléctricos y la implementación de zonas de bajas emisiones.

En resumen, la situación actual del parque automotor en Lima Metropolitana se caracteriza por un crecimiento continuo sin control, aumento en la congestión vehicular, contaminación del aire, mal diseño de infraestructura, desgaste de las vías que acentúan los problemas en la infraestructura vial al no ejecutar una gestión de mantenimientos de manera correcta.

Sistema Vial Metropolitano⁴

El Sistema Vial Metropolitano es un conjunto de vías jerarquizadas que definen la estructura vial de la ciudad y posibilitan la interrelación entre las grandes áreas urbanas, sirviendo fundamentalmente al transporte urbano metropolitano, sea éste público o privado, canalizando los flujos vehiculares y peatonales, tanto los que involucran al tránsito de paso como al de acceso.

El Instituto Metropolitano de Planificación (IMP) es el encargado de planificar y gestionar el Sistema Vial Metropolitano. El IMP ha desarrollado una herramienta interactiva que permite revisar el Sistema Vial Metropolitano vigente, aprobado por el Consejo Metropolitano de la Municipalidad Metropolitana de Lima, sin embargo, el desorden subsiste y se agrava a lo largo de los años debido al retiro de rutas de las vías donde circulan los Corredores Azul, Rojo, Morado, Línea 1 del Metro de Lima, no satisfacción de la totalidad de la demanda de usuarios de los corredores, aumento de transporte informal, entre otros.

En cuanto a los problemas del sistema vial metropolitano de Lima, según un estudio realizado por Lima Cómo Vamos, el 22% de sus encuestados considera que la calidad del transporte público es un problema grave de Lima. Además, en julio pasado, un estudio de El Comercio e Ipsos señaló que un 30% cree que el ordenamiento del tráfico vehicular es el principal problema que debe solucionar el nuevo alcalde de Lima, todo esto se agrava por el incorrecto diseño de infraestructura vial que se ha dado a través de los años en la implementación de las principales vías que atraviesan la ciudad.

Adicionalmente una de las consideraciones que afectan a la movilidad es el factor político, ya que son las autoridades nacionales, quienes regulan las leyes del transporte; al margen de la construcción de infraestructura, se debe tomar en cuenta la planificación de la expansión de la ciudad y operatividad del transporte.

f) Infraestructura Vial y Social

Cuando una economía crece, puede entenderse como el resultado del crecimiento fusionado de sus economías regionales y locales, así como también de la progresiva interacción entre ellas a lo largo del tiempo.

En ese sentido, el rol de la inversión en infraestructura vial ha sido reconocido por diversos investigadores como uno de los más importantes para impulsar el crecimiento económico a través del desarrollo y la integración espacial con los centros atractores donde se desarrolla la economía, sobre todo en economías en vías de desarrollo.

⁴ Tomado de Plan Estratégico Institucional 2018 – 2021 de EMAPE S.A. Empresa Municipal Administradora de Peaje de Lima.

La existencia de infraestructura vial de calidad en una economía como la peruana, genera una serie de efectos positivos para el desarrollo de las múltiples actividades privadas en la capital, puesto que ésta se constituye con un conjunto de activos públicos que influyen en las decisiones de producción y de consumo de las empresas y de los hogares.

Se debe resaltar que la infraestructura vial es un tipo de infraestructura de transporte que está compuesta por una serie de instalaciones y de activos físicos que sirven para la organización y para la oferta de los servicios de transporte de carga y/o de pasajeros por vía terrestre. Estas instalaciones se pueden considerar en dos grupos:

- 1) Obras viales: las carreteras (autopistas y vías de doble sentido), los caminos pavimentados y afirmadas, los caminos rurales, los caminos de herradura, las trochas, los puentes, los semáforos, las garitas de control, las señales de tránsito, los túneles, entre otros, los que son organizados en redes viales.
- 2) Los nodos de interconexión y los terminales de transporte terrestre (terrapuertos o similares).

Por otro lado, es imprescindible manifestar que la construcción y mantenimiento de la infraestructura vial y social determinen un alto porcentaje del nivel de costo del transporte público y privado, por ello requieren de especial atención de parte de los gobiernos locales, regionales y nacionales.

En el caso de Lima Metropolitana, el sistema vial afronta situaciones adversas de manera periódica y estas situaciones adversas generan costos adicionales a las empresas y también a los ciudadanos de manera directa e indirecta, ya sea en tiempos adicionales de viaje, desgaste de los motores, consumo de energía, tensión colectiva (choferes, pasajeros), daños en las pistas y veredas, así como contaminación ambiental que afecta a las personas cercanas de las arterias principales.

Según la encuesta de "Lima Como Vamos" que fue realizada en el año 2017 (ELCC2017)⁵ nos muestra que, en el año 2017, solo el 35% de los habitantes de con Lima Metropolitana se siente satisfecho con la ciudad. El 44.3% se siente ni satisfecho ni insatisfecho y el 20.7% se siente insatisfecho con Lima Metropolitana. Así también en dicha encuesta nos encontramos que el nivel de sentirse orgulloso de Lima Metropolitana es el siguiente: Nada orgulloso/algo orgulloso 5.5%, Regular 38.3%, Algo orgulloso/muy orgulloso 56.2%.

Así también en dicha encuesta de satisfacción se pueden reconocer algunos de los factores que los encuestados reconocen como problemas más importantes que afectan la calidad de vida en Lima: transporte público (51.3%), la contaminación ambiental (23.3%), el mantenimiento de las pistas y veredas (13.3%) la falta de árboles y áreas verdes (10.2%), la baja calidad de espacios públicos (4.8%), la falta de apoyo a la cultura (6.4%)

g) Áreas Verdes en Lima Metropolitana

⁵ Encuesta Lima Como Vamos 2017 – Estudio de percepción sobre la calidad de vida a través de encuestas aplicadas en viviendas seleccionadas. Muestra de 1,920 personas mayores de 18 años residentes en Lima Metropolitana. Fecha de Aplicación: 08/09/2017 al 15/2017. Encuestadora: Instituto de Opinión Pública de la PUCP (IOP-PUCP). Margen de error: ±2.24%

El estado situacional de las áreas verdes a cargo de Lima Metropolitana es un tema relevante que refleja la importancia de la planificación urbana y la conservación del medio ambiente en una ciudad en constante crecimiento.

Según la Municipalidad Metropolitana de Lima (2017), de acuerdo al Estudio de Saturación de Calidad de Aire en Lima Metropolitana y Callao (2011) se concluye que el principal contaminante presente en la provincia de Lima es el material de partículas (PM2.5 y PM 10), el mismo que al ser dispersado por la acción del viento contribuye al incremento de enfermedades respiratorias de la población expuesta. Las partículas antes mencionadas se clasifican en función al diámetro aerodinámico de las partículas (diámetro de 2.5 micras o 10 micras). Las PM2.5 son conocidas como finas y son producidas por las combustiones y algunos procesos industriales, mientras que las PM10 son las partículas gruesas originadas por molienda y por el polvo levantado por circulación. De ambas partículas, las PM2.5 son las más peligrosas para la salud del ser humano por su capacidad de penetración en las vías respiratorias.

Tabla 1. estándares de calidad ambiental por tipo de contaminante

CONTAMINANTE	LÍMITE MÁXIMO
Partículas menores a 10 micras (PM10)	150 µg/m ³
Partículas menores a 2,5 micras (PM2,5)	25 µg/m ³
Dióxido de azufre (SO ₂)	20 µg/m ³
Dióxido de nitrógeno (NO ₂)	200 µg/m ³

Fuente. Municipalidad Metropolitana de Lima 2014

Tabla 2. Promedio de Concentración de Contaminantes Atmosféricos en Lima Metropolitana

ESTACIONES	PM10	PM2,5	SO ₂	NO ₂
Cerro Santa Luzmila	90,7	27,9	9,3	12,2
Congreso de la República	50,2	25	7,8	21,3
Centro de Salud Lince	49	23,9	7,2	14,1
Hospital Hipólito Unanue	46	30,1	6,2	21,9
Hospital María Auxiliadora	74,1	34,5	7,8	22,5

Fuente. Municipalidad Metropolitana de Lima 2014

De acuerdo a los parámetros de calidad del aire reportados por la Municipalidad Metropolitana de Lima, se debe considerar que el problema es como las PM2.5, que son producidas por las combustiones y algunos procesos industriales, las siguen teniendo resultados elevadas en todas las estaciones evaluadas, mientras que los otros parámetros se encuentran dentro de lo normal, según los datos recopilados al año 2015.

Conforme al reporte obtenido por DIGESA en el año 2012, los distritos con el aire más contaminado son Comas, Carabayllo y San Juan de Lurigancho. En estos distritos se ha encontrado mayores niveles de contaminación del aire, según lo revela el II Estudio de Saturación de la Calidad del Aire en Lima y Callao que ha realizado la Dirección General de Salud Ambiental.

Caso contrario tenemos a los distritos que presentan una mejor calidad del aire los cuales son: Miraflores, San Miguel, La Punta y Magdalena, ubicados en el litoral. Los lugares que han experimentado progresos lo han hecho, en gran medida, gracias a mejoras en sus

sistemas de transporte e incentivando el uso de vehículos no motorizados, aumentando los espacios verdes y mejorando la gestión de los desechos, por técnicas de reciclajes u otros (Malqui & Wong, 2015).

Con respecto a las áreas verdes de los distritos que conforman Lima Metropolitana, tenemos que los cuatro primeros que tienen más áreas verdes son los siguientes: San Juan de Lurigancho (2'076,365.30 m²), Los Olivos (1'876,034.60 m²), Ate (1'785,114.60 m²) y San Miguel (1'705014.30 m²) (Lima Como Vamos, 2014).

Según Malqui y Wong (2014), a nivel local, los distritos más favorecidos de Lima son el distrito de Santa María del Mar, que con una población de 1608 habitantes y un total de m² de área verde genera una relación de 41.02 m²/habitante; y el distrito de San Isidro, con una población de 54,206 habitantes y un total de 1'445,773 m² de áreas verdes urbanas generan una relación de 25.56 m²/habitante. Sin embargo, en el caso de Santa María del Mar, se debe tener en cuenta el momento del censo, debido a que la mayoría son casas de playa que son habitadas sólo en Verano; por lo que, si el censo fue llevado a cabo en invierno se tendría un dato no certero. Por otro lado, Villa El Salvador, con una población de 436,289 habitantes y un total de 29,000 m² de áreas verdes, tiene una relación de 0.067 m²/habitante (44 veces menor que el promedio para Lima Metropolitana y 59 veces menos que lo recomendado por la OMS).

De acuerdo a los ejemplos expuestos, se puede notar que existe gran diferenciación entre los índices de áreas verdes por habitante en los diferentes distritos de Lima Metropolitana. Dicha desproporción se debe, entre otras cosas, al crecimiento excesivo y poca planificación urbana de las tres últimas décadas, sumada a la diferencia en criterios y prioridades para el gasto público e inversión en las áreas verdes de cada distrito. En ese sentido se presentan algunas de las principales características y desafíos relacionados con las áreas verdes en Lima:

- a) **Diversidad de áreas verdes:** Lima Metropolitana cuenta con una variedad de áreas verdes que incluyen parques públicos, jardines botánicos, plazas y espacios recreativos. Estos lugares desempeñan un papel fundamental en la calidad de vida de los habitantes, ofreciendo espacios de recreación, descanso y contacto con la naturaleza en medio de una ciudad densamente poblada.
- b) **Mantenimiento y conservación:** Uno de los desafíos principales es el mantenimiento y conservación de estas áreas verdes. Muchos parques y espacios públicos han enfrentado problemas de deterioro y falta de inversión. El mantenimiento adecuado es esencial para asegurar que estas áreas sigan siendo seguras y agradables para la comunidad.
- c) **Accesibilidad y equidad:** Otro aspecto crítico es la accesibilidad a las áreas verdes. A menudo, la distribución de estos espacios no es uniforme, y algunas áreas carecen de acceso a espacios verdes. Es importante abordar la equidad en la distribución de áreas verdes para garantizar que todos los ciudadanos tengan la oportunidad de disfrutar de ellas.
- d) **Protección ambiental:** La protección de las áreas verdes naturales es esencial para preservar la biodiversidad y los recursos naturales. Muchas de las áreas verdes en Lima enfrentan amenazas, como la urbanización no planificada, la invasión de tierras y la contaminación. La conservación de estos espacios debe ser una prioridad.

- e) **Proyectos de recuperación y mejoramiento:** En los últimos años, se han emprendido esfuerzos para recuperar y mejorar áreas verdes en Lima. Esto incluye proyectos de reforestación, restauración de espacios degradados y la creación de nuevos parques urbanos. Estos esfuerzos son esenciales para revitalizar las áreas verdes existentes y crear nuevos espacios para el disfrute de la comunidad.
- f) **Participación ciudadana:** La participación ciudadana desempeña un papel importante en la gestión de las áreas verdes. Las comunidades locales a menudo se involucran en la planificación y mantenimiento de estos espacios, lo que puede fortalecer su vínculo con ellos y mejorar su calidad.

En resumen, el estado situacional de las áreas verdes en Lima Metropolitana presenta desafíos relacionados con el mantenimiento, la accesibilidad, la conservación y la equidad en la distribución de estos espacios. Sin embargo, se están realizando esfuerzos para mejorar y expandir las áreas verdes, lo que contribuye al bienestar de la población y a la protección del medio ambiente en una ciudad en constante desarrollo.

1.2 Conclusiones

De acuerdo con lo señalado, la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos – EMAPE S.A. presenta una gran potencia para ser una Empresa líder en la Gestión de Infraestructura vial y Obras Sociales, para lo cual se deberán implementar estrategias y los cambios necesarios con el fin de cambiar lo mostrado a lo largo de los años. Asimismo, es posible mediante obras de alto impacto y bajo costo (obras sociales) para los pobladores de Lima mostrarles los cambios que la ciudad necesita. Es importante señalar también que utilizando lo mencionado en el párrafo anterior y a través del apoyo de otras entidades de la corporación, del Estado y de las entidades con las cuales se han firmado convenios de cooperación tanto nacional como extranjera es posible iniciar con los Proyectos.

Con toda la información conocida es importante dejar constancia que existe tecnología que se encuentra aplicada en diversas ciudades que pueden ayudar a mitigar la problemática detectada con la cual se pueden establecer los controles necesarios a fin de reducirla. Esta tecnología inteligente para infraestructura y obras civiles lo que lleva gestión eficiente del transporte aplicada a la realidad de Lima Metropolitana servirá de mucho, es por esto que desde el inicio de la Gestión Municipal se ha venido ideando y plasmando el Proyecto de Ciudad Inteligente que busca articular la Gestión de Tránsito, Tráfico con la Gestión de Fiscalización del Tránsito y Transporte, impulsando la movilidad sostenible y priorizando al peatón sobre el vehículo.

Ahora bien, todos estos nuevos retos y proyectos que se ejecutarán e implementarán en Lima Metropolitana traerá consigo cambios en la organización, en los protocolos de atención de eventos, detección de conductas infractoras, etc. es por ello que es necesario realizar los cambios necesarios dentro de la organización para estar preparados al momento de la puesta en marcha de los proyectos.

Capítulo 2: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes

La Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos – EMAPE según el Análisis realizado cuenta con Misión, Visión y Valores Institucionales definidos, habiéndose estos elaborados de manera general y no están enfocados Gestión de Obras Públicas y de Mantenimiento de Infraestructura Vial es por ello que, en el presente estudio, se ha seguido la metodología de criterios y preguntas para elaborar la misión y visión del libro El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia del Autor Federico D’Alessio Ipinza. Así, se plantea desarrollar la visión y misión de la institución conforme al Reglamento de Organización y Funciones recientemente público en el presente año 2023 de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos – EMAPE respectivamente.

Tabla 3. Los nueve criterios para evaluar una visión

Dos partes	<p>1. La ideología central: define el carácter duradero de una organización; es la fuente que sirve de guía e inspiración, perdura y motiva a no cesar en el cambio y progreso, y complementa la visión de futuro. La ideología central está conformada por un propósito central y por los valores centrales que constituyen las bases fundamentales y duraderas de la organización, cuya determinación es independiente del entorno actual y de los requerimientos competitivos o modas de gestión.</p> <p>2. La visión de futuro: no se crea, sino que se descubre mirando al interior de la organización con sus posibilidades, por lo tanto, debe ser redactada en tiempo futuro.</p>
Siete características	<p>1. Simple, clara y comprensible.</p> <p>2. Ambiciosa, convincente y realista.</p> <p>3. Definida en un horizonte de tiempo que permita cambios.</p> <p>4. Proyectada a un alcance geográfico.</p> <p>5. Conocida por todos.</p> <p>6. Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.</p> <p>7. Una idea clara desarrollada sobre adónde desea ir la organización.</p>

Fuente. Libro: El Enfoque Estratégico: Un enfoque de gerencia

Asimismo, en esta formulación deben participar todos los miembros de la organización y es necesario guiarla a través de una serie de preguntas específicas como las que se muestran en la Tabla 2, tal como lo explica D’Alessio (2013).

Tabla 4. Preguntas acerca de la organización

<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En qué negocio estamos ahora? ¿Cuál es nuestro modelo de negocios vigente? 2. ¿En qué negocio queremos estar? ¿Cuál queremos que sea nuestro modelo de negocio? 3. ¿Qué es lo que nuestros clientes quieren ahora y en el futuro? 4. ¿Dónde están nuestros clientes y cuáles son los principales intereses y conductas respecto a nuestros productos? 5. ¿Cuáles son las expectativas hacia nosotros de los grupos de interés con los que nos relacionamos? 6. ¿Quiénes serán nuestros futuros competidores, proveedores, aliados, complementadores, y clientes? 7. ¿Cuál debe ser nuestro alcance competitivo? 8. ¿Cómo puede impactar la tecnología en nuestra industria? 9. ¿Cuáles son los escenarios más probables de nuestra industria? 10. ¿Qué posibilidad tenemos de alcanzar la visión propuesta?
--

Fuente. Libro: El Enfoque Estratégico: Un enfoque de gerencia

Según D’Alessio (2013) con respecto a la Misión, esta debe hacer concordar las áreas de interés, servir de límite entre lo que se debe y no debe hacerse, ser un faro conductor en las decisiones que puede tomar la gerencia, y proveer una guía práctica para ayudarla en su función administrativa. Una buena misión es la que debe poseer las siguientes características:

Tabla 5. Características de una misión

- Amplia en alcance para permitir la creatividad de sus gerentes.
- Clara en definir qué es la organización y a qué aspira ser.
- Generadora de la impresión que la organización goza de éxito, tiene rumbo, y es merecedora de apoyo e inversión.
- Lo suficientemente limitada para excluir algunas iniciativas riesgosas, pero flexible para permitir un trabajo creativo.
- Contundente para distinguir a la organización del resto.
- Un marco para evaluar actividades actuales y futuras.
- Enunciada en términos suficientes claros para que pueda ser entendida ampliamente en toda la organización.
- Proveedora de criterios para ayudar a la selección de estrategias.
- Reconciliadora de los intereses entre los diferentes participantes y la comunidad vinculada.
- La que despierte emociones y sentimientos positivos.
- Motivadora para quienes lean y se decidan a entrar en acción.
- Aquella que esté relacionada con la gestión operativa de la organización.
- Dinámica en orientación.
- Transmisora de la responsabilidad social de la organización.

Fuente. Libro: El Enfoque Estratégico: Un enfoque de gerencia

Asimismo, en la Tabla 4 se presentan los nueve principales componentes que deberían estar incluidos en la declaración de la misión de una organización según D'Alessio (2013).

Tabla 6. Componentes de la misión de una organización

1. Clientes - consumidores	¿ Quiénes son los clientes y/o consumidores de la organización?
2. Productos: bienes o servicios	¿ Cuáles son los principales productos: bienes o servicios que la organización produce?
3. Mercados	¿ Dónde compete geográficamente la organización? ¿ Cuáles son sus mercados?
4. Tecnologías	¿ Se encuentra la organización tecnológicamente actualizada?
5. Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	¿ Se encuentra la organización en una situación de supervivencia, crecimiento o rentabilidad? Es decir, ¿cuál es su solvencia financiera?
6. Filosofía de la organización	¿ Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas y prioridades éticas de la organización?
7. Autoconcepto de la organización	¿Cuál es la principal competencia distintiva o la mayor ventaja competitiva de la organización?
8. Preocupación por la imagen pública	¿ La organización es sensible a los problemas sociales, comunitarios y ambientales/ecológicos?
9. Preocupación por lo empleados	¿ Constituyen los empleados un activo valioso para la organización?

Fuente. Libro: El Enfoque Estratégico: Un enfoque de gerencia

Por lo tanto, la visión y la misión identifican el futuro que la organización espera conseguir, establecen la dirección a largo plazo y otorgan el panorama general que responde a quienes somos, que hacemos y hacia dónde nos dirigimos.

Al 2026 ser una empresa municipal líder en el sector construcción de obras públicas y mantenimiento de infraestructura vial, mediante la satisfacción y retención de nuestros clientes, por medio de obras de alto impacto social y eficiencia, y servicios de alta calidad, ofrecidos por nuestros profesionales comprometidos y capacitados, generando así el máximo valor social para Lima Metropolitana, y siendo percibida como una empresa con valores y auto sostenible, implementando una metodología y modelo tecnológico de gestión y ejecución de proyectos que promuevan la movilidad urbana sostenible y la transformación a una ciudad digital y resiliente.

2.3 Misión Empresarial

Ser la empresa municipal líder en el sector construcción de obras públicas y mantenimientos viales, mediante un servicio de alta calidad contribuyendo a la integración de toda la población de Lima Metropolitana generando un desarrollo sostenible en el tiempo en el marco de la responsabilidad social empresarial de la Corporación Municipal.

2.4 Valores

1. Compromiso: No sentimos muy identificados con los objetivos institucionales por ello articulamos esfuerzos para alcanzarlos.
2. Ética: Trabajamos tanto la acción como en la reflexión previa o posterior sobre nuestra actuación o la actuación de otras personas, en términos de aquello que resulta correcto o incorrecto frente a situación concretas.
3. Honestidad: Somos rectos y honrados al llevar a cabo acciones y/o tomar decisiones en función de lo que pensamos, decimos o sentimos. Además, estas acciones o decisiones son juntas y están acordes con la moral, la ética y la ley.
4. Vocación de servicio: Trabajamos intensamente para proveer servicios que satisfagan la necesidad y expectativas de nuestros usuarios.
5. Excelencia: Realizamos nuestro trabajo con esmero, de manera adecuada y oportuna. Cuidamos los detalles de cada una de las tareas encomendadas.

2.5 Código de Ética

En el mes de julio del año 2002 el Congreso de la Republica promulgo la Ley N°27815 – “Ley del Código de Ética de la Función Pública”, en la cual se definen los Principios, Deberes y Prohibiciones éticos que rigen para los servidores públicos de las entidades de la Administración Pública, de acuerdo a lo establecido en el artículo 4 del presente Código.

Esta norma pertenece a los compendios Marco normativo de la Unidad de Integridad Institucional del Indecopi, Código de Ética Institucional, Código de Ética de la Función Pública, Normas Fichas Homologación, Normativa sobre ética e integridad Institucional del Senace, Normativas de Integridad Institucional.

Esta Ley define en su CAPITULO II: PRINCIPIOS Y DEBERES ETICOS DEL SERVIDOR PUBLICO, los principios de la Función Pública de acuerdo a lo siguiente:

1. Respeto: Adecua su conducta hacia el respeto de la Constitución y las Leyes, garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento.
2. Probidad: Actúa con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por interpósita persona.
3. Eficiencia: Brinda calidad en cada una de las funciones a su cargo, procurando obtener una capacitación sólida y permanente.

4. **Idoneidad:** Entendida como aptitud técnica, legal y moral, es condición esencial para el acceso y ejercicio de la función pública. El servidor público debe propender a una formación sólida acorde a la realidad, capacitándose permanentemente para el debido cumplimiento de sus funciones.
5. **Veracidad:** Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía, y contribuye al esclarecimiento de los hechos.
6. **Lealtad y Obediencia:** Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo los supuestos de arbitrariedad o ilegalidad manifiestas, las que deberá poner en conocimiento del superior jerárquico de su institución.
7. **Justicia y Equidad:** Tiene permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, actuando con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general.
8. **Lealtad al Estado de Derecho:** Los trabajadores de las Instituciones Públicas deben lealtad a la Constitución y al Estado de Derecho. Ocupar cargos de confianza en regímenes de facto, es causal de cese automático e inmediato de la función pública.
9. **Eficiencia en el gasto:** El personal de EMAPE S.A., debe ejecutar los proyectos alcanzando los objetivos propuestos al menor coste posible, dejando en claro que la alta calidad deberá mantenerse.
10. **Eficacia:** El personal de EMAPE S.A., debe realizar sus funciones y labores con la más alta calidad, que permita el cumplimiento de los objetivos institucionales.
11. **Conciencia Social:** Los trabajadores de EMAPE S.A., deben percibir y tener claro aquellas realidades que los ciudadanos de Lima Metropolitana requieren atención directa y para lo cual se debe cooperar a través de distintos mecanismos para su atención.

2.6 Conclusiones

El funcionario o servidor público es el recurso que mueve a la institución pública, ellos cumplen su función promovida por valores, emociones, patrones de conducta e interés por un mejor futuro.

La ética en el servidor público, es indispensable para alcanzar el objetivo principal de la Subgerencia, lograr el bienestar de nuestros vecinos. Ante una ausencia de ética coadyuva al abuso de autoridad, colusión, desvío de fondos, nepotismo entre otras formas en que se manifiesta la corrupción.

Por ello, los valores anteriormente descritos deben mantenerse, promoverlos y divulgarlos, a fin de que sean cimentados en el trabajo cotidiano, evitando incurrir en aquellas prácticas que contravienen el sentido ético.

Capítulo 3: Evaluación Externa

El presente capítulo analiza el entorno externo de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos – EMAPE, entre ellos, los factores y determinantes que impulsan o afectan negativamente el desarrollo de las actividades de todas las Gerencias Centrales, Gerencias de Línea y Oficinas de la entidad. En ese sentido, se presenta información y sustentos a través del análisis tridimensional de las naciones, análisis competitivo del país y el análisis del entorno PESTE, para diseñar la matriz de evaluación de factores externos MEFE, la matriz del perfil competitivo MCP y la matriz de perfil referencial MPR de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos – EMAPE.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones aplicado a la Municipalidad Metropolitana de Lima y a la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos – EMAPE

El análisis tridimensional, propuesto por Frederick Hartmann en 1978, de acuerdo a lo presentado en su obra *The Relations Of Nations*, considera tres aspectos relacionados con el proceso estratégico o dimensiones, los cuales son: (a) Los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2013). A continuación, se analizan cada una de estas dimensiones.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son los aspectos que un país persigue o busca alcanzar sin importar su costo, demostrando un interés fundamental en ellos (D'Alessio, 2013). De acuerdo con la investigación realizada se consultó la web del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), organismo técnico especializado que ejerce la rectoría del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, en ese sentido se ha tomado como referencia el Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021 que incluye el objetivo nacional de lograr un Estado eficiente, transparente y participativo, con vocación de servicio a la ciudadanía promoviendo el desarrollo económico. Es por ello que tomamos como referencia los ejes estratégicos mencionados en el documento que a continuación mencionamos:

- Derechos fundamentales y dignidad de las personas.
- Oportunidades y accesos a los servicios.
- Estado y Gobernabilidad.
- Economía, competitividad y empleo.
- Desarrollo regional e infraestructura.
- Recursos Naturales y ambiente.

En consideración a los seis intereses nacionales descritos se presenta la Matriz de Intereses Nacionales en la Tabla 5, de acuerdo a los seis grupos de interés nacional (a) Derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) Oportunidades y accesos a los servicios; (c) Estado y Gobernabilidad; (d) Economía, competitividad y empleo; (e) Desarrollo regional e infraestructura; (f) Recursos Naturales y ambiente. En ella se muestra el nivel de intensidad que tienen los países vecinos y los principales socios comerciales del Perú ante cada interés nacional.

Tabla 7. Matriz de Intereses Nacionales

Interés Nacional	Intensidad de Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Economía, competitividad y empleo		USA, China, España	Chile, Brasil	
2. Seguridad Nacional		(Chile), Brasil	Colombia	Ecuador
3. Oportunidades e inclusión		USA, España		
4. Democracia y estado		(Chile), USA		
5. Preservación de los recursos naturales y medio ambiente		USA, UE		
6. Desarrollo regional			Brasil, Chile, Colombia, Bolivia y Ecuador	

Nota. Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis y los comunes descritos

Fuente. Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos – EMAPE

Asimismo, a continuación, se han detallan los objetivos estratégicos de la Municipalidad de Lima Metropolitana que han sido recogidos del PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020 - 2025 - AMPLIADO:

- Fortalecer la seguridad ciudadana en la provincia de Lima.
- Mejorar la movilidad urbana sostenible en beneficio de la ciudadanía.
- Implementar una gestión ambiental sostenible y la conservación de los ecosistemas en la provincia de Lima.
- Protección de la población y sus medios de vida frente a peligros de origen natural y antrópicos en la provincia de Lima.
- Garantizar el acceso de los servicios sociales y la protección de los derechos humanos de la población en la provincia de Lima.
- Promover la educación, deporte, recreación y salud de la población de la provincia de Lima.
- Desarrollar una gestión territorial competitiva⁵ en la provincia de Lima.
- Promover la conservación del patrimonio histórico y cultural en la provincia de Lima.
- Fortalecer la gestión institucional de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Por otro lado, revisando la documentación del Plan de Desarrollo Metropolitano de Lima al 2040, centra sus políticas de acuerdo a los ejes estratégicos los cuales son:

- Metrópoli saludable
- Metrópoli justa
- Metrópoli interconectada
- Metrópoli productiva
- Metrópoli participativa

Por otro lado, el “Plan de Gobierno – Lima para Todos 2023 – 2026” del Ingeniero Rafael López Aliaga electo alcalde de Lima, define las soluciones para los problemas identificados en el Plan de Gobierno para cada sector de Lima Metropolitana, agrupándolas conforme a los ejes más importantes los cuales implementan políticas, programas, proyectos y actividades que

progresivamente se van estableciendo y aplicándose en cada sector para resolver los problemas referidos. De esa manera, las soluciones planteadas se encuentran ordenadas en 12 Ejes de Gestión:

- Salud: LIMA SANA
- Seguridad: LIMA SEGURA
- Alimentación: LIMA SIN HAMBRE
- Voluntariado: JÓVENES POR LIMA
- **Cuidado/protección Humana: LIMA TE CUIDA**
- **Transporte: LIMA TE TRANSPORTA**
- Educación: LIMA TE EDUCA
- **Medio Ambiente: LIMA LIMPIA**
- Formalización de Propiedad: LIMA CRECE
- **Lucha contra la Corrupción: LIMA HONESTA**
- Planificación/Administración y Calidad de Servicio: LIMA FÁCIL
- Desarrollo de la Costa Verde: LIMA COSTA

3.1.2 Potencial nacional

Los factores del potencial nacional determinan las fortalezas y debilidades del país en siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar. (D'Alessio, 2015). A continuación, se describe cada uno de ellos.

Dominio demográfico. Según el último Censo Nacional de Población y Vivienda que se llevó a cabo en el año 2017, la población peruana asciende a 31'237,385 habitantes, como se muestra en la Tabla 3. El 50.8% de la población está conformada por mujeres y el 49.2%, por hombres. El 65.2% corresponde a personas entre 15 y 64 años, lo que implica un envejecimiento desde el año 1993 cuando era el 58.4%; lo mismo ocurría con la población mayor a 65 años aumentó a 8.4% en el 2017 (INEI, 2017). Esto es una fortaleza para el Perú porque muestra que hay un amplio mercado y en crecimiento.

Tabla 8. Población Total del Perú

Población			
Año	Total	Hombres	Mujeres
1961	10,478,096	5,268,511	5,209,586
1972	14,292,437	7,189,645	7,102,792
1981	17,333,000	8,754,121	8,738,285
1993	23,073,000	11,723,006	11,790,876
2005	27,722,342	14,057,586	14,089,681
2007	28,122,158	14,296,701	14,303,686
2017	30,973,992	15,666,065	15,939,422
2020	32,820,500	16,433,300	16,387,200
2022	33,396,600	16,569,600	16,827,000

Fuente. CPI - PERÚ: POBLACIÓN 2022

A continuación, se presenta la población peruana del año 2017, en el cual se puede apreciar que los departamentos con mayor población son los departamentos de Lima, Piura, La Libertad y Arequipa mientras los departamentos con menor población son los departamentos de Huancavelica, Amazonas, Tumbes, Pasco y Tacna. Según las regionales naturales, el 58% de la población se encuentra en la Costa, el 28.1% en la Sierra y el 13.9% en la Selva.

Tabla 9. Perú, Población Censada, según departamento, 1940 - 2017

PERÚ: POBLACIÓN CENSADA, SEGÚN DEPARTAMENTO, 1940 - 2017							
DEPARTAMENTO	1940	1961	1972	1981	1993	2007	2017
Total	6 207 967	9 906 746	13 536 206	17 005 210	22 048 356	27 412 157	29 381 884
Amazonas	65 137	118 439	194 472	254 560	336 665	375 993	379 384
Áncash	424 975	582 598	726 215	826 399	955 023	1 063 459	1 083 519
Apurímac	258 094	288 223	308 613	323 346	381 997	404 190	405 759
Arequipa	263 077	388 881	529 566	706 580	916 806	1 152 303	1 382 730
Ayacucho	358 991	410 772	457 441	503 392	492 507	612 489	616 176
Cajamarca	494 412	746 930	919 161	1 026 444	1 259 000	1 307 009	1 341 012
Prov. Const. del Callao	82 287	213 540	321 231	443 413	639 729	879 679	994 494
Cusco	486 592	611 972	715 237	832 504	1 028 763	1 171 403	1 205 527
Huancavelica	244 595	302 817	331 629	346 797	385 162	454 797	347 639
Huánuco	234 024	328 919	414 468	477 650	654 489	762 223	721 047
Ica	140 898	255 930	357 247	433 897	565 686	711 932	850 765
Junín	338 502	521 210	696 641	852 238	1 035 841	1 225 474	1 246 038
La Libertad	383 252	582 243	783 728	982 074	1 270 261	1 617 050	1 778 080
Lambayeque	192 890	342 446	514 602	674 442	920 795	1 112 868	1 197 260
Lima	828 298	2 031 051	3 472 564	4 745 877	6 386 308	8 442 409	9 485 405
Loreto	152 457	272 933	375 007	482 829	687 282	891 732	883 510
Madre de Dios	4 950	14 890	21 304	33 007	67 008	109 555	141 070
Moquegua	34 152	51 614	74 470	101 610	128 747	161 533	174 863
Pasco	90 353	138 369	176 580	212 145	226 295	280 449	254 065
Piura	408 605	668 941	854 972	1 125 865	1 388 264	1 676 315	1 856 809
Puno	548 371	686 260	776 173	890 258	1 079 849	1 268 441	1 172 697
San Martín	94 843	161 763	224 427	319 751	552 387	728 808	813 381
Tacna	36 349	66 024	95 444	143 085	218 353	288 781	329 332
Tumbes	25 709	55 812	76 515	103 839	155 521	200 306	224 863
Ucayali	16 154	64 161	120 501	163 208	314 810	432 159	496 459
Provincia de Lima 1/	562 885	1 632 370	2 981 292	4 164 597	5 706 127	7 602 940	8 574 974
Región Lima 2/	265 413	398 681	491 272	581 280	680 181	839 469	910 431

1/ Comprende los 43 distritos de la provincia de Lima.
2/ Comprende las provincias de Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaraj, Huarochiri, Huaura, Oyón y Yauyos.
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Censos Nacionales de Población y Vivienda.

Fuente: INEI

Dominio geográfico. El Perú posee un territorio extenso y muy diverso, ubicándose en la zona central de Sudamérica sobre el océano pacífico. Su posición geográfica se considera estratégica porque le brinda acceso al río Amazonas, al Brasil, a centro y norte América y al Asia, lo cual le ha permitido integrarse al APEC que es el mercado más importante y rico del mundo. El Perú está unido a Ecuador, Colombia, Bolivia, Venezuela, Chile y Argentina a través de la cordillera de los andes (Proinversión, 2012).

Internamente el Perú cuenta con tres zonas geográficas bien diferenciadas: (a) costa, (b) sierra y (c) selva. Ellas ofrecen innumerables paisajes y al mismo tiempo diversidad de recursos naturales para la producción, como son los minerales, los recursos agrícolas y los hidráulicos (Proinversión, 2012). La amplitud del Perú es una debilidad porque es difícil para el Estado brindar servicios de forma equitativa a todos sus ciudadanos.

Dominio económico. La economía peruana tuvo un crecimiento promedio de 5.6% al año, entre los años 2009 y 2013, ofreciendo a los inversionistas estabilidad macroeconómica, la cual beneficia a las empresas a través de una baja tasa de inflación, un tipo de cambio estable y tasas de interés con poca variabilidad. Es una fortaleza para el país tener crecimiento económico sostenido, aun cuando esta prosperidad ha estado soportada en la extracción y comercialización de minerales metálicos, que llegan a representar el 60% de las exportaciones totales, lo que pone al país en una situación de vulnerabilidad (Central Intelligence Agency [CIA], 2014).

Dominio tecnológico – científico. El Perú es uno de los países con el menor uso de Tecnologías de la Información. Se mantiene en la misma posición y continúa rezagado entre los países de la región. De acuerdo al Informe Global de la Tecnología de la Información 2016 de la World Economic Forum (WEF), las economías líderes como Finlandia, Suiza, Suecia, Israel, Singapur, los Países Bajos y los Estados son las que presentan mayor impacto económico de las inversiones en tecnología de la información y comunicación, demostrando una temprana inversión y adopción de estas herramientas en un contexto favorable de su economía.

Existe el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) que es la institución rectora del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT), integrada por la academia, institutos de investigación del Estado, organizaciones empresariales, comunidades y la social civil, entre otros. Esta institución tiene entre sus funciones más importantes normar, dirigir, orientar, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones del Estado en el ámbito de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica y promover e impulsar su desarrollo mediante la acción concertada y la complementariedad entre los programas y proyectos de las instituciones públicas, instituciones académicas, instituciones empresariales, organizaciones sociales y personas integrantes del SINACYT.

En ese sentido, el Estado se encuentra realizando alianzas estratégicas con otras instituciones que permitan acceder y conseguir un mayor conocimiento en el ámbito de la Ciencia, Tecnología e Innovación y así brindar herramientas de apoyo a la investigación que permitirá impulsar los negocios y la inversión con base tecnológica dentro del país.

Dominio histórico-psicológico-sociológico. El Perú tiene tres grandes momentos en su historia: (a) la época prehispánica, (b) el virreinato y (c) la República. Cada una de ellas significó un hito en la historia del Perú construyendo la personalidad del país que es una contribución de todas las experiencias pasadas. La época prehispánica culminó con el Imperio Inca, de amplia expansión territorial y poderío económico y militar. Luego, con la llegada de los españoles al Perú, se inició el Virreinato, siendo capital de América del Sur, conservando la importancia que traía de la época anterior y con gran esplendor en construcciones. Finalmente, la República surgió como producto de revoluciones, las cuales consiguieron la independencia del Perú.

En el 2007 y 2008, el Perú ocupó el primer y segundo lugar, respectivamente, en el ranking mundial de emprendedurismo elaborado por el General Entrepreneurship Monitor (GEM). Para el año 2009, se ubicó como el sexto país en el mundo, ya que uno de cada cinco peruanos se encontraba realizando algún tipo de emprendimiento, lo cual es favorable para sostener el crecimiento económico nacional. Aunque las iniciativas de emprendimiento muchas veces se ven frustradas en alguna etapa del camino y pocas empresas son las que se sostienen en el tiempo, se puede decir que el peruano es de naturaleza emprendedora, con gran capacidad creativa (Benavides, 2010), lo que representa una fortaleza, a pesar de que muchos emprendedores fracasan.

Dominio organizacional-administrativo. El Estado Peruano según la Constitución Política del Perú (1993) está organizado por tres poderes, que son autónomos e independientes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo y (c) Poder Judicial. El presidente de la República lidera el Poder Ejecutivo, siendo elegido por votación popular directa, en dos vueltas si es que consigue el porcentaje mayor a 50% del total de votos. Asimismo, el Poder Ejecutivo se encuentra integrado por el Consejo de ministros, Ministerios, Organismos Públicos Descentralizados, y otros; el Poder Legislativo se encuentra conformado por 120 Congresistas; y el Poder Judicial se encuentra conformado por los órganos jurisdiccionales.

Asimismo, el Perú está dividido en 24 regiones, 195 provincias, 1,840 distritos y un Provincia Constitucional Callao, creados con la finalidad de descentralizar y dar impulso y una mejor asignación de recursos, los cuales conforman los Gobiernos Regionales y el Consejo de Coordinación Regional, pero esto en la práctica no se ejecuta como se quisiera. Es por ello que existe una debilidad que se tiene es la centralización de los tres poderes del Estado en la capital, lo cual ha generado desequilibrio en el desarrollo de las provincias. Es por ello que hay una constante migración hacia Lima, lo que reduce y limita el aparato productivo del interior del país. Al mismo tiempo, se incrementa la demanda por servicios básicos en la capital y aumenta la marginalidad (González, 2002).

Dominio militar. La principal misión es la seguridad nacional o territorial, velando por la integridad de la población, salvaguardar el territorio y la soberanía nacional. Las Fuerzas Armadas se encuentran formadas por el Ejército del Perú, la Marina de Guerra del Perú y la Fuerza Aérea del Perú y estas se encuentran a su vez bajo el mando del Ministerio de Defensa y el Presidente de la República es el Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas.

3.1.3 Principios Cardinales

Los principios cardinales son la tercera dimensión del análisis tridimensional de las naciones propuesto por Hartmann. A través del mismo se identifican las oportunidades y amenazas que tiene el Perú, desde cuatro perspectivas: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses y (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2013).

Influencia de terceras partes. La economía peruana es volátil ante cambios en la economía mundial, como ha ocurrido a partir del año 2013 cuando los precios de los minerales han disminuido. Esto se debe a la dependencia que hay en la venta de minerales, que representa más de la mitad de las exportaciones peruanas. Asimismo, el Perú responde a la influencia del desarrollo y prosperidad de aliados estratégicos como EE. UU y China, ya que su nivel de exportaciones apunta en mayor escala a dichos países. De esa misma manera, se han realizado Acuerdos o Convenios Comerciales Internacionales: aquellos con la Comunidad Andina (CAN); Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI); Tratado de Libre Comercio Perú - Canadá; Acuerdo de Libre Comercio Perú - Singapur, entre otros.

Finalmente, se encuentra influenciado por el crecimiento tecnológico y las necesidades globales de la población, que responde tendencias comerciales mundiales, sin resolver problemas fundamentales relacionados principalmente con la brecha de infraestructura, la calidad educativa y la producción científica.

Lazos pasados y presentes. El Perú, al ser un país conquistado por España, heredó muchos factores relacionados con su crecimiento social, psicosocial, económico y jurídico; esto lazos mantienen hoy en día en función al desarrollo consuetudinario, costumbrista y moral. De igual forma, el Perú afrontaba conflictos militares con sus países limítrofes Chile y Ecuador. En ambos casos, se mantienen lazos de expectativa diplomática y política, llegando en algunos sectores menores a contar con expectativas bélicas. Sin embargo, económicamente esta teoría no es bien fundamentada, debido a que el Perú mantiene adecuada relación productiva y económica con los citados países, siendo Chile uno de los principales capitales de inversión extranjera. Asimismo, el Perú mantuvo un importante conflicto interno a causa del terrorismo encabezado por el MRTA y Sendero Luminoso.

Contrabalance de los intereses. Actualmente, los intereses nacionales no se ven contrapuestos frontalmente con algún interés internacional. El último conflicto de interés fue desarrollado con Chile por los límites marítimos colindantes. Este conflicto fue resuelto por la Corte Internacional de La Haya a través de la importante representación jurídica peruana.

Conservación de los enemigos. El Perú responde correctamente a los derechos fundamentales que pregona y a cuyos tratados suscritos se exige a cumplir, y no se encuentra en riesgo sus intereses de supervivencia; por tal motivo, no mantiene enemigos militares. Sin perjuicio de ello, mantiene rivalidades competitivas relacionadas con el crecimiento económico y empresarial con países vecinos como Chile, Colombia, Brasil y Argentina.

3.1.4 Influencia del análisis en la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima – EMAPE

EMAPE que cambio de nombre de Empresa Municipal Administradora de Peaje de Lima a Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima en el año 2022, es una empresa municipal que contribuye a la construcción de una ciudad moderna y sostenible en Lima Metropolitana. Dentro de sus principales funciones se encuentran:

- Realizar actividades de mantenimiento, rehabilitación, construcción, conservación y mejoramiento de las vías metropolitanas que dentro de su competencia le asigne la Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Administrar proyectos de inversión pública cuya ejecución le sea encargada por la Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Gestionar el mantenimiento y conservación de la Red de Infraestructura vial Metropolitana.

EMAPE ha participado en la gestión de importantes obras de proyección social, como la construcción de muros de contención, pasajes, escaleras e infraestructura deportiva, y la recuperación de espacios públicos como la nueva vía Pasamayito (Comas y SJL). Actualmente, está trabajando en varios proyectos importantes como el paso a desnivel en la intersección de las avenidas Los Héroes y Miguel Iglesias (SJM), la estructura de protección de las bases del puente Del Ejército (Cercado de Lima) y la ampliación del tramo norte del Metropolitano (Independencia, Comas y Carabaylo).

Por lo tanto, EMAPE tiene una influencia significativa en el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura vial en Lima Metropolitana, en ese sentido existe un escenario propicio para el desarrollo de EMAPE en la ciudad de Lima debido a la gran necesidad de construcción y mantenimiento de obras. Sin embargo, el desempeño de la economía del Perú es uno de los problemas debido a la recesión existente por lo que pasa el País. Las Guerras entre Rusia y Ucrania y la reciente entre La Franja de Gaza e Israel hacen que la tensión en el mundo sea constante y por lo consiguiente la economía se vea afectada. Por otro lado, se presentan nuevas oportunidades de desarrollo en conjunto siendo complementada con una visión nueva de cómo realizar el trabajo incluyendo nuevas tecnologías y optimizando los procesos.

Por otro lado, EMAPE debe aprovechar y diseñar estrategias para realizar un mejor trabajo en conjunto con las entidades de la Corporación Municipal, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Invermet, con la Autoridad Única de Transporte para Lima y Callao y así diseñar un plan coordinado que los articule en la adecuada gestión de proyectos de infraestructura vial en la capital. Asimismo, EMAPE debe de priorizar proyectos sociales con el fin de cerrar o reducir la brecha de la población con difíciles accesos.

Por otro lado, EMAPE deberá de desarrollar buenas relaciones institucionales con entidades, con gobiernos del exterior para que sea asesorado y se puedan firmar convenios sobre la inclusión de la tecnología y nuevos desarrollos de los próximos proyectos.

3.2 Análisis Competitivo de EMAPE en relación con la infraestructura vial y mantenimiento

La Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima es una empresa municipal de la Municipalidad Metropolitana de Lima que se encarga de construcción, remodelación, conservación y administración de vías de tránsito rápido urbanas, suburbanas o interurbanas, incluyendo sus vías de acceso, puentes, escaleras, pasos a desnivel, zonas de servicio, zonas de recreación, ornato, áreas anexas y vías.

Tal como lo mencionó Porter (2009), la prosperidad nacional se crea, no se hereda. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; ninguna nación puede ni podrá ser competitiva en todos los sectores, ni siquiera en la mayoría de ellos. Asimismo, determinó la existencia de cuatro atributos que individualmente y como sistema conforman el rombo de la ventaja nacional: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) sectores afines y auxiliares; (d) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas. En este capítulo se analizará el rombo de la ventaja nacional para determinar cómo es que influye en el desempeño de la EMAPE.

3.2.1 Condiciones de los factores

Perú se encuentra ubicado estratégicamente en el sector oeste de América del Sur, bordeando el Océano Pacífico, lo que le permite unirse al importante mercado de Asia Pacific Economic Cooperation (APEC). Cuenta con un área total de 1'285,216 kilómetros cuadrados, comprendidos en tierra por 1'279,996 kilómetros cuadrados, y agua por 5,220 km cuadrados. Su ubicación permite acceder a grandes mercados de manera rápida (ver Figura x) como es el de China o Japón, pero también tiene acceso a través de importantes puertos o por tierra a Ecuador y Chile.

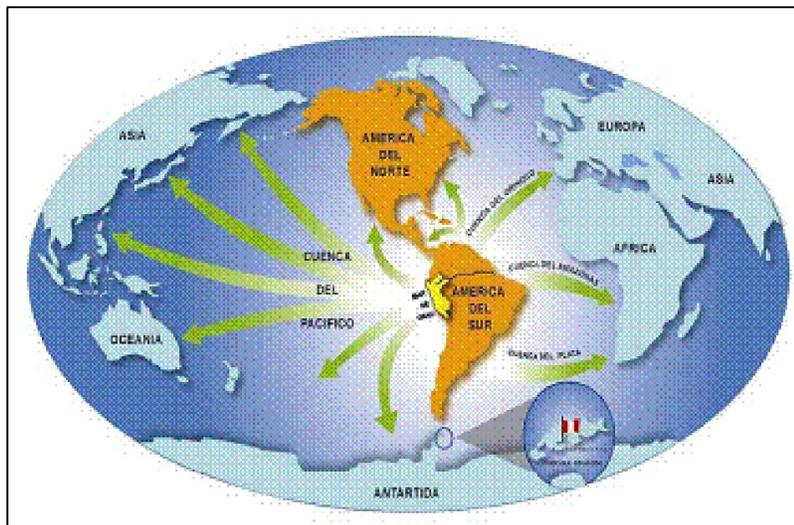


Imagen 3. Perú eje geoestratégico del mundo y APEC. Tomado de "Perú: Eje geoestratégico del mundo" por Asociación Científica Cosmobiológica "Maravilla del Universo". (2008). Recuperado de <http://www.maravilladeluniverso.com/pag/bc20081122.html>

La capital del Perú es Lima. Ubicada en la costa central del Perú, a orillas del océano Pacífico, Lima se extiende sobre los valles de los ríos Chillón, Rímac y Lurín (Municipalidad de Lima 2020). Limita, por el oeste con la provincia constitucional del Callao y el Océano Pacífico, al norte con

la provincia de Huaral, al este con la provincia de Canta y Huarochirí y al sur con la provincia de Cañete (p.4). Al ser la Capital del Perú, Lima posee un régimen especial; a la Municipalidad de Lima Metropolitana se le asignan competencias de gobierno local y regional, y está excluida de formar parte de una región político- administrativa (SINEACE, 2017, p.4). Al mismo tiempo, el departamento de Lima se divide en 47 distritos, siete de ellos sobrepasan los 400 mil habitantes y se convierten en los distritos más grandes del país (INEI 2016) . Entre ellos se encuentran: San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, Ate, Comas, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores (INEI 2016).

El departamento de Lima posee un total de 9 millones 985 mil 664 habitantes, cerca del 28% de la población nacional. En la Figura 9, se observa que las principales actividades económicas de la región son, en primer lugar, servicios como la intermediación financiera, seguros, servicios prestados a empresas y servicios personales en un 31,4% (SINEACE, 2017, p.5). En segundo lugar, está la manufactura en un 20,9%, el comercio en un 13,4%, transporte con 6,5% y la construcción en un 6,3% (SINEACE 2017, p.5)

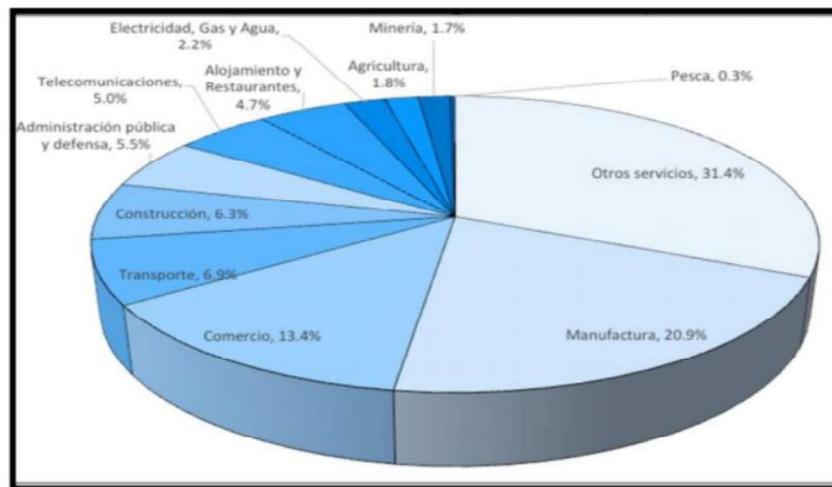


Imagen 4. Principales actividades económicas de Lima Metropolitana. Lima Metropolitana ¿Cómo vamos en educación? Minedu 2015. SINEACE 2017. Recuperado de: <https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2017/08/PERFIL-LIMA-METROPOLITANA.pdf>

En lo que se refiere al nivel de competitividad del departamento de Lima, el Índice de Competitividad Regional (INCORE) elaborado por el Instituto Peruano de Economía (IPE) en función a seis pilares: entorno económico, infraestructura, salud, educación, laboral e instituciones, muestra que Lima es una de las regiones más competitivas del país durante el 2019 (IPE 2019, p.7). Lima ocupa los primeros puestos en pilares Entorno Económico, Infraestructura y Laboral; en los sectores Salud y Educación se encuentra en segundo lugar. También registró una mejora en el pilar Instituciones alcanzando el puesto 22; no obstante, se mantiene en el tercio inferior en respuesta a las denuncias de delitos y el deterioro de la percepción de la gestión regional y local (INEI 2019, P.7)

Dentro de los factores de producción también se considera a la mano de obra, tanto calificada como no calificada. Se tiene que, durante los últimos años, en el Perú, se ha evidenciado una carencia de mano de obra calificada, debido a la demanda de las empresas ante el crecimiento económico que el país ha experimentado. Son muchas las empresas que se han visto afectadas porque la oferta de profesionales no guarda relación con cantidad demandada, ni con la calidad

que deben tener los profesionales. Es así que hay especialidades en las que el número de profesionales disponibles es mucho mayor al requerido, mientras que en otros campos pasa lo contrario (Apoyo Consultoría, 2013). Para ello, el Ministerio de Educación contará en el año 2020 con un presupuesto equivalente al 3.5% del PBI, lo que se espera permita reducir la brecha que hay en infraestructura educativa, mejorar la calidad de los aprendizajes y la gestión del sistema educativo, para lograr articular los diversos niveles educativos existentes.

El déficit de mano de obra calificada se evidencia en ciudades del interior del país y a menor nivel en la ciudad capital. Sin embargo, la educación superior no se ha concentrado en carreras técnicas y estas a su vez no han invertido en investigación. El transporte por ejemplo es un ejemplo de ello debido a que por más 20 años la carrera de ingeniería de transporte es brindada por una sola facultada perteneciente a la Universidad Nacional Federico Villareal y no existen carreras técnicas asociadas.

Asimismo, de acuerdo al INEI (2013), el 58% de la población se encuentra entre 25 y 59 años de edad, como se aprecia en la Figura 10. De acuerdo a las tres regiones naturales del país, este mismo rango de edades se ubican en los siguientes porcentajes: (a) en la Costa 59.6%, (b) en la Sierra 56.5%, y (c) en la Selva 61.5%.

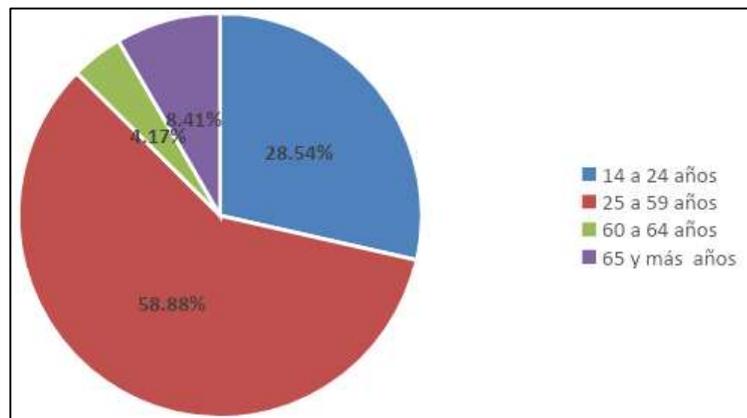


Imagen 5. Población en edad de trabajar, según grupos de edad. Tomado de "Estado de la población peruana 2013" por INEI, 2013. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1095/libro.pdf

En Lima la población es de 11,591.400 millones de habitantes FUENTE: I.N.E.I. - Estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 2017 ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA - C.P.I.

En cuanto a la infraestructura, esta presenta una gran deficiencia que se manifiesta en los sectores energía, transporte y telecomunicaciones con brechas de US\$ 32,987 millones, US\$ 20,935 millones y US\$ 19,170 millones, respectivamente (Brecha de inversión en infraestructura se reduce en sectores energía, transporte y telecomunicaciones, 2014). Según la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN), en el 2012, la última cifra calculada a nivel nacional para la brecha de inversión en infraestructura peruana ascendió a nada menos que US\$ 87,795 millones (Perú debería invertir US\$ 117,000 millones más para satisfacer demandas de infraestructura, 2014).

Si no se desarrolla primero infraestructura de carreteras, agua y desagüe, energía, comunicaciones, difícilmente se podrá lograr que las industrias se descentralicen competitivamente, para superar su actual excesiva concentración en unas pocas ciudades y en la capital (Perú debería invertir US\$ 117,000 millones más para satisfacer demandas de infraestructura, 2014). Para cualquier sector en el país es imprescindible que la infraestructura del país sea la más adecuada de esta manera facilitarían las inversiones tanto locales como extranjeras.

En Lima la brecha de infraestructura es grande debido a que si nos comparamos con otras ciudades del continente nos falta demasiado en tema de carreteras, debido a que como se señaló con anterioridad se requiere tanto incrementar a las empresas que brindan servicios de construcción y como a las personas capacitadas para poder realizar lo siguiente:

- a) Infraestructura vial
- b) Accesibilidad peatonal
- c) Seguridad vial
- d) Gestión semafórica
- e) Tecnología

En cuanto al capital, el Perú en el 2013 recibió una inversión extranjera directa (IED) de US\$ 10,172 millones, presentando una caída del 17% con respecto a 2012, aun así, el segundo valor anual más alto de la historia del país. Estos volúmenes, se deben principalmente a las grandes reinversiones de utilidades de las compañías mineras. Sin embargo, es importante destacar que las empresas transnacionales tienen una sólida presencia en muchos sectores en el Perú además de la minería. Es probable que la IED en servicios como las finanzas, el comercio al por menor o las telecomunicaciones (todos ellos dominados por empresas transnacionales) se haya mantenido en niveles altos, teniendo en cuenta que la demanda interna creció un 6.1% en 2013 (CEPAL, 2013).

Asimismo, es importante mencionar que EMAPE en el último año ha buscado acercamiento a entidades como la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao con la cual se ha firmado el 31 de octubre del 2023, el Convenio para la entrega de 4 estaciones de la Ampliación Norte del Metropolitano, que permitió acelerar el proceso de recepción de las 18 estaciones del Tramo Norte del Metropolitano Chimpú Ocllo y destrabar un proyecto que tenía 5,000 observaciones. El Proceso de entrega demostró que era necesario cambiar la estrategia con ATU para convertir una entidad de opinión técnica favorable a una entidad coejecutora de Lima.

3.2.2 Condiciones de la demanda

En el 2023 las exportaciones peruanas caerán 0.7%, alcanzando la cifra de US\$63.2 mil millones, con lo cual cortarán dos años de crecimiento consecutivo luego de la crisis del COVID19.

Este retroceso estará explicado por factores externos como las menores cotizaciones promedio de commodities mineros, hidrocarburos y agrícolas, en un contexto de desaceleración económica mundial, cuyo crecimiento pasará de 3.5% en 2022 a 3.0% en 2023, según el último reporte del FMI (julio2023).

Asimismo, factores internos como los conflictos sociales registrados en los dos primeros meses, aunado a factores climatológicos adversos incidirán en el desempeño negativo. Si bien la

proyección es una corrección frente al crecimiento esperado en la presentación de marzo (2.8%), aún podría mostrar un sesgo a la baja por los siguientes riesgos:

- i. Las menores expectativas de crecimiento de nuestros principales socios comerciales: En EE.UU. no se logra contener el riesgo inflacionario por lo que se mantienen perspectivas de endurecimiento de las condiciones financieras; mientras que en China se mantiene latente el riesgo de crisis en el sector inmobiliario.
- ii. La prolongación y recrudecimiento del conflicto entre Rusia y Ucrania, y el desconocimiento de los acuerdos para permitir el transporte de mercancías: granos, oleaginosas, fertilizantes, entre otros y la nueva guerra producida recientemente entre Israel y la Granja de Gaza.
- iii. La tensa calma relacionada a la inestabilidad política y social, que afecta principalmente a los sectores minería, agroindustria y acuicultura, genera incertidumbre y frena el desarrollo de proyectos de inversión.
- iv. La intensificación de los eventos climatológicos adversos asociados al Fenómeno del Niño que afecte la actividad productiva y la infraestructura.

A nivel desagregado, las exportaciones tradicionales caerán 2.7% alcanzándolos U\$S44.2 mil millones. Esta cifra sería explicada por la caída en los sectores de hidrocarburos, pesca y agro tradicional; a pesar, del crecimiento de las exportaciones de minería tradicional.

Especial interés recae en el contundente incremento que registrará el sector de minería no metálica (+52.9) debido, fundamentalmente al sólido dinamismo del principal producto que compone este sector: fosfatos de calcio (insumo utilizado principalmente para la elaboración de fertilizante) ante una mayor demanda proveniente de EE.UU., por la existencia de un efecto sustitución propiciado por el conflicto entre Rusia y Ucrania.

En el caso del Sector Construcción es importante mencionar que el Gobierno peruano estableció una hoja de ruta para los próximos 20 años (hacia el año 2038), según la cual evalúa la situación de la infraestructura en el país y como se debe mejorar en relación con otros países y regiones del mundo, para así alcanzar metas específicas. Sin embargo, los resultados mostraron que durante el COVID-19 se perjudicó el cierre de la brecha de infraestructura en el país. De los once sectores que se analizaron, en ocho, su brecha se incrementó en alguno de los dos años de análisis y, en algunos casos, esto ocurrió en ambos años. En los tres sectores restantes, saneamiento rural, electricidad rural e internet fijo, el cierre de brecha sí avanzó, pero solo el último pudo mantener un ritmo estable desde 2019. A 2021, el cierre de brechas se configuró de la siguiente manera: los sectores con

- Telefonía móvil con un 37%
- Electricidad con un 36.4%
- Agua rural con un 15.8%
- Internet fijo con un 14.7%
- Saneamiento rural con un 9.5%
- Puertos con un 7.1%
- Saneamientos urbanos 4.1%
- Carreteras y pistas con un 3.4%

Finalmente, están los sectores que experimentaron una reducción negativa/ incremento en su brecha: agua urbana (-0.2%), ferrocarriles (-7.9%) y aeropuertos (-74.8%).

Conforme a lo descrito, es importante mencionar que entre los años 2002 y 2016, un grupo de empresas nacionales y extranjeras al mando de empresarios poderosos se repartió los contratos de construcción, rehabilitación y mantenimiento de una gran cantidad de obras respecto a

carreteras en el país, a este caso se le conoció como “**El Club de la Construcción**”. Esta problemática de la corrupción en el sector de la construcción, centrándose en las prácticas ilegales llevadas a cabo en el caso conocido como el “Club de la Construcción”, organización de directivos de empresas privadas que, utilizando prácticas corruptas y coludidos con funcionarios y altas autoridades del gobierno, logró acaparar y sobrevalorar las obras públicas licitadas por el Estado durante un lapso estimado que superaría los 10 años.

Asimismo, otro caso que trajo consecuencias nefastas en el sector construcción siendo uno de los mayores escándalos de corrupción que padeció el Perú durante los años 2001 hasta el año 2018, el cual paso por los gobiernos de Alejandro Toledo, Alan García, Ollanta Humala, Pedro Pablo Kuczynski, fue el denominado “**Caso Odebrecht**”, que tuvo como principal involucrado a la Empresa Constructora Brasileña Odebrecht, la que también se encuentra inmersa en otros casos de corrupción como Lava Jato. Este caso involucro a varios políticos, funcionarios y empresarios en la recepción de coimas para favorecer a dicha empresa en la licitación de obras públicas (cohecho, colusión, negociación incompatible, asociación ilícita y tráfico de influencias), así como en la entrega de dinero ilícito a favor de las campañas electorales de diversos candidatos presidenciales (lavado de activos y organización criminal).

Como consecuencia a estas malas praxis dichas acciones realizadas por malos funcionarios coludidos con empresarios nacionales e internacionales afectaron de manera negativa el crecimiento sostenible que se venía presentando en el Sector Construcción. Esta madurez que se venía presentando en dicho sector durante muchos años fue quebrada, así como la confianza en la obra público ya que por muchos años esta corrupción encareció el costo de los proyectos públicos trayendo consigo la afectación a la competencia del sector, que muchas empresas de renombre que no accedían a coimas u otros delitos de corrupción busquen diversificar sus servicios al no tener oportunidad de competir legalmente en el mercado debido a que prácticamente los proyectos ya tenían ganador así como otros graves inconvenientes que trajeron a la cadena de valor que iba más allá de las empresas.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Este pilar determinante de la competitividad global de los países permite analizar las condiciones del país en cuanto a la creación, organización y gestión de las empresas y el fomento de la inversión y la mejora continua. En cuanto al tiempo que toma iniciar un negocio en el Perú existe una excesiva burocracia administrativa, pues un empresario puede tardar un promedio de 72 días para iniciar un negocio. El uso de nuevas tecnologías se mide mediante el número de personas con acceso a Internet por cada cien habitantes, y en el plano industrial, se considera el nivel de informatización de un país el cual permite que las empresas ofrezcan sus productos o servicios a los mercados extranjeros (Chile 34 por cada cien y el Perú, 27). Por tanto, la industria chilena tiene mayores posibilidades de ofrecer sus productos en los mercados extranjeros (Peña-Vinces, 2009).

La informalidad es otro factor influyente en la competitividad de las empresas, pues esta se incrementa en el Perú a causa de tres factores principales: impuestos laborales y mala legislación en seguridad social, políticas macroeconómicas que afectan a los sectores más propensos a optar por la informalidad, y reformas comerciales sin análisis de impacto en los sectores de menor productividad (Ophélimos, 2009).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

De acuerdo al Reporte de Competitividad Global 2014 – 2015 del World Economic Forum (WEF, 2014), Perú obtuvo un puntaje de 5.0 en el indicador de disponibilidad de proveedores locales, lo que se traduce en que cuenta con un gran número de empresas que provee materiales, componentes, equipos y servicios importantes. De manera similar, los proveedores se han vuelto cada vez más competitivos y asisten en el desarrollo de nuevos productos y procesos.

Adicionalmente, se conoce que la construcción de infraestructura está condicionada a muchos factores entre ellos se aprecian los económicos con los costos de todos productos y tipo de cambio. También tenemos a los que intervienen en la gestión logística como los materiales (proveedores), maquinaria, ingeniería y adicionales incluidos. En ambos casos, se necesita el apoyo del sector financiero, el cual a través del crédito promueve el consumo interno. Corresponde a este sector traspasar de manera eficiente los recursos económicos desde los entes o unidades superavitarias hacia las deficitarias o demandantes. En la Figura 12 se presenta la forma en la que los préstamos o créditos hacia el sector privado se han incrementado en los últimos años, alcanzando un promedio anual del 11.6%, con mejor desempeño en los años 2008, 2009 y 2010. Cabe resaltar, que, a partir del año 2006, los préstamos se han ido solarizando, lo que implica que el incremento es mayor en soles que en moneda extranjera.

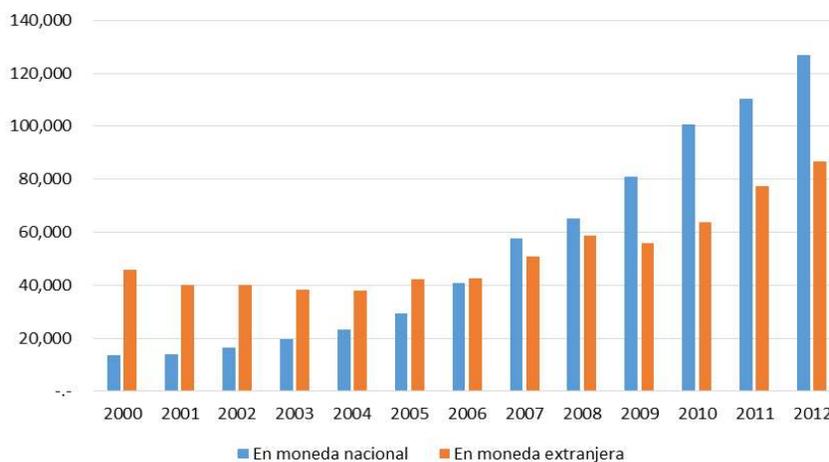


Imagen 6. Crédito al sector privado, en millones de nuevos soles. Tomado de "Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos" por BCRP, 2015a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

3.3 Análisis del Entorno

El análisis del entorno se hace utilizando la herramienta PESTE, que se refiere a la revisión de cinco fuerzas: (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (b) fuerzas económicas y financieras; (c) fuerzas sociales, culturales y demográficas; (d) fuerzas tecnológicas y científicas; y (e) fuerzas ecológicas y ambientales. A continuación, se procede a analizar cada una de ellas.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

En el aspecto político, la Empresa Municipal Administradora de Peaje de Lima S.A. es una empresa estatal de derecho privado y de propiedad de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Se rige de acuerdo a las facultades de la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972, publicada el 27 de mayo del 2003 Artículos 35°, 69°, Inciso 11, 157° Inciso 13, 161° Inciso 1, Numeral 1.1, Inciso 7, Numeral 7.3, y 166° Inciso 2), y sus modificatorias.

Mediante Acuerdo de Concejo Metropolitano de Lima N° 146, de fecha 26 de junio de 1986, se crea La Empresa Municipal Administradora de Peaje de Lima S.A. y se aprueban sus estatutos como persona jurídica de derecho privado bajo la forma de Sociedad Anónima.

Así mismo, con Acuerdo de Concejo N° 830 de fecha 10 de junio de 2014, que aprueba la celebración de la adenda del convenio de cooperación entre EMAPE S.A. y la Municipalidad Metropolitana de Lima; suscrito el 22/11/1995, que fuera modificado por adenda de fecha 11/02/2005, la cual elimina el convenio de toda referencia hecha a la recaudación y administración del peaje e incluye actividades de administración de proyectos de inversión pública cuya ejecución le sea encargada por la Municipalidad Metropolitana de Lima, la gestión del mantenimiento y conservación de la red de infraestructura vial metropolitana y otros encargos.

También con Resolución de Alcaldía N° 240 de fecha 12 de setiembre del 2013, que delega la Gerencia General de EMAPE S.A., la facultad de evaluar y declarar la viabilidad de Proyectos de Inversión Pública a nivel de perfil y perfil simplificado; y resolución de alcaldía N° 040 de fecha 12 de febrero del 2014, que precisa la delegación mencionada deberá entenderse exclusivamente para proyectos de inversión pública vinculados a la construcción de muros de contención, losas deportivas, pasajes y escaleras.

Posteriormente, con fecha 03 de setiembre del 2021, mediante Resolución de Gerencia General N° 129-2021-EMAPE/GG, se aprueba la modificación del Reglamento de Organización y Funciones de EMAPE S.A. y con fecha 08 de noviembre del 2022, se realizó la modificación de su Estatuto, donde cambia la razón social a Empresa Municipal de Apoyo a Proyecto Estratégicos Sociedad Anónima, brindándoles nuevas funciones.

EMAPE en ese sentido, ha participado en la gestión de importantes obras de proyección social, como la construcción de muros de contención, pasajes, escaleras e infraestructura deportiva, la recuperación de espacios públicos, en beneficio de miles de ciudadanos. Sin embargo, existe una alta Burocracia en la pronta ejecución de las Obras o Proyectos ya que solo se podrían ejecutar las que se encuentren encargadas a EMAPE S.A. previamente, en ese sentido ante cualquier solicitud de la población o intento de intervención por parte de EMAPE no podrá ser posible si es que no existe la Resolución de Encargo emitida por la Municipalidad Metropolitana de Lima. Como parte de este Plan se encuentran estrategias que al aplicarse se reduciría en gran porcentaje la burocracia que existe para la pronta ejecución de las obras proyectos. Aunado a esta problemática los operadores de obra pública no respetan las condiciones de interferencia de vías y de reposición de vías para ejecutar obras publicas lo que ha generado un control más exhaustivo de parte de las autoridad en el otorgamiento de autorizaciones y evaluación de sus reposiciones, sin embargo EMAPE al pertenecer a la corporación metropolitana cuenta con la oportunidad de integrar sus habilitaciones de obra y libre disponibilidad de terrenos con las políticas de interferencia de vías y reposición de vías que determine la Gerencia de Movilidad Urbana y la Gerencia de Desarrollo Urbano.

Es importante mencionar que durante los años 2020 hasta el 2021 se desarrolló en el Mundo la pandemia por el virus Covid-19, lo cual trajo consigo muchos problemas a nivel de gestión pública, económico financiero, social, cultural, demográfico, tecnológico y científico. Esta pandemia cobro la vida de millones de personas en el mundo y trajo consigo la implementación de nuevas políticas de manejo del trabajo, movilización de personas, protocolos de seguridad entre otras. Con respecto a las políticas que se implantaron durante esos años fue la cuarentena,

en la cual nadie podía salir de sus domicilios a menos que desarrollo cierto tipo de actividades normadas para lo cual se debía solicitar un pase especial temporal. Debido a eso muchas de las obras o proyectos que se venían desarrollando pararon por muchos meses y cuando las autoridades dieron los permisos para su reactivación se enfrentaron a otro problema el de la liquidez, nuevos estándares y obligaciones que cumplir debido a que ahora se tenían que tomar pruebas Covid-19, que en su momento tuvieron un alto costo y trajeron consigo que se eleven los costos de las empresas, pero no los ingresos por ejecución de obras. Otras medidas que dio el Estado peruano a través del Ministerio de Transportes para la ejecución de los trabajos de conservación vial, para los contratos de ejecución de obras y servicios de la red vial, en los contratos de consultorías de obras, en la ejecución de obras de infraestructura aeroportuaria y de puertos, metros y ferrocarriles, fue que para que se reinicien las obras, el contratista debe elaborar y registrar en el SICOVIA su "Plan para la vigilancia, prevención y control de COVID-19", tendrá que removilizar a su personal y equipos hasta la obra, y efectuar las adecuaciones necesarias en la zona de trabajo, precisamente para cumplir con las medidas sanitarias. Además, es necesario que la Entidad del Estado y el contratista logren acuerdos, para el reconocimiento de los sobrecostos, pues ya las empresas vienen con falta de liquidez debido a la cuarentena.

Por ello, tanto la Entidad como los contratistas deben encontrar el equilibrio y proporcionalidad, identificando las alternativas más eficientes para el reconocimiento de los sobrecostos. Hoy más que nunca se necesita que las partes actúen con vocación colaborativa, para que las obras se reanuden y se eviten dilaciones por ausencia de acuerdos, o que surjan más controversias que solo conllevan a que la brecha en infraestructura se acentúe. En ese sentido se afectó de sobre manera la industria.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El 2019 presentó una desaceleración del crecimiento económico del Perú alcanzando solo un 2,3% en comparación con el 4% que se logró en el 2018 (CEPAL 2019, p.1). Las causas de esta desaceleración fueron tanto condiciones externas como internas. Así, se considera la menor demanda externa de exportaciones tradicionales, precios más bajos como eventos transitorios que redujeron la producción primaria del país en minería, hidrocarburos y pesca (CEPAL 2019, p.1). A nivel interno, el país presentó un exiguo crecimiento del gasto público, un limitado espectro de inversión en el contexto de cambio de autoridades subnacionales, se redujo el dinamismo del mercado laboral que impactó en la desaceleración del consumo (CEPAL 2019, p.1). No obstante, para el 2020 se esperaba un crecimiento de repunte al 3,2% en respuesta a la normalización de la producción del cobre y mejores temporadas de pesca y recuperación de la inversión pública (CEPAL 2019, p. 3). También se esperó que las exportaciones se recuperen como la producción primaria, ampliaciones en los proyectos mineros y nuevos proyectos de producción (CEPAL 2019, p. 3). Esta proyección consideró eventos coyunturales como la desaceleración de los principales socios comerciales del Perú, Estados Unidos y China, el impacto de los precios de los metales y la incertidumbre por las elecciones congresales, no obstante, no se previó un evento de gran importancia: la pandemia del COVID- 19.

Esta pandemia trajo severas consecuencias en el sector económico, educativo y de salud, por lo que se ha convertido en un gran reto afrontarla, sin dejar de lado las campañas de vacunación y la incorporación de medidas de bioseguridad. Para nuestro país, en cuanto al sector económico, la pobreza monetaria terminó afectando al 30,1 % y al 25,9 % de la población durante los años 2020 y 2021, respectivamente, según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática. En el sector salud, según cifras del Centro Nacional de Epidemiología, Prevención

y Control de Enfermedades, se registraron 213 551 defunciones por COVID-19. La gestión realizada con las vacunas jugó un rol importante en la reducción de los índices de mortalidad. En el sector educación, repentinamente todo tuvo que virtualizarse, a pesar de las serias deficiencias de conectividad en el país y la baja velocidad del internet, donde los escolares y universitarios no tenían laptops o computadoras para seguir sus clases. En muchos casos seguían las clases desde el celular.

Por tanto, el presente análisis de las fuerzas económicas y financieras que tienen un impacto en Lima Metropolitana y la gestión local de la movilidad urbana considerará dos tipos de factores: las características propias del distrito y los cambios coyunturales.

De acuerdo al POI 2022, se indica que el Marco Presupuestario inicial con el que cuenta EMAPE S.A. es de S/. 30'969,140.00 soles monto que fue aprobado mediante Resolución de Gerencia General N° 196-2.21-EMAPE/GG, para el ejercicio fiscal 2022.

En ese sentido, para las acciones centrales de la empresa, posteriormente se elaboró la cadena Programática de los Recursos Empresariales donde se determinó para la Gestión Administrativa el monto de S/. 13'333,826.00 soles. Para el Área Legal se determinó S/. 1'732,765.00 soles y finalmente para las Acciones de Control y Auditoría se asignó un monto de S/. 470,826.00 soles.

Del mismo modo, para Acciones Presupuestales (que no resultan en productos) se determinó el monto de S/. 2'017,341.00 soles para las Acciones de Planificación y Presupuesto y con respecto al Mantenimiento de la Red Vial se destinó un monto de S/. 8'119,401.00 soles.

EMAPE S.A., viene impulsando iniciativas para mejorar la calidad de sus prestaciones, priorizando una administración que cumpla con los estándares internacionales, para hacer más eficiente el servicio a los ciudadanos.

Otro punto importante sobre las fuerzas económicas financieras son los presupuestos que se han venido destinando a través de los años de parte de Lima Metropolitana para realizar Proyectos de Inversión que son ejecutados directamente por EMAPE S.A. Como se puede apreciar en la Imagen 7 se puede observar el Presupuesto Inicial Modificado para Inversión desde los años 2015 hasta el 2023 teniendo como año en el cual se destinó mayor cantidad de dinero a la ejecución de obras y proyectos al 2018 debido a que durante el 2019 se realizaron los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos; si comparamos ese monto versus el monto del año 2023 se ve claramente que existe una reducción del 91% respecto del mayor. Estas reducciones en los montos asignados a los presupuestos de inversiones son debido a la dependencia financiera que existe con la Municipalidad Metropolitana de Lima, en ese sentido se presenta la falta de estabilidad en el financiamiento de los proyectos de inversiones, estando sujetos a si existe liquidez en la Municipalidad para poder solicitar las respectivas asignaciones presupuestales y así poder cumplir con las obligaciones financieras del proyecto con la finalidad de evitar retrasos o demoras en los plazos de entrega.

Esta tendencia a reducción progresiva del Presupuesto de Inversiones hace que la cartera de proyectos se reduzca de tal manera a que no se puedan dar prioridad a proyectos de envergadura o Mega Proyectos que significarían un cambio en la implementación de nueva infraestructura vial. En ese sentido solo se asignan presupuestalmente S/ 362 M anuales en inversiones de infraestructura para Lima en promedio.

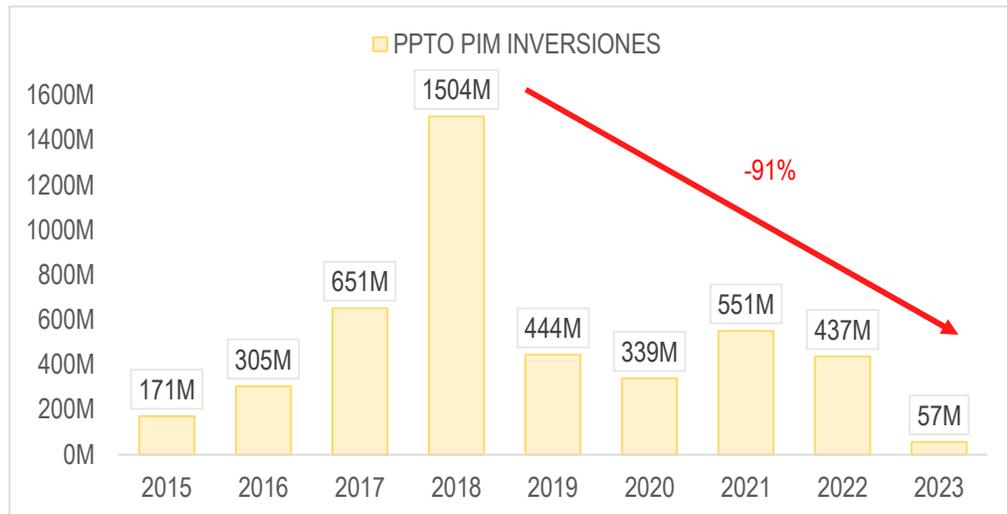


Imagen 7. Evolución de Presupuesto PIM de Inversiones EMAPE 2015 – 2023
Fuente. EMAPE S.A.

Otro tema importante son los presupuestos que Lima Metropolitana ha venido destinando a través de los años para realizar el mantenimiento a las obras y proyectos implementados por EMAPE S.A. Como se puede apreciar en la Imagen 8 la reducción significativa desde el año 2017 en un 80% en el Presupuesto PIM de Mantenimiento moviéndose desde S/. 139 M a S/. 28 M al cerrar el año.

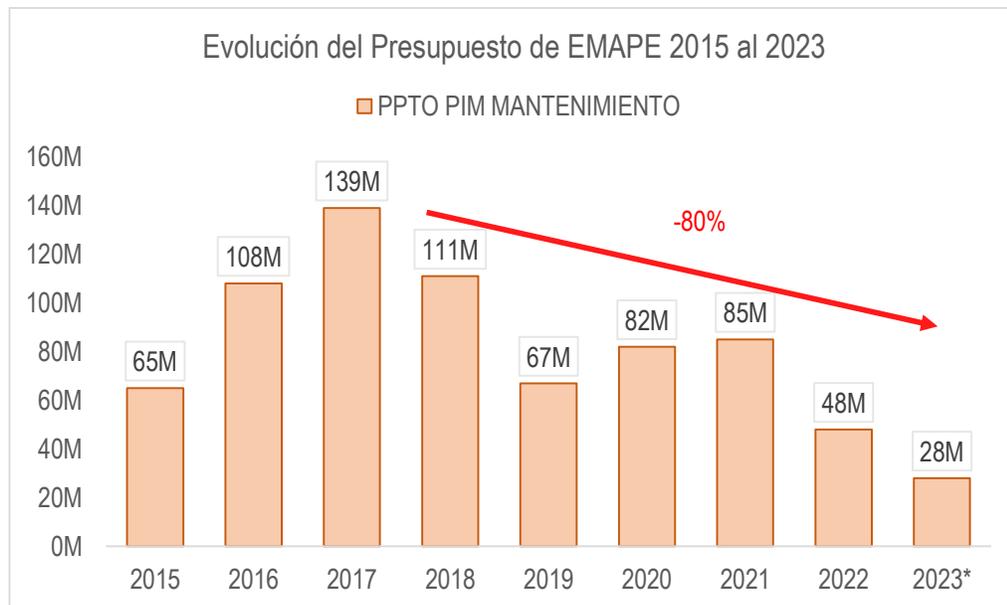


Imagen 8. Evolución de Presupuesto PIM de Mantenimiento EMAPE 2015 - 2023
Fuente. EMAPE S.A.

En ese sentido se puede apreciar la brecha de mantenimiento en la Imagen 9 a través de los años, en la cual se puede verificar que la información descrita en la Imagen 8 es correcta, en tal sentido existe una tendencia de reducción no solo es en presupuestos de inversión sino también en lo descrito referido a los presupuestos que son asignados a los mantenimientos.



Imagen 9. Brecha Mantenimiento EMAPE S.A.
Fuente. EMAPE S.A.

Para complementar lo descrito en los párrafos precedentes se ha realizado una comparación entre el valor aproximado de los activos con los que cuenta EMAPE S.A. como puentes peatonales, pasos a desnivel, mobiliario urbano, entre otras obteniendo un valor de S/. 2,162M y requiriendo para realizar el mantenimiento total de las vías encargadas S/. 200M, según lo descrito en la Tabla 10 que se presenta a continuación.

Tabla 10. Vías Encargadas a EMAPE

TIPO DE VIA	VALOR APROX. DEL ACTIVO S/.	VALOR APROX. REQUERIDO PARA MANTENIMIENTO S/.
EXPRESAS	1,584 M	147 M
ARTERIALES	159 M	15 M
COLECTORAS	420 M	38 M
TOTAL	2,162 M	200 M

Fuente. EMAPE S.A.

Asimismo, se ha realizado un Benchmarking con Medellín y Madrid con la finalidad de verificar el presupuesto destinado a los costos de mantenimiento vial y se pueden verificar en la Imagen 10, en la cual vemos que porcentualmente el costo de mantenimiento entre Lima frente al de Medellín es de 8% y el porcentaje del costo de mantenimiento entre Lima y Madrid es 14% una diferencia abismal que da como resultado el tipo de infraestructura con la que cuenta la ciudad y que es una desventaja competitiva frente a otros países de Latinoamérica y el resto del Mundo.



Imagen 10. Benchmarking de Costo de Mantenimiento Vial
Fuente. EMAPE S.A.

Por último, es importante mencionar el Índice Crediticio con el que cuenta la Municipalidad de Lima siendo esto la capacidad que contaría la entidad para endeudarse y poder realizar los pagos contraídos a raíz de ese endeudamiento. Conforme a la evaluación realizada por Fitch Ratings durante el año 2023, dicha agencia calificadora de riesgo informo que la calificación crediticia de largo plazo de la Municipalidad Metropolitana de Lima como emisor en moneda nacional va desde BBB+ hasta A-, asignándole una perspectiva estable en el mercado financiero.

Asimismo, es importante mencionar con respecto a la moneda extranjera que la corporación Municipal mantuvo la calificación crediticia de largo plazo como emisor en categoría BBB+ con perspectiva estable, lo que le permite avanzar un escalón más dentro de las calificaciones de grado de inversión.

Es importante señalar que las calificaciones obtenidas por la Municipalidad Metropolitana de Lima son mejores a las que posee el Estado Peruano dentro de los mercados bursátiles, lo que deja en claro la eficiente gestión de la Municipalidad de Lima en la generación de márgenes operativos que permiten atender adecuadamente sus compromisos financieros de endeudamiento para financiar proyectos de inversión.

En vista de la gestión realizada durante el 2023, en el mes de diciembre la Municipalidad Metropolitana de Lima colocó bonos por S/. 1,205 M (USD 325M), a un plazo de 20 años, que serán usados para financiar proyectos de inversión pública, teniendo éxito ya que la oferta de bonos alcanzo una demanda por encima del monto de la emisión. Estos bonos han sido en gran número adquiridos por inversionistas del mercado internacional. Asimismo, es importante mencionar que este capital servirá para financiar proyectos de inversión público en el bien de la población de Lima Metropolitana.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Para el año 2021, la población mundial supero los 7,888 miles de millones de habitantes, mientras que para el 2022 la estimación de habitantes es de 8,045 miles de millones de habitantes. Mientras tanto en el Perú, la población -según los datos del INEI al final del año 2015, la población nacional fue de 31'151,643 habitantes, mientras que para el año 2018 se cuenta con 32'162,184 habitantes y para el 2021 se estima una población a nivel nacional de 33'149,016 habitantes y para el año 2023 se estima una población de 33'726.000 habitantes. En el caso de Lima, el año 2018 se cuenta con una población de 9'320,000 habitantes y se estima que para el año 2023 se contará con una población de 10'151,000 habitantes. Dicho esto, es importante soslayar que EMAPE S.A. tendría la capacidad de generará una economía de escala en gastos de materiales y servicios por la alta necesidad de operación de mantenimiento continuo de las vías debido al crecimiento demográfico de una ciudad que día a día va generando mayores necesidades.

Con estas cifras es evidente que mientras que el ritmo de crecimiento económico se ha desacelerado, la población ha seguido incrementándose y seguirá creciendo por los siguientes años. Aun así, la ciudad capital concentra la mayor parte de la población del país con casi el 30% del total de la población.

Lima Metropolitana está constituida por 49 distritos, de los cuales 43 distritos pertenecen a la provincia de Lima y 6 distritos a la Provincia Constitucional del Callao, y se distinguen de la siguiente manera: Lima Centro, Lima Norte, Lima Este y el Callao. Lima se ha expandido hacia

el norte con distritos prósperos de los Olivos y San Martín de Porres, Comas, llegando hasta un poco más de Ancón. Hacia el Sur, hasta San Juan de Miraflores, Villa El Salvador y Villa María del Triunfo, y hasta los balnearios de Asía, que llegan casi al límite con Cañete y hacia el este con el distrito de San Juan de Lurigancho, el más grande del país, también con Ate, Chaclacayo y Chosica, y hacia el mar, por el puerto del Callao hacia Ventanilla y Pachacútec.

Son 8 de los distritos que sobrepasan el umbral de los 400 mil habitantes: San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, Ate, Comas, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Callao y San Juan de Miraflores, la mayoría ubicados en la provincia de Lima. Cabe resaltar algunos de los distritos con mayor población, como son los distritos de San Juan de Lurigancho (1'091,303 habitantes) y San Martín de Porres (700,178 habitantes) destacan por su tamaño y en conjunto, superan a la población que reside en los departamentos de Madre de Dios, Moquegua, Tumbes, Pasco, Tacna y Amazonas.

En ese sentido Lima es una ciudad que ha experimentado un crecimiento demográfico significativo en las últimas décadas, lo que ha llevado a un importante crecimiento urbano en todo su territorio, pero no de manera ordenada. La ciudad tiene una población de aproximadamente 10 millones de habitantes y es una de las ciudades más pobladas de la región. Sin embargo, el crecimiento poblacional continuo de la ciudad ha generado diversos problemas, como la informalidad en el sistema de transporte y la informalidad económica, el crecimiento desordenado de la ciudad como una mancha de aceite y la consecuente falta de espacios públicos al no contar con políticas de desarrollo urbano sostenibles que vayan cambiando en el tiempo.

A pesar de los evidentes problemas públicos generados por el crecimiento demográfico, no se ha considerado como parte de la gestión municipal la inclusión del crecimiento demográfico en el territorio y el llamado ordenamiento territorial. Estos elementos, en la práctica, no han sido considerados como variables para la planificación, gestión e implementación de políticas públicas para la ciudad.

El crecimiento desordenado de la ciudad y la falta de planificación en la gestión de políticas públicas para la ciudad han generado una crisis metropolitana en Lima. La ciudad bordea los 10 millones de habitantes, cuya dinámica urbana la sitúa al borde del colapso económico, político, tecnológico y social.

En ese sentido es importante señalar lo descrito en la Imagen 10 sobre la Distribución Modal de viajes en Lima Metropolitana, en la cual se puede observar que el principal modo de movilización de la población es el Transporte Público con un 45% seguido de la Caminata o Micromovilidad con un 24% dejando al BRT Metropolitano con un 2.84% y a los viajes por la Línea 1 del Metro con un 1.71% no siendo relevantes debido a que su trazo no significa la unión de todos los centros atractores a los cuales se dirige la población.

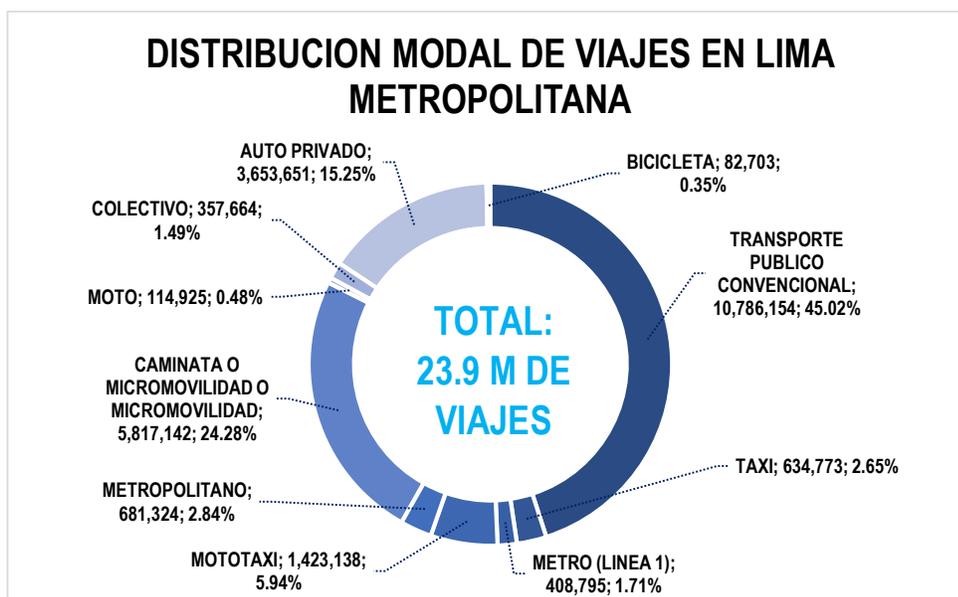


Imagen 11. Distribución modal de viajes en Lima Metropolitana
Fuente. ATU - DPNTRA.

En vista a lo descrito es importante señalar que existe una clara ineficiencia en la Inversión de Infraestructura vial en Lima Metropolitana, debido a la relación de altos costos de implementación de las inversiones realizadas en infraestructura versus la cantidad de usuarios de los diferentes modos de transportes implementados y por implementar. Según se puede observar en la Tabla 11, el BRT Metropolitano en su primer tramo costo 260 Millones USD, teniendo 700 mil pasajeros diarios en su promedio lo cual significa un costo altísimo para la cantidad de usuarios al igual que lo reportado para la Línea 1 y Línea 2 del Metro de Lima.

Tabla 11. Costos de Inversión de Modos de Transporte

MODO DE TRANSPORTE	CANTIDAD DE PASAJEROS AL DÍA	COSTO DE INVERSION POR KM
BRT - METROPOLITANO	700K	PRIMER TRAMO: 9.6 M USD (TOTAL 260 M USD) AMPLIACIÓN: 10.2 M USD (TOTAL 104 M USD)
LÍNEA 1 – METRO DE LIMA	450K	56.6 M USD (TOTAL 1,923 M USD)
LÍNEA 2 – METRO DE LIMA	660K	188.6 M USD (TOTAL 6,600 M USD)

Fuente. EMAPE S.A.

Otro punto importante son los diversos lineamientos que existen en el país lo cual permite ejecutar gasto por convenios con otras entidades públicas que prestan servicios como lo son el IMP, SUNARP, SIMA MINDEF, MININTER, entre otros.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Perú tiene una gran debilidad en el campo de las fuerzas tecnológicas y científicas, ya que se ha caracterizado por la exportación de materias primas, en lugar de producir bienes o servicios con valor agregado.

En el 2014, la asignación de recursos para la investigación y el desarrollo tecnológico fue de 0.15% del PBI, ubicándose muy por debajo de los países de la región, como por ejemplo Chile que invierte el 0.5% (2014). La acción de la inversión privada en el campo tecnológico y científico para el 2014 fue muy limitada por la incertidumbre de los resultados, no obstante, el desarrollo de este campo depende del apoyo que otorgue el Estado a organizaciones y/o universidades para que puedan ayudar al desarrollo e innovación en el país.

Una acción de política fundamental para producir mejoras en el sector tecnológico y científico fue el Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano (PNCTI) con proyección al 2021, elaborado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). En este documento se establecen las estrategias y lineamientos de acción necesarios para el desarrollo en este campo, con la meta de incrementar la participación de las exportaciones de tecnología media y alta, en un 15% para el año 2021.

La Ley N°30309, también supone ser un incentivo para mejorar en este campo. Vigente desde el 2016, esta ley ampara inversiones de empresas que desarrollan proyectos en investigación, desarrollo tecnológico e innovación que superan los 153 millones de soles (Andina 2020). A su vez, el incremento de la deducción tributaria para los proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación de empresas que facturan menos de 2,300 Unidades Impositivas Tributarias atrae a las micro y pequeñas empresas que incursionan en este campo (Andina 2020) Ahora bien, este creciente incentivo por mejorar en el campo de la investigación y tecnología también se traslada a la gestión pública en el marco de la Nueva Gestión Pública. Así, la Ley 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, establece la finalidad de mejorar el proceso de modernización de la gestión del Estado optimizando los recursos públicos para ponerlos a disposición de la ciudadanía. Esta ley, en conjunto con otras medidas normativas, justifica la creación de la "Estrategia Nacional de Datos Abiertos Gubernamentales 2017 - 2021" y el "Modelo de Datos Abiertos Gubernamentales del Perú" (PCM 2017, p.4). Se trata de instrumentos de política que buscan promover la apertura de datos de información de las entidades públicas y, en función a ellos, trabajar proyectos de innovación que permitan, mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), generar valor público (PCM 2017, p.5). De esta forma, la información y datos concernientes a temas de interés público quedan al acceso de la ciudadanía para mejorar en materia de transparencia y política anti corrupción, pero también para incrementar la calidad de los servicios públicos. En este caso, la gestión de las ciudades, particularmente en temas de seguridad ciudadana y movilidad urbana, se verá claramente beneficiada por el uso de estos insumos para la creación de mejores políticas e incorporación de nuevos instrumentos de gestión.

También se da la oportunidad de crear alianzas público- privadas y gobierno local- academia, que permiten conocer a profundidad los problemas de la gestión pública y presentar soluciones claras y eficientes.

Asimismo, es relevante mencionar que el Estado Peruano busca implementar la REDNACE, la cual es la Red Nacional del Estado Peruano. Esta red de conectividad está formada por todas las entidades de los tres niveles de gobierno. Su objetivo es identificar y evaluar las demandas de las instituciones públicas, desde un Ministerio hasta un colegio en el interior del país, para atender sus necesidades mediante la mejora y ampliación de los servicios o bienes que ofrece el Estado al ciudadano.

Las instituciones públicas pueden registrar información de demanda de conectividad en REDNACE. Además, REDNACE permite a las instituciones públicas contratar servicios de telecomunicaciones de manera más rápida, ahorrar en el costo de la prestación al Estado en su conjunto y contar con un mayor número de proveedores.

En resumen, la finalidad de REDNACE es interconectar las Entidades del Estado para lograr un Estado eficiente y eficaz, con mejores servicios para la ciudadanía. Ayudando a llevar más servicios de telecomunicaciones a zonas rurales y de preferente interés social.

Por último, es importante señalar que Lima Metropolitana acaba de firmar un convenio con la Empresa Bitel de Telefonía con la cual dentro de sus compromisos está el dar los primeros pasos para implementar una SmartCity dentro de la ciudad y así ser la primera dentro del Perú. Los lineamientos iniciales son:

- Instalar 14 cámaras Smart de seguridad y tránsito: implementación e integración total de cámaras inteligentes que permitan el desarrollo de funcionalidades de valor agregado como el reconocimiento facial y de placas.
- Software IOC del Centro de Operaciones Inteligente: considerado el cerebro del sistema Smart City, ya que centraliza toda la información recopilada por la APP ciudadana, las cámaras de videovigilancia, permitiendo así, la toma de decisiones basadas en el análisis y procesamiento de datos.
- Software VMS (Análisis Inteligente de Seguridad): optimiza el monitoreo tradicional de seguridad ciudadana a través del uso de inteligencia artificial y la integración de bases de datos para el reconocimiento facial de personas que están requisitorizadas o que hayan cometido delitos con anterioridad.
- Software Traffic ID (Análisis Inteligente de Tránsito): permite prevenir y fiscalizar el tránsito de manera automática, generar estadísticos del flujo vehicular, análisis de transitabilidad e interconexión con la REDNACE y la RED UNIVERSIDAD que se encuentran próximas a implementar en lo referido a telecomunicaciones y como esto puede generar una malla de datos para que todas las entidades tanto públicas como privadas puedan trazar políticas comunes, reconocimiento de placas, entre otras funcionalidades.
- App Ciudadana Smart City Lima: promueve la participación ciudadana mediante un aplicativo móvil que permite la generación de reportes o denuncias ciudadanas, la emisión de alertas o notificaciones municipales, acceso inmediato a un directorio de emergencias y un mapa digital de servicios urbanos, entre otras funciones.

Programa de Inversión para el Mejoramiento de la Gestión del Tránsito y Transporte Sostenible – PROTRANSITO

El Proyecto Especial para la Gestión de Tránsito – PROTRANSITO se encuentra desarrollando un Programa de Inversión con el objetivo de dotar de un adecuado servicio de control y gestión de tránsito a Lima Metropolitana, a través del cierre de brechas de cobertura en el servicio de control y gestión de tránsito y en el servicio de movilidad urbana a través de la ampliación y modernización de la red semafórica, la implementación del sistema de Detección y Control de infracciones, la ejecución acciones inmediatas de tránsito y el mejoramiento y ampliación de la infraestructura de transporte ciclovía.

Para cumplir con sus funciones de manera eficiente PROTRANSITO está proponiendo a través del Ministerio de Economía y Finanzas, gestionar ante el Banco Mundial, recursos de operaciones oficiales de crédito (ROOC) y recursos ordinarios (RO); para financiar el Programa de Inversión para el Mejoramiento de la Gestión del Tránsito y Transporte Sostenible, integrado

por proyectos viables y a nivel de idea, cuya **inversión asciende a S/ 679, 781,873.**

Es importante mencionar que los proyectos que se quieren implementar se encuentran desarrollados de la siguiente manera:

- **Componente 1: “Fortalecimiento de la Gestión de la Red Semafórica Centralizada”** con una inversión de S/ 346, 222,404 que representa el 50.9 % del Programa. Cuenta con 9 proyectos viables y 01 idea de proyecto; comprende: la implementación nuevos semáforos, la instalación de fibra óptica, dispositivos de control de tránsito y de controladores, cámaras y sensores de tráfico, señalización vertical y horizontal y potencializar el Centro de Control.
- **Componente 2: “Sistema de detección y control de infracciones de tránsito”**
Con una inversión de s/ 30, 522,788 que representa el 4.5% del Programa; está compuesto por 1 proyecto viable y tres actividades; incluye la implementación de equipos de detección automática de infracciones de tránsito en 40 intersecciones de Lima Metropolitana, implementación del Centro de Detección y Control de Infracciones (CDCIT) y el mejoramiento de la coordinación entre la MML- PNP y apoyo a la PNP.
- **Componente 3: “Acciones inmediatas de tránsito e intervenciones en zonas de tráfico calmado” (ZTC)**
Con una inversión de S/ 163,210,879 que representa el 24% del Programa, cuenta con 01 idea de Proyecto PAIT orientado a realizar intervenciones en materia de tránsito de bajo costo en 295 intersecciones de elevada siniestralidad y 05 Ideas de Proyecto ZTC en los distritos de la Molina, Surco, Surquillo, Lince y San Miguel que buscan generar las Zonas de Tráfico Calmado y devolver los espacios públicos a los peatones, pacificando el tránsito vehicular y reduciendo la velocidad máxima de estos, a fin de ampliar veredas para generar lugares de convivencia y áreas verdes.
- **Componente 4: “Mejoramiento de las condiciones de circulación e Integración del transporte no motorizado”**
Con una inversión de S/93, 637,484 que representa el 13.8% del Programa, cuenta con 06 ideas de Proyecto orientados al mejoramiento de las condiciones del servicio de movilidad urbana en infraestructura ciclovitaria, incluye dos actividades: Estudios para el Sistema de Bicicletas Públicas, actualización del Plan de Infraestructura Ciclovitaria y Estrategia de Promoción de la Bicicleta.
- **Componente 5: “Gestión del Proyecto y Desarrollo de Capacidades”**
Con una inversión de S/46, 188,318 que representa el 6.8% del Programa de Inversión tiene por objetivo garantizar una gestión y coordinación adecuada del Programa, así como desarrollar y fortalecer capacidades que son transversales a todos los componentes del Programa.

CENTRO INTEGRADO DE COMUNICACIONES – GSC LIMA METROPOLITANA

Durante el mes de abril del 2023 se renovó el Centro Integrado de Comunicaciones y Vigilancia de la Gerencia de Seguridad Ciudadana a nivel metropolitano, el cual ahora es un factor clave en la lucha contra la inseguridad ciudadana en la capital peruana.

El ya ahora centro renovado realiza el monitoreo de 4 mil 300 cámaras en toda la ciudad (Lima Metropolitana más Distritos), una iniciativa que busca unificar las centrales de vigilancia de los 43 distritos. Con esta propuesta se busca mejorar los niveles de respuesta a todo nivel, bajo una labor de coordinación y control, a través del patrullaje, ampliando la gestión de emergencias, incidentes y novedades diarias.

Dicho proyecto ha sido posible a través de la conexión de Fibra Óptica garantizada de alta velocidad, seguridad y confiabilidad. Este sistema tecnológico tiene capacidad de funcionar con inteligencia artificial, que permite el reconocimiento de rostros, alertas de conductas sospechosas, identificación de faltas de tránsito e incluso la identificación de personas que limpian parabrisas. Esto facilita la realización de estrategias de seguridad ciudadana por mancomunidades, zonas críticas y principales vías.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En respuesta a esta problemática, el Perú cuenta con disposiciones normativas como: a) Política Nacional del Ambiente, expresada en el D.S. N° 012-2009-MINAN, (b) Ley General del Ambiente, Ley N°28611; (c) Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N°27922; (d) Ley General de Residuos Sólidos, Ley N°27314; y (f) Decreto del Consejo Directivo del CONAM N°003-2004-CD/CONMAN, entre otros. Estas medidas normativas son implementadas a través de distintos entes que diseñan políticas y además tienen funciones reguladoras que constituyen dependencias del Ministerio del Ambiente.

A su vez, una ventana de oportunidad concerniente a las Fuerzas Ecológicas y Ambientales es el actual interés que tomó la responsabilidad social en el sector empresarial. En efecto, el sector empresarial responde a los beneficios que supone presentar una imagen empresarial socialmente responsable entre los que se cuenta la fidelización de clientes, disminución de conflictos, reducir costos operativos, valoración de la imagen institucional y de la marca, posicionar y diferenciar la marca, mayor capacidad de reclutar, flexibilidad y capacidad de adaptación, sustentabilidad a largo plazo, el acceso a mercados, capitales y el poder influir en líderes de opinión (Universidad Siglo 21, 2016, p. 24). Así, una empresa socialmente responsable será capaz de vender una imagen positiva al consumidor generando una buena reputación en el mercado; a su vez, será capaz de desarrollar relaciones sólidas con el público reduciendo los riesgos de procesos legales (Universidad Siglo 21, 2016, p. 24). Al mismo tiempo, al reducir la contaminación ambiental también se reducen gastos e improductividad, se agrega valor a la empresa por sobre los productos de la competencia (Universidad Siglo 21, 2016, p. 24). Estas características no solo hacen de la empresa un modelo en el mercado, sino también un referente laboral al que se aspira ingresar, por lo que se logra atraer un alto número de talentos comprometidos con los valores de la empresa (Universidad Siglo 21, 2016, p. 24).

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 11 se presenta la Matriz Evaluación de Factores Externos de EMAPE S.A., en ella se han listado las oportunidades y las amenazas que la entidad enfrenta, asignándoles peso y valor a cada una. Al final se obtiene un puntaje ponderado de 3.19, lo cual significa que hay un excelente aprovechamiento de las oportunidades, así como también se toman medidas ante las amenazas del entorno.

Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
FACTORES CLAVES DE ÉXITO			
OPORTUNIDADES	PESO	VALOR	PONDERACION
O.1. Única empresa pública que puede intervenir en vía con poca burocracia.	0.10	4	0.4
O.2. Capacidad de generar economía de escala en gastos de materiales y servicios, por la alta necesidad de operación de mantenimiento continuo que demanda una metrópoli con 12 millones de habitantes.	0.09	3	0.27
O.3. Normativa vigente que permite ejecutar gasto por convenios con otras entidades públicas que prestan servicios relacionados (IMP, SUNARP, SUNAT, SIMA, Ejército, MINDEF, MININTER).	0.08	3	0.24
O.4. Capacidad para atraer cooperación internacional.	0.10	4	0.4
O.5. Buen índice crediticio de Lima Metropolitana.	0.11	4	0.44
O.6. Introducción de los contratos cooperativos G2G, NEC en las contrataciones públicas.	0.09	4	0.36
SUBTOTAL OPORTUNIDADES	0.57		2.11
AMENAZAS	PESO	VALOR	PONDERACION
A.1. Que Lima reduzca el Presupuesto asignado a EMAPE por aspectos políticos financieros o presupuestales	0.08	3	0.24
A.2. Contracción de la Economía Peruana, impactando en el presupuesto de inversión.	0.07	3	0.21
A.3. Existencia de entidades que realizan la ejecución de obras en la Corporación Municipal.	0.08	2	0.16
A.4. Tendencia al incremento en los costos de materiales y servicios.	0.06	2	0.12
A.5. Tendencia al crecimiento demográfico desordenado y falta de plataformas tecnológicas para la planificación y desarrollo urbano lo que trae consigo una mala planificación de proyectos.	0.07	2	0.14
A.6. Reparación del COVID-19 o aparición de virus de contagio masivo para las personas.	0.07	3	0.21
SUBTOTAL AMENAZAS	0.43		1.08
TOTAL	1.00		3.19

Fuente. EMAPE S.A.

3.5 Influencia de EMAPE S.A. en Lima Metropolitana

El análisis de la estructura de EMAPE S.A. en Lima Metropolitana, de acuerdo al análisis de Porter (2009), presenta las cinco fuerzas que realzan la competencia: (a) Poder de negociación de los proveedores, (b) Poder de negociación de los compradores, (c) Amenaza de los sustitutos, (d) Amenaza de los entrantes, y (e) Rivalidad de los competidores.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

EMAPE S.A. tiene dos grupos de proveedores; de bienes y de servicios. Dado que la Subgerencia de Tesorería cuenta con recursos públicos (recursos que vienen directamente de las arcas de la Municipalidad Metropolitana de Lima tanto de arbitrios, trámites tupa, infracciones, entre otras) y se encuentra regido por las leyes del Estado, por tal motivo debe ceñir a las leyes vigentes de adquisición de bienes y servicios del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE). De acuerdo a la Ley de Contrataciones del Estado, Ley 30506 (2017), se puede vender al Estado participando en los diferentes procesos de selección, mediante el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) puede presentar y participar como proveedores, teniendo de esta manera un poder de negociación bajo. Los proveedores de servicios de tecnología, telecomunicaciones, semáforos, entre otros, también se encuentran con una limitación de poder de negociación, dado que los altos costos de entrada registren el poder de negociación.

Otra de las problemáticas detectadas en EMAPE S.A. es la debilidad que existe por la falta de pagos a los proveedores en el plazo a convenir, esto trae consigo que la cartera de proveedores tanto de bienes como de servicios se reduzca considerablemente y también que se reduzca la confianza de los pagos por los servicios contratados. Dando como resultado que la cartera de proveedores se reduzca y EMAPE S.A. este supeditada a contar con un porcentaje residual del mercado y a precios considerablemente más altos para cubrir las brechas de tiempo sin recibir su pago. Es altamente ventajoso tener de aliados estratégicos a proveedores con los cuales se podrá implementar buenas prácticas en las entidades públicas para lograr los objetivos planteados por la Alta Dirección.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

EMAPE S.A. brinda un servicio que es intangible y que se mide subjetivamente con la satisfacción del cliente externo (población) así como el interno (otras áreas de la entidad y de la corporación municipal). Estos “logros” también pueden ser medidos y comparados mediante el Plan Operativo Institucional en el que se comparan indicadores anuales, trimestrales y mensuales, siendo su principal y único comprador interno Lima Metropolitana.

En base a lo descrito, es importante que ante las necesidades que podrían surgir exista una evaluación previa de los escenarios agresivos, conservadores y de moderados con los cuales se realizarán los pedidos para que dicha satisfacción al cliente externo como interno sea evaluada y así se otorguen los recursos necesarios para que se puedan ejecutar las políticas y llegar al cumplimiento de los objetivos generales y específicos.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Con respecto a este punto tenemos una amenaza, es decir, por encargo de la alta dirección otra entidad podría realizar el trabajo del que EMAPE S.A. se encarga, esto podría presentar escenarios adversos, que harían peligrar el futuro de la entidad. Esto podría generar un peligro inminente en la organización lo que podría hacer que esta entidad pueda ser desintegrada o liquidada y todos los proyectos sean derivados a otras Gerencias o Entidades de la corporación municipal o entidades como INVERMET o entidades del Gobierno Central como la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios (hasta su cierre).

Si bien es importante lo descrito en el párrafo precedente, desde el nuevo enfoque que se le viene dando a EMAPE S.A. con la elaboración del Plan Estratégico Empresarial se dictarán acciones que, mediante objetivos y la utilización de indicadores, reduzcan estos riesgos a su mínima expresión y la institución pueda fortalecerse en medida que pueda implementar una mayor cantidad de obras y proyectos.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Para una entidad del Estado, en este caso EMAPE S.A. pertenece a la Municipalidad de Lima Metropolitana, un gobierno local, no existe una amenaza por entidades entrantes, si bien en un primer momento se pensó que la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao, la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios, entre otras entidades restarían funciones de la EMAPE S.A. esto no fue así. Más bien en el caso de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao es un aliado estratégico importante en el ordenamiento de transporte y tránsito, seguridad vial, al igual que la Gerencia de Movilidad Urbana y Seguridad Vial estos aliados permitirán mejorar la gestión tránsito, transporte y llegar a tener un adecuado desplazamiento de las personas.

Por otro lado, se presenta a la Autoridad Nacional de Infraestructura (ANIN) es un organismo que busca cerrar brechas en el ámbito de la infraestructura. La ANIN se creó el 17 de julio de 2023 a través de la Ley 31.841 del Congreso del Perú. La ANIN comenzará a funcionar en enero de 2024. La ANIN será una plataforma para recopilar información y tomar decisiones sobre proyectos en los tres niveles de gobierno. La ANIN también será el único punto de contacto digital del Estado Peruano con la ciudadanía y esta reemplazará a la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios (ARCC), que se creó después del desastre del Fenómeno El Niño en 2017.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Dadas las necesidades a las que está sujeta EMAPE S.A. en temas de infraestructura, tecnológicos, de telecomunicaciones y entre otros existe una competencia marcada en la rivalidad de los compradores, lo que hace que en momentos de realizar procesos de compra grandes que

conlleven a licitaciones con exista una guerra por ganar dicho servicio. Se presentaron casos en los que las empresas grandes, al no verse nominadas a pasar a la siguiente fase, presentaron documentos de queja ante el Organismo Supervisor de Contrataciones. Esto no fue un limitante para que se pueda mejorar los requerimientos y en ese contexto estamos próximos a su nueva convocatoria.

3.6 Influencia de EMAPE S.A. en la competitividad

EMAPE S.A., cuenta con el potencial necesario y suficiente para lograr desarrollarse y obtener una ventaja competitiva o ser referente frente a las demás ciudades o distritos en Latinoamérica y demás continentes. Esto se debe a que, dentro del proceso de recopilación de información para la investigación a nivel latinoamericano, se ha identificado ciudades de similares características en tamaño, ubicación y población que con el transcurrir del tiempo han logrado reconocimientos y posicionamientos bien definidos en los diferentes países. Uno de ellos es la Empresa Municipal de la Vivienda y Suelo de Madrid (EMVS) en España que fue reconocido por presentar altos niveles de Innovación Tecnológica y Calidad Ambiental.

En lo referido al acceso de información igual EMAPE S.A. no cuenta con los datos necesarios sobre información de gestiones pasadas, es decir no cuenta con un sistema de información integrado entre todas las Gerencias Centrales, con lo cual se podría dar un mejor seguimiento a los proyectos, niveles de ejecución, gasto de inversión entre otros.

Con respecto al impacto ambiental se ha comenzado a implementar en el país una cultura de sostenibilidad de medio ambiente es más se está beneficiando a las empresas que cambian sus buses y utilizan a los que consumen GNV (Gas natural vehicular) o GLP (Gas licuado de petróleo), cosa que en otros países como España, Colombia, Chile, Brasil y Argentina es avanzado.

Es importante señalar que la gran mayoría de las ciudades comparadas cuenta con mayor cantidad de habitantes y su área territorial cuenta con una mayor cantidad de kilómetros.

3.7 Matriz Perfil Referencial (MPR)

La matriz de perfil referencial (MPR) identifica a las principales organizaciones de otros países con las cuales se puede competir frente a la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra. Se ha identificado que los siguientes Distritos Santiago, Guayaquil, Buenos Aires, la Empresa Pública de Medellín (EPM) y la Empresa Municipal de la Vivienda y Suelo de Madrid (EMVS) se podrán comparar para poder medir la frente a EMAPE S.A. Entre los factores más importantes, se puede destacar: a) Capacidad de realizar Proyectos con poca burocracia, b) Cooperación internacional, c) Convenio con Entidades Públicas de Servicios, d) Innovación, Calidad Ambiental y e) Eficiencia en ejecución de obras. Frente a los cuales se les ha considerado un peso superior que a los otros factores dada su relevancia y serán mostrados en la Tabla 13.

Tabla 13. Factores de Determinación de Éxito - Matriz de Perfil Referencial

Factores Determinación de Éxito	Peso	EMAPE S.A.		Santiago		Guayaquil		Buenos Aires		Empresa Pública de Medellín (EPM)		Empresa Municipal de la Vivienda y Suelo de Madrid (EMVS)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Capacidad de realizar Proyectos con poca burocracia.	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80
Cooperación internacional.	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60	3	0.60	4	0.80	4	0.80
Convenio con Entidades Públicas de Servicios.	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Innovación	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	5	0.75
Calidad Ambiental	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	5	0.75	4	0.60	5	0.75
Eficiencia en ejecución de obras	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Total	1.00		2.85		3.85		3.65		3.80		4.00		4.30

Fuente. EMAPE S.A.

Respecto a los resultados de la matriz, la Innovación y Calidad Ambiental en la Empresa Municipal de la Vivienda y Suelo de Madrid (EMVS) en España es el que obtiene la mayor calificación con 4.30,

seguido de la Empresa Pública de Medellín (EPM) con 4.00; con respecto a EMAPE S.A. obtuvo 2.85 ubicándolo por debajo de los España comparando con otro continente y Chile, Ecuador, Buenos Aires y Colombia respectivamente, esto nos muestra que se debe mejorar en varios aspectos con el fin de lograr la visión planteada.

3.8 Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Con el objeto de evaluar las condiciones de diferenciación entre la EMAPE S.A. y otras Entidades, se ha desarrollado una Matriz de Perfil Competitivo (MPC) que expone las variaciones en las estrategias competitivas del servicio de cara a las etapas de: a) Capacidad de realizar Proyectos con poca burocracia, b) Cooperación internacional, c) Convenio con Entidades Públicas de Servicios, d) Innovación, Calidad Ambiental y e) Eficiencia en ejecución de obras. Frente a los cuales se les ha considerado un peso superior que a los otros factores dada su relevancia y serán mostrados en la Tabla 14.

Tabla 14. Factores de Determinación de Éxito – Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores Determinación de Éxito	Peso	EMAPE S.A.		Gobierno Regional del Callao		Autoridad Reconstrucción con Cambios (ARCC)		Programa Nacional de Saneamiento Rural (PNSR)		Fondo Municipal de Inversiones del Callao S.A. (FINVER CALLAO)		Invermet	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Capacidad de realizar Proyectos con poca burocracia.	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Cooperación internacional.	0.20	2	0.40	5	1.00	4	0.80	4	0.80	1	0.20	2	0.40
Convenio con Entidades Públicas de Servicios.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60
Innovación	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30
Calidad Ambiental	0.15	3	0.45	5	0.75	4	0.60	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Eficiencia en ejecución de obras	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	2	0.30
Total	1.00		2.80		4.35		3.85		3.85		2.10		2.45

Fuente. EMAPE S.A.

Como podemos observar en la Matriz de Perfil Competitivo de EMAPE S.A. se encuentra por debajo del Gobierno Regional del Callao, la Autoridad Reconstrucción con Cambios (ARCC) y el Programa Nacional de Saneamiento Rural (PNSR) y por encima de sus pares de Invermet y el Fondo Municipal de Inversiones del Callao S.A. (FINVER CALLAO) esto nos quiere decir que existe oportunidades de mejora y de convertir la Gestión de Infraestructura Vial y Obras Sociales en un referente de la Metrópoli y por qué no pensar en referente Regional.

3.9 Conclusiones

El análisis realizado sobre el contexto externo ha mostrado que actualmente la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. viene desarrollando políticas necesarias para obtener resultados positivos con respecto a la Gestión de Infraestructura Vial y Obras Sociales debido a que se están dando las condiciones legales estables.

Podemos decir que, debido la implementación de un Plan Estratégico Institucional, en el cual se involucren todos, presenta mejores oportunidades para el desarrollo y esto está atrayendo el interés del sector privado para desarrollar proyectos en conjunto para mejorar la brecha de infraestructura en la ciudad.

Por otra parte, se evidencia que, pese a lo deficiente de la económica aunado a que el país aún presenta diversas falencias ligadas mayoritariamente a la marcada desigualdad de clases sociales, y a la falta de infraestructura y educación, y no menos importante la postpandemia que viene sacudiendo al mundo (Covid-19) y también la economía, trabajo y todas las industrias de los países de la región y el mundo.

Dado el crecimiento tecnológico que se está dando y a la llegada de empresas que han aplicado estos sistemas se ve necesario que exista una política que haga primordial y de adaptación la implementación de manera gradual de dichos sistemas en las empresas para poder tener un mejor seguimiento de todas las modalidades de transporte, por ejemplo tenemos los sistemas que se utilizan

en el Tren Eléctrico de Lima y el sistema de transporte Metropolitano que une los distritos en tiempos menores, que incrementan la calidad de vida de la población en el hogar.

Si bien el desarrollo de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. se está concentrando en la Gestión de Infraestructura Vial y Obras Sociales, dentro de Lima Metropolitana, se han identificado diversas oportunidades que podrían ser aprovechadas con el fin de lograr la visión que se ha planteado, tal como se ha mostrado en el desarrollo de la matriz MEFE, mostrando aquellas amenazas que deben ser mitigadas y consideradas en el plan estratégico de EMAPE S.A.

Con respecto a la matriz MPR con el fin de demostrar que la comparación que existe frente a las autoridades de otros países que servirán como punto de referencia donde se puedan tomar algunas acciones que son exitosas que podrán ser desarrolladas para replicar los casos de éxito.

Finalmente, se puede concluir que la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. de la Municipalidad Metropolitana de Lima debe alinear sus esfuerzos a fin de cumplir con el Plan Metropolitano 2040 basado en la metodología del Plan Estratégico coherente y sostenible en el tiempo que pueda ser ajustable de acuerdo a la nueva visión y misión que se tenga implementando una gestión por indicadores de gestión, garantizar un proceso eficiente hacia el logro de las metas propuestas.

Capítulo 4: Evaluación Interna de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. se realizó utilizando el análisis AMOFHIT, que comprende los siguientes estudios: el análisis de la administración y gerencia "A"; el análisis de marketing y ventas "M"; el análisis de operaciones y Logística "O"; el análisis financiero y contable "F"; el análisis de los recursos humanos "H"; el análisis de los sistemas de información y comunicaciones "I"; y el análisis de la tecnología, investigación y desarrollo "T". Estas observaciones son altamente útiles para potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades dentro de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A., se encuentra conformada según lo descrito en la Resolución de Gerencia General N°000110-2023-EMAPE/GG de fecha 24AGO23, tiene la siguiente estructura:

01. ÓRGANOS DE ALTA DIRECCIÓN

01.1 Directorio

01.2 Presidencia Ejecutiva

01.2.1 Oficina de Gestión de Proyectos

01.2.2 Oficina de Comunicaciones y Relaciones Públicas

01.3 Gerencia General

01.3.1 Oficina de Integridad Institucional

01.3.1 Oficina de Trámite Documentario y Archivo General

02. ÓRGANOS DE CONTROL INSTITUCIONAL

02.1 Órgano de Control Institucional

03. ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO

03.1 Gerencia Central de Asesoría Jurídica

03.2 Gerencia Central de Planificación y Presupuesto

03.2.1 Gerencia de Planificación Estratégica y Modernización

03.2.2 Gerencia de Presupuesto

04. ÓRGANOS DE APOYO

04.1 Gerencia Central de Administración y Finanzas

04.1.1 Gerencia de Logística

04.1.2 Gerencia de Tecnologías de la Información

04.1.3 Gerencia de Contabilidad y Finanzas

04.1.4 Gerencia de Recursos Humanos

04.1.5 Gerencia de Tesorería

05. ÓRGANOS DE LÍNEA

05.1 Gerencia Central de Infraestructura

05.1.1 Gerencia de Estudios y Proyectos

05.1.2 Gerencia de Obras y Supervisión

05.2 Gerencia Central de Mantenimiento

05.2.1 Gerencia de Mantenimiento y Limpieza de Vías y de Áreas Verdes

05.2.2 Gerencia de Mantenimiento de Obras Sociales y Puentes

La estructura orgánica de la Empresa comprende tres niveles jerárquicos: Alta Dirección (Directorio, Presidencia Ejecutiva y Gerencia General); Gerencias Centrales y Órganos de Control Institucional; y Gerencias y Oficinas. El cuadro siguiente muestra el grado de responsabilidades funcionales según niveles jerárquicos:

Tabla 15. Niveles Jerárquicos de EMAPE 2023

Nivel	Órgano	Responsable Funcional	
1	Directorio	Dirección Institucional	
	Presidencia Ejecutiva	Máxima Autoridad Ejecutiva	
	Gerencia General	Máxima Autoridad Administrativa Titular de los sistemas administrativos de obligatorio cumplimiento para EMAPE S.A.	
2	Gerencias Centrales/ Órgano de Control Institucional	Gestión / Control	Conducción en ámbitos especializado
3	Gerencias / Oficinas	Gestión	Gestionar actividades específicas
		Ejecución	Conducción de actividades específicas

Fuente. EMAPE S.A.

Asimismo, se adjunta el organigrama estructural de EMAPE S.A., que forma parte Reglamento de Organización y Funciones.

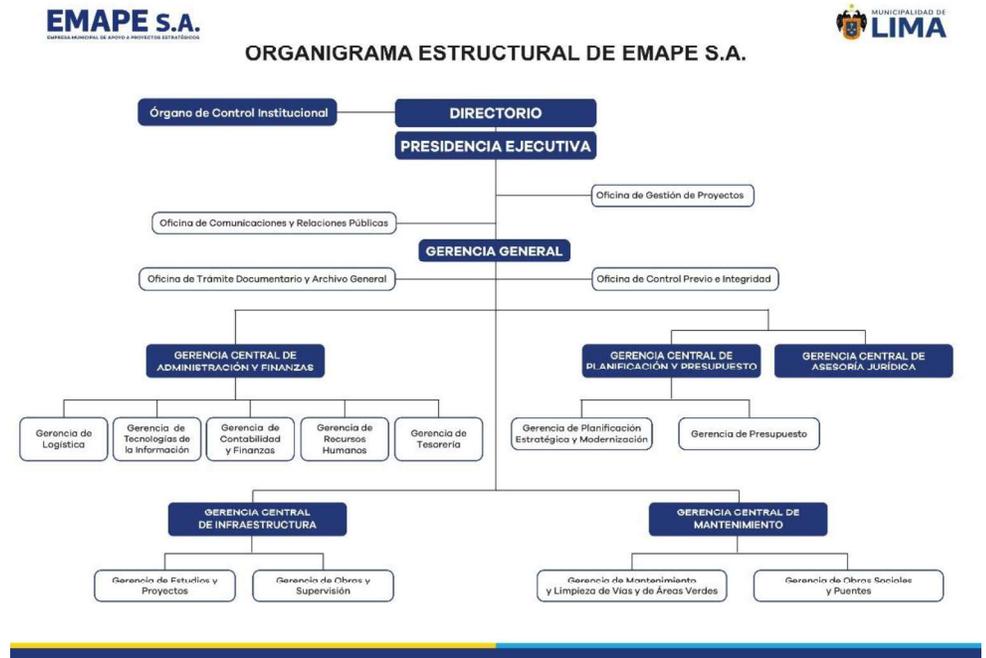


Imagen 12. Organigrama de EMAPE S.A. para el 2023

Fuente. EMAPE S.A.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

La Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. está orientada a “satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización” (D’Alessio, 2008, p. 172). Para determinar el perfil del cliente externo, que vienen a ser la población, se describe las características poblacionales. Lima con sus 43 distritos alberga 10 millones 151 mil habitantes, los cuales representan el 30,1% de la población

total del país (33 millones 726 mil habitantes), según estimaciones y proyecciones realizadas por el INEI al 30 de junio del año 2023.

Según sexo, el 52,2% de la población son mujeres (5 millones 301 mil) y el 47,8% varones (4 millones 850 mil). Con relación al grupo de edad y sexo de la población de Lima Metropolitana, se aprecia mayor proporción de mujeres de 15 a 39 años respecto a sus pares hombres, al alcanzar 38,1% en la población femenina frente a la masculina que representa el 36,9%. Asimismo, se observa mayor presencia de mujeres en la población adulta mayor (60 y más años) al concentrar el 17,2% en comparación con el 16,6% de los hombres de dicho grupo de edad. En tanto, en el grupo de 0 a 14 años, la proporción de hombres (19,5%) supera a la de mujeres (17,7%); mientras que, en los adultos de 40 a 59 años el porcentaje de mujeres y hombres es el mismo con 27,0%. Se puede concluir que en Lima Metropolitana habitan mayoritariamente personas adultas, por lo que este tipo de población es la que más se moviliza a través de todos los Distritos por lo tanto la situación de la infraestructura deberá ser la adecuada con la finalidad de dar las facilidades de poder trasladarse a toda la población.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En lo referido a este punto se puede afirmar que La Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. cuenta con personal administrativo y operativo. Dicho personal operativo es el que se viene desarrollando de manera diaria los Proyectos que se vienen ejecutando en Lima Metropolitana que van desde Infraestructura vial, Mantenimientos y Áreas Verdes.

Por el lado de la operación logística actualmente se cuenta con vehículos y maquinaria antigua que en el último bimestre del 2023 se ha priorizado su renovación a través de la compra de equipos mediante inversión, es importante mencionar que se cuenta con contratos de alquiler de 19 vehículos para el traslado del personal operativo a los diversos proyectos, lugares para mantenimiento y trabajo en áreas verdes.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Los ingresos económicos de la Empresa provienen principalmente del pago de la retribución a cargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, por la prestación de servicios de administración de proyectos de inversión pública, la gestión del mantenimiento y conservación de la red de infraestructura vial metropolitana, y otros encargos. Adicionalmente, se consideran como otros ingresos los servicios que la Empresa presta a terceros. La ejecución del gasto se rige por las normas, disposiciones y metodologías vigentes en el marco del sistema de gestión presupuestal del Estado, en general, y de la Municipalidad Metropolitana de Lima, en particular.

En ese sentido, en lo que respecta a los Recursos Municipales (Encargos), se verifica en el Sistema del MEF que EMAPE S.A., desde el periodo 2015 al 2023, viene administrando recursos financieros recibidos bajo la modalidad de encargos otorgados por la Municipalidad Metropolitana de Lima, por la suma total de S/ 3'031,881,557.55 (Tres Billones Treinta y Un Millones Ochocientos Ochenta y Ocho Mil Quinientos Cincuenta y Siete Con 55/100 Soles), conforme a los datos registrados en el SIAF-RP, según el resumen presentado en la Tabla 16:

Tabla 16. Análisis de Ingresos a EMAPE S.A por encargos a través del SIAF-RP (Periodo

Ejercicio Fiscal	Recursos Municipales (SIAF - RP)	
2015	S/	188,315,064.54
2016	S/	384,920,994.01
2017	S/	608,916,893.94
2018	S/	650,131,712.17
Subtotal	S/	1,832,284,664.66
2019	S/	188,315,064.54
2020	S/	384,920,994.01
2021	S/	608,916,893.94
2022	S/	650,131,712.17
Subtotal	S/	1,832,284,664.66
2023	S/	65,140,700.74
Subtotal	S/	65,140,700.74
TOTAL	S/	3,729,710,030.06

Fuente. Datos extraídos del Sistema Integrado de Administración Financiera SIAF-RP (2015-2023)

Dentro de este punto en EMAPE S.A. existe la Gerencia de Tesorería, la cual no sólo se encarga de la administración de los recursos financieros recibidos bajo la modalidad de encargos de la Municipalidad Metropolitana de Lima (Recurso Municipal), sino también de los recursos propios de EMAPE S.A. como empresa (Recurso Empresarial).

Asimismo; el Ministerio de Economía y Finanzas a través de la Directiva del Sistema Nacional de Tesorería. Directiva N° 001-2007-EF/77.15 aprobada con Resolución Directoral N° 002-2007-EF/77.15, Designa y Acredita como autorizados para el manejo de cuentas bancarias en el Artículo 49°.- Responsables del manejo de las cuentas bancarias de la Unidad Ejecutora: 49.1 Los responsables titulares del manejo de las cuentas bancarias deben ser el Director General de Administración o el funcionario que haga sus veces y el Tesorero.

Y estipula en el numeral 49.2 Puede designarse hasta dos suplentes para el manejo de las indicadas cuentas, no pudiendo ejercer dicha función el cajero ni el personal del área de Control Interno, Abastecimiento o Logística o el que tenga a su cargo labores de registro contable.

4.1.5 Recursos humanos (H)

En lo referente a los Recursos Humanos la Subgerencia cuenta con un potencial humano capaz de impulsar el desarrollo de las estratégicas y políticas impuestas a partir del inicio de gestión el cual debido al incorrecto manejo Administrativo de las Gestiones predecesoras no ha sido llevado de manera adecuada por otro lado, al ser una empresa pública, existe una marcada burocracia dentro de los procesos. Actualmente cuenta con personal de Régimen 728 y personal Locador.

El análisis de las características del recurso humano se aprecia los siguientes problemas, falta de motivación personal, bajo nivel de empatía, escasa cultura organizacional, alta incertidumbre en el trabajo y, por último, más capacitación del recurso humano para ocupar los puestos o cargos asignados. El material humano con el que cuenta la empresa, no debe dejar de recibir capacitación permanente para desarrollar sus habilidades y capacidades cognitivas a fin de lograr un mayor desempeño en sus labores de las distintas unidades orgánicas de la empresa. Es importante mencionar que otra problemática de la gestión del talento humano es ocasionada por contar con locadores de servicio para el personal operativo y de soporte, lo cual podría traer problemas laborales (sueldo y horario de trabajo) con el régimen 728. Con lo cual da como resultado que exista una débil cultura organizacional orientada a logro de objetivos.

Con el objetivo de cubrir la satisfacción de quienes confían en nosotros, cumpliendo con sus expectativas, es que hemos trabajado para conseguir cuatro certificaciones en nuestros procesos:

- ISO 9001:2015 el cual busca mejorar la confianza y satisfacción del cliente, así como de las partes interesadas; establecer una cultura proactiva de prevención, mejora y protección medioambiental y asegurar la consistencia de calidad de productos y servicios.
- ISO 14001:2015 que proporciona un marco para que las organizaciones identifiquen y gestionen sus impactos ambientales.
- ISO 37001:2016 que establece los requisitos para un sistema de gestión anti soborno.
- ISO 45001:2018 que tiene como base el sistema de gestión calidad en seguridad y salud ocupacional.

Por otro lado, presentamos en la Imagen 12 la cantidad de trabajadores con los que cuenta EMAPE S.A. distribuidos en sus modalidades de régimen laboral sumando en total 537 colaboradores que se encuentran divididos en 364 colaboradores estables bajo el régimen 728 que representan un 49% del total y con respecto a los Locadores de Servicio se encuentran 2 tipos los que son registrados de manera Empresarial que suman 167 colaboradores representando un 23% del total y los Locadores de Servicio con Presupuesto Municipal que representan el 28% del total y suman un total de 206 personas.

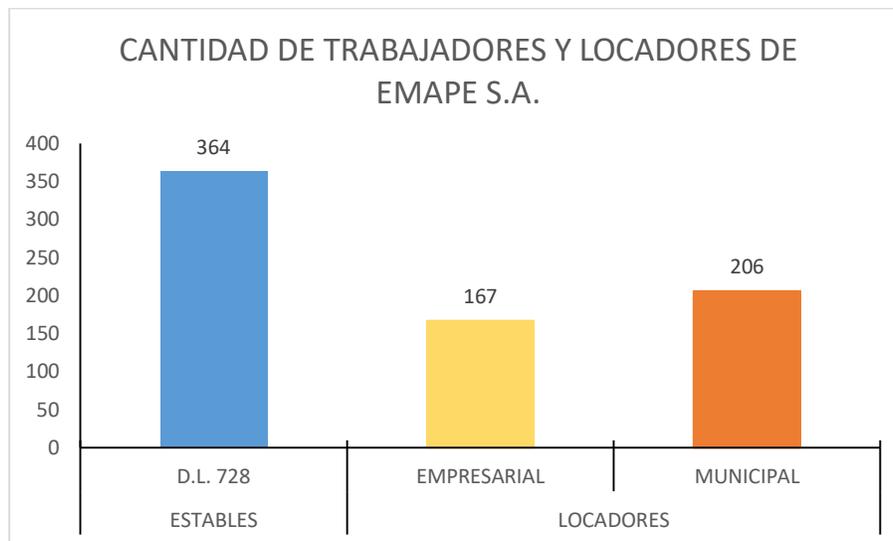


Imagen 13. Cantidad de Trabajadores EMAPE S.A. diciembre 2023
Fuente. EMAPE S.A.

Por último, es importante indicar que EMAPE S.A. cuenta con un Sindicato el cual viene requiriendo la atención a diversos problemas que se han generado a través de los años las gestiones pasadas. Algunos de los problemas que se vienen tratando de dar solución a raíz de las reuniones de coordinación que se vienen dando entre las Gerencias de EMAPE con el Sindicato SUTEMAPEL son:

- Condiciones Laborales del personal de cuadrillas de la Gerencia Central de Mantenimiento.
- Seguridad para los trabajadores de las Sedes Central, Trébol Javier Prado, Caquetá y las 04 PTAR.
- Acondicionamiento del Comedor Solidaridad de la Sede Central.
- Bonificaciones varias.

- Brindar capacitaciones a trabajadores por especialidad y área laboral.
- Aumento en la remuneración básica.
- Nivelar la remuneración de todos los trabajadores conforme a la escala remunerativa de la empresa, teniendo en cuenta el perfil laboral, experiencia, capacitación.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Dentro de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. no existen ningún sistema de información con el cual podamos tener resultados en línea sobre los indicadores a reportar, en la actualidad se cuentan con controles en archivos Excel por Gerencia que se actualizan a requerimiento de información, no teniendo la data a la mano en caso se requiera información urgente. Para los temas administrativos si se cuenta con un Sistema de Gestión Administrativo mediante el cual se derivan y reciben documentos que deberán de analizar los ingenieros de las áreas y resolver tanto para el cliente interno como para el cliente externo.

Con la implementación de los Proyectos que agregan tecnología se busca implementar nuevos indicadores de Gestión con lo cual se podrán tomar mejores decisiones sobre las operaciones y administración en la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A.

4.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T)

La Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. no cuenta con desarrollo tecnológico o tecnología propia que puedan aplicar a las funciones de las que está encargada. Existe una gran brecha que se puede reducir a raíz de adquirir tecnología tanto para definición y ejecución de los Proyectos, ejecución de Mantenimientos como para el trabajo diario administrativo y reporte de indicadores. La Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. cuenta con treinta y un (31) convenios sobre los cuales existen algunos en los que se puede aprovechar la innovación tecnológica, ya que se busca explotar de gran manera con las siguientes instituciones.

Asimismo, es importante mencionar que al personal de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A., a través de esta gestión, se incentivan las prácticas de mejora continua a través del uso de la automatización de los procesos.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

D'Alessio (2015) indicó que la matriz de evaluación de factores internos permite, por un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y, por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre áreas. La matriz de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. cuenta con 15 factores determinantes de éxito, seis fortalezas y nueve debilidades. El resultado indicó un valor de 2.53, indica una organización ligeramente más fuerte que débil, pero estando en un valor casi promedio no posee una consistencia interna como para competir exitosamente, por lo que la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. debe mejorar las debilidades para llegar a ser más competitiva a mediano y largo plazo e intentar mejorar las debilidades mayores, por lo menos, antes de continuar el proceso estratégico. Conseguir mejorar estas debilidades sería un paso estratégico importante, ya que se podrían avizorar mejores estrategias hacia la visión establecida.

Tabla 17. Matriz MEFI de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO			
FORTALEZAS	PES O	VALO R	PONDERA CION
F.1. Soporte institucional y financiero de la MML.	0.10	4	0.4
F.2. Capacidad de actuar en pilotos y marcha blanca.	0.07	3	0.21
F.3. Eficacia en la formulación de proyectos de inversión.	0.08	4	0.32
F.4. Eficacia y especialización en la ejecución de obras viales y proyectos sociales.	0.07	4	0.28
F.5. Eficacia y especialización en la Gestión de Mantenimientos de obras viales y proyectos sociales.	0.08	3	0.24
F.6. Posicionamiento en el Mercado, logrando reconocimiento en Servicios de Mantenimiento y Ejecución de Obras de Infraestructura Vial y Social. (Experiencia de 37 años en la construcción, remodelación, mantenimiento y conservación de vías de tránsito en Lima Metropolitana y proyectos sociales)	0.07	3	0.21
SUBTOTAL OPORTUNIDADES	0.47		1.66
DEBILIDADES	PES O	VALO R	PONDERA CION
D.1. Dependencia financiera de MML.	0.07	2	0.14
D.2. Falta de Instrumentos Tecnológicos adecuados que permitan mayor desarrollo y control de actividades.	0.05	2	0.1
D.3. Maquinaria y equipamiento inutilizable y/o en mal estado y/o antiguo.	0.07	1	0.07
D.4. Condiciones inadecuadas de infraestructura y remuneraciones no competitivas limitan la contratación y permanencia de profesionales cotizados en el mercado.	0.06	1	0.06
D.5. Alta rotación de funcionarios en EMAPE SA e inestabilidad política.	0.06	1	0.06
D.6. Falta de Liquidez y prueba ácida negativa para cubrir las deudas.	0.06	2	0.12
D.7. Deficiencia en los procesos de adquisición y contracciones de ByS.	0.06	2	0.12
D.8. Gestión de Proyectos empírica sin metodología	0.04	2	0.08
D.9. Deficiente integración de planes de la MML y ejecución de una ruta establecida por un plan, con capacidad de adaptación social.	0.06	2	0.12
SUBTOTAL AMENAZAS	0.53		0.87
TOTAL	1.00		2.53

Fuente. EMAPE S.A.

4.3 Conclusiones

La Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. es una empresa pública que depende de la Municipalidad Metropolitana de Lima, la cual se rige bajo su propia misión, visión, y por sus normas internas existentes para cada caso. Como se ha reconocido EMAPE tiene ciertas dificultades en lo referente a adquisición de tecnología, comunicación, motivación del trabajador y

sistemas de capacitación, ocasionada en casos por falta de recursos, dado que operan bajo presupuestos establecidos y con una política de austeridad por ser una institución pública.

Del análisis de la MEFI se desprende que las fortalezas mayores son: (a) Soporte institucional y financiero de la MML. (b) Capacidad de actuar en pilotos y marcha blanca. (c) Eficacia en la formulación de proyectos de inversión. (d) Eficacia y especialización en la ejecución de obras viales y proyectos sociales. (e) Eficacia y especialización en la Gestión de Mantenimientos de obras viales y proyectos sociales. (f) Posicionamiento en el Mercado, logrando reconocimiento en Servicios de Mantenimiento y Ejecución de Obras de Infraestructura Vial y Social. (Experiencia de 37 años en la construcción, remodelación, mantenimiento y conservación de vías de tránsito en Lima Metropolitana y proyectos sociales). La valorización del total de las seis fortalezas da como valor subtotal 0.47. De otro lado, las debilidades son: (a) Dependencia financiera de MML. (b) Falta de Instrumentos Tecnológicos adecuados que permitan mayor desarrollo y control de actividades. (c) Maquinaria y equipamiento inutilizable y/o en mal estado y/o antiguo. (d) Condiciones inadecuadas de infraestructura y remuneraciones no competitivas limitan la contratación y permanencia de profesionales cotizados en el mercado. (e) Alta rotación de funcionarios en EMAPE SA e inestabilidad política. (f) Falta de Liquidez y prueba ácida negativa para cubrir las deudas. (g) Deficiencia en los procesos de adquisición y contrataciones de ByS. (h) Gestión de Proyectos empírica sin metodología. (i) Deficiente integración de planes de la MML y ejecución de una ruta establecida por un plan, con capacidad de adaptación social. Estas debilidades presentan un subtotal de 0.53. Del análisis de la Matriz MEFI de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A., se desprende que el valor obtenido de la ponderación es de 2.53, lo cual demostraría que la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. no es ni fuerte ni débil, presentando oportunidades de mejora; es por eso que desde el inicio de la Gestión se busca implementar políticas, objetivos estratégicos y Proyectos Tecnológicos que fortalezca a la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A.

Capítulo 5: Intereses de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. y sus Objetivos de Largo Plazo

En esta sección se realizará un análisis de los intereses, objetivos y principios cardinales de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. Esto, para identificar los objetivos a largo plazo de la empresa pública. Este instrumento permitirá regular la gestión de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. en lo que corresponde a mejoras en la Gestión de Proyectos de Infraestructura vial, Mantenimientos y Áreas Verdes, buscando generar resultados visibles y medibles que estén al alcance de la ciudadanía. Asimismo, permite guiar el accionar de la Sugerencia para la resolución de problemas que aquejan la entidad en lo que respecta a infraestructura vial, obras sociales, movilidad urbana sostenible y plantear estrategias de solución. Esto, a partir de objetivos y estrategias que combine la transformación del territorio urbano, la participación del ciudadano y el cuidado del medio ambiente.

5.1 Intereses de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. – EMAPE S.A.

Para identificar los intereses de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. – EMAPE S.A. se tomará como insumo principal el análisis previo correspondiente a la evaluación y perspectiva externa e interna de la institución. Así, se pudo determinar que tanto la instrucción de sus funcionarios como características coyunturales y estructurales influyen dentro de la entidad, con lo cual se permitirá llevar a cabo una gestión que encabece la transformación sostenible. Esto, articulando cuatro componentes estratégicos:

- a) Planificar y diseñar infraestructura para las personas
- b) Involucrar a los actores (stakeholders)
- c) Definir el plan de trabajo considerando el marco legal actual
- d) Diseñar propuestas y proyectos acorde a las condiciones del mercado actual

Con ello en mente, será fundamental establecer un listado de los intereses que persigue la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos – EMAPE S.A. en la presente gestión contemplando las fortalezas de este gobierno metropolitano y sus limitaciones. Así, se plantea como objetivo central diseñar e implementar políticas para la construcción de infraestructura, obras sociales a partir del marco conceptual de la pirámide de la movilidad. Este modelo pone como prioridad la zonificación y gestión del suelo, la priorización de diversos modos de desplazamiento, dando preferencia a los peatones, ciclistas, transporte público y, finalmente, al transporte privado según lo observado en la Imagen 13.

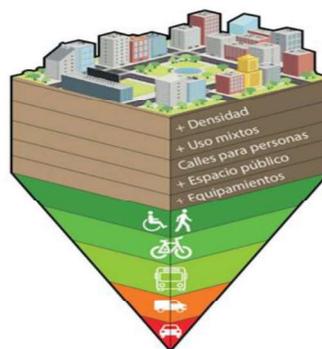


Imagen 14. Pirámide de la Movilidad

Fuente. Plan de Desarrollo Urbano Municipalidad Distrital de Miraflores 2019 - 2026

Así, en el Plan de Gobierno de la Gestión Actual se disponen en el Cuarto Eje sobre Infraestructura Vial, Titulación y Habilitación de Predios lo siguiente:

- a) Recuperar o Renegociar Las Concesiones de Peaje de Lima
- b) Implementar Línea de Metro Villa El Salvador / Puente Piedra
- c) Mejorar los viajes para los usuarios del BRT – Metropolitano
- d) Implementar Sistema de Teleféricos Urbanos
- e) Implementar Sistemas de Intersecciones Inteligentes
- f) Ampliar la Vía Expresa por el Sur
- g) Ampliar la Vía Expresa Grau
- h) Implementar un Tranvía Avenida Universitaria
- i) Implementar un Tren de Pasajeros Chosica – Callao
- j) Implementar una Vía Rápida Chorrillos
- k) Ampliación de la Avenida Venezuela desde Riva Agüero hasta Faucett
- l) Implementar el Viaducto Bertolotto
- m) Construir el Puente Barranco – Miraflores
- n) Construir el Viaducto Arriola
- o) Construir el Túnel Paseo de la Republica con José Gálvez
- p) Construir la Vía Elevada de Interconexión San Juan de Lurigancho
- q) Realizar asfalto de vías y construcción de veredas
- r) Recuperar Espacios Públicos Urbanos en zonas populares
- s) Realizar la habilitación de zonas rústicas en Lima Metropolitana

5.2 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo detallarán los resultados que busca obtener la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos – EMAPE S.A. durante la presente gestión. Estos objetivos se lograrán tras la implementación de estrategias externas específicas propuestas en el presente Plan Estratégico. Para la elaboración de los objetivos de Largo Plazo se consideró las recomendaciones de D’Alessio (2015) procurando que serán cuantitativas, medibles, realistas, comprendidos por todos y sin dudas, desafiantes, jerarquizados, alcanzables, congruentes y asociables a un horizonte de tiempo (Huamancayo et al, 2018 p. 92)

O.L.P.1. Al 2026, contar con 4 Mega Proyectos con redes inteligentes y componentes Tics.

O.L.P.2. Al 2026, ser líderes en ejecución de obras públicas en Lima Región.

O.L.P.3. Al 2024, explotar comercialmente infraestructura inutilizada para financiar mantenimientos viales.

O.L.P.4. Al 2026, contar con infraestructura de carril segregado de transporte público para el Norte, Centro, Sur

O.L.P.5. Al 2025, ejecutar el primer contrato de Gestión de mantenimiento integral de lima metropolitana.

O.L.P.6. Al 2026 implementar 4 Proyectos o procesos constructivos de economía circular.

5.3 Conclusiones

En lo que respecta a la problemática existente, se identificó que estos son temas fundamentales en la agenda de gobierno local, nacional e internacional, potenciando el trabajo colaborativo interinstitucional entre entidades como el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, la Policía Nacional del Perú, la Municipalidad Metropolitana de Lima, Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU), Municipalidades aledañas y las entidades adscritas a la Municipalidad Metropolitana de Lima. Así, estas instituciones se convierten en aliados operativos en la concreción de los objetivos a largo plazo planteados en este Plan Estratégico. A su vez, el análisis de los principales competidores del distrito mostró que, si bien EMAPE “compite” con la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios, INVERMET y FINVER Callao en lo que respecta a convertirse en líderes en el sector infraestructura, esto no implica que no comparten aspiraciones similares en lo que corresponde a obras sociales, manteamientos viales, entre otros. De hecho, más que vistos como competencia, serán considerados potenciales aliados en una política urbana sostenible y aplicable. Así, en las problemáticas que atañen

a EMAPE, las entidades que realizan funciones similares actúan como partes de un engranaje, no como unidades separadas.

De esta forma, un aspecto fundamental para el cumplimiento de los OLP será la cooperación interinstitucional con todas estas entidades: a nivel local, regional y nacional. Asimismo, no se debe dejar de lado el papel protagónico que tendrá el capital humano de la Municipalidad, ponderando la necesidad de continuas capacitaciones y estrategias de aprendizaje continuo a aplicarse a lo largo de la gestión.

Capítulo 6: El Proceso Estratégico

La formulación estratégica se soporta en la intuición de los estrategas y en el uso de las herramientas de apoyo. Las tres etapas clásicas del marco analítico de formulación estratégica son: la etapa de entrada, de emparejamiento, y de salida (D'Alessio, 2008). La etapa de emparejamiento o combinación está soportada en cinco matrices:

- a) Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)
- b) Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)
- c) Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)
- d) Matriz Interna – Externa (MIE)
- e) Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La etapa de salida o decisión se formula con la elaboración de cuatro matrices:

- a) Matriz de Decisión (MD)
- b) Matriz Cualitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)
- c) Matriz de Rumelt (MR)
- d) Matriz Ética (ME)

A continuación, se desarrolla cada una de estas matrices:

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

A continuación, se muestra la Tabla 18 en la cual se describe las estrategias diseñadas para cada uno de los cuadrantes de la matriz FODA de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A., cabe destacar que las fortalezas y debilidades son obtenidas del análisis interno, y las oportunidades y amenazas provienen del análisis externo. Las oportunidades del entorno en el que se desarrolla las empresas públicas y las fortalezas de las acciones que se han tomado desde el inicio de gestión en la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A., las principales estrategias se centran en Fortalecer las Gerencias de Mantenimiento, Obras y Formulación, Crear la Oficina de Formulación y Gestión eficiente de Proyectos – PMO, Implementar una Plataforma de Georreferenciación de todas las Obras ejecutadas por año y estado, Realizar la topografía y cartografía de todo Lima Metropolitana, Fortalecer las Gerencias de Administración, Planificación y Jurídica, Implementar el área de Gestión social y Voluntariado, Crear un equipo de mantenimiento experimentado y de calidad, Implementar nuevos proyectos innovadores mundialmente (Vías 5G, Áreas Verdes Sostenibles), Crear la Oficina Comercial con un equipo fuerte de asesores de ventas, Implementar la Oficina de Secretaría de Cooperación Técnica Internacional, Implementar modelos de Contratos NEC Colaborativos, entre otros. Por otro lado, las debilidades de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. serán mitigadas a través de las estrategias que se vienen diseñando, promoviendo cambios normativos para agilizar los trámites e introducir tecnología para implementar infraestructura vial y mantenimiento.

Tabla 18. Matriz FODA - EMAPE S.A.

		ANÁLISIS EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MATRIZ FODA		O.1. Única empresa pública que puede intervenir en vía con poca burocracia.	A.1. Que Lima reduzca el Presupuesto asignado a EMAPE por aspectos políticos financieros o presupuestales
		O.2. Capacidad de generar economía de escala en gastos de materiales y servicios, por la alta necesidad de operación de mantenimiento continuo que demanda una metrópoli con 12 millones de habitantes.	A.2. Contracción de la Economía Peruana, impactando en el presupuesto de inversión.
		O.3. Normativa vigente que permite ejecutar gasto por convenios con otras entidades públicas que prestan servicios relacionados (IMP, SUNARP, SUNAT, SIMA, Ejército, MINDEF, MININTER).	A.3. Existencia de entidades que realizan la ejecución de obras en la Corporación Municipal.
		O.4. Capacidad para atraer cooperación internacional.	A.4. Tendencia al incremento en los costos de materiales y servicios.
		O.5. Buen índice crediticio de Lima Metropolitana.	A.5. Tendencia al crecimiento demográfico desordenado y falta de plataformas tecnológicas para la planificación y desarrollo urbano lo que trae consigo una mala planificación de proyectos.
		O.6. Introducción de los contratos cooperativos G2G, NEC en las contrataciones públicas.	A.6. Reparación del COVID-19 o aparición de virus de contagio masivo para las personas.
		ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	F.1. Soporte institucional y financiero de la MML.	F.O.1. Aprovechar la necesidad de obras con intervención en la vía pública, ofreciendo un servicio con menor burocracia.	F.A.1. Fortalecer el involucramiento de los resultados de EMAPE en la capacidad crediticia de Lima desde una perspectiva de largo plazo.
	F.2. Capacidad de actuar en pilotos y marcha blanca.	F.O.2. Integrar la ejecución de proyectos de diferentes actores como municipalidades distritales y otros para generar utilidad a través de economía de escala en los insumos y mano de obra.	F.A.2. Implementar proyectos sociales con agentes nacionales e internacionales y alta publicidad que permita atraer voluntariado, trabajo comunitario y talento humano.
	F.3. Eficacia en la formulación de proyectos de inversión.	F.O.3. Implementar una metodología de Gestión de Proyectos adecuada a la cartera de inversión de EMAPE.	F.A.3. Gestión de eficiencias a través de ejecución de inversión pública que permitan reducir el gasto corriente de EMAPE.
	F.4. Eficacia y especialización en la ejecución de obras viales y proyectos sociales.	F.O.4. Fomentar firma de convenios de cooperación estratégica nacionales e internacionales para obtener conocimientos, nuevas tecnologías, maquinarias en la ejecución de obras y mantenimientos.	
	F.5. Eficacia y especialización en la Gestión de Mantenimientos de obras viales y proyectos sociales.	F.O.5. Desarrollar nuevas formas de Contratos como Contratos Colaborativos y Contratos de Gobierno a Gobierno.	F.A.4. Incentivar la reactivación económica atrayendo nuevos actores y nuevas tecnologías que involucren al Ejecutivo y a Lima Metropolitana.

	F.6. Posicionamiento en el Mercado, logrando reconocimiento en Servicios de Mantenimiento y Ejecución de Obras de Infraestructura Vial y Social. (Experiencia de 37 años en la construcción, remodelación, mantenimiento y conservación de vías de tránsito en Lima Metropolitana y proyectos sociales)	F.O.6. Implementar tácticas o programas pilotos de tecnología integrándolas con los componentes de infraestructura y mantenimiento.	
DEBILIDADES	D.1. Dependencia financiera de MML.	D.O.1. Implementar un modelo tecnológico de gestión y ejecución de proyectos utilizando herramientas de gemelos digitales.	D.A.1. Establecer un sistema de seguimiento y evaluación con el fin de mantener la integración de los objetivos de EMAPE con las políticas y planificación de la MML.
	D.2. Falta de Instrumentos Tecnológicos adecuados que permitan mayor desarrollo y control de actividades.		
	D.3. Maquinaria y equipamiento inutilizable y/o en mal estado y/o antiguo.	D.O.2. Promover el modelo Facility Management para el mantenimiento vial controlando los estándares de calidad y tecnología.	D.A.2. Consolidar una cartera de proyectos a nivel de expediente técnico con miras a largo plazo, alineadas a la visión de ciudad.
	D.4. Condiciones inadecuadas de infraestructura y remuneraciones no competitivas limitan la contratación y permanencia de profesionales cotizados en el mercado.		
	D.5. Alta rotación de funcionarios en EMAPE SA e inestabilidad política.	D.O.3. Consolidar la administración de funciones y recursos con mayor eficiencia y eficacia a través de un modelo de PMO y otras metodologías.	D.A.3. Generar inversión en equipamientos y tecnologías más eficientes en el largo plazo.
	D.6. Falta de Liquidez y prueba ácida negativa para cubrir las deudas.		
	D.7. Deficiencia en los procesos de adquisición y contrataciones de ByS.		
	D.8. Gestión de Proyectos empírica sin metodología	D.O.4. Implementar mejora continua en los procesos de EMAPE	D.A.4. Integrar los proyectos y su mantenimiento con objetivos de desarrollo sostenible, indicadores económicos, reducción de brechas y cumplimiento de planes de Lima Metropolitana.
	D.9. Deficiente integración de planes de la MML y ejecución de una ruta establecida por un plan, con capacidad de adaptación social.		

Fuente. EMAPE S.A

6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) de Dickel (1984) es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio en este caso la usaremos para la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. Dicha matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en extremos de alto y bajo que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. En la Imagen 14 podemos ver el resultado del uso de esta matriz la cual indica la postura estratégica más apropiada para la organización.

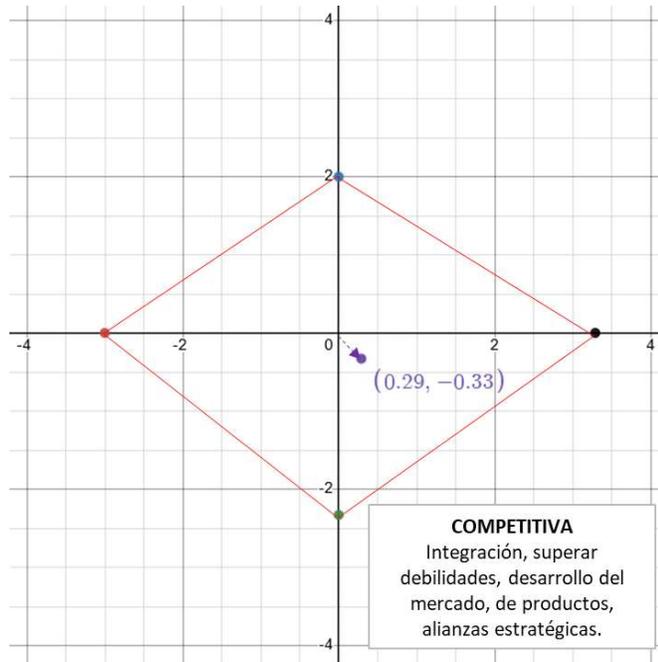


Imagen 15. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción
Fuente. EMAPE S.A.

De acuerdo con el análisis de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción - MPEYEA, la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. se encuentra en una posición competitiva. Según Miles y Snow (2003), esta posición indica una industria atractiva, con una buena ventaja competitiva con alta capacidad de crecimiento. En esta posición estratégica la organización goza de una ventaja competitiva en un entorno relativamente inestable, como es el que se viene viviendo en el País con los temas de corrupción, Poder Ejecutivo débil, bajo porcentaje de crecimiento en proyectos de inversión con respecto a obras. Generalmente se le llama la estrategia de los reactivos ya que quienes saben que el entorno es inestable, pero la industria es fuerte cuentan con la oportunidad para aumentar sus esfuerzos de mejorar sus fuerzas de negocio, ampliar o mejorar sus procesos, invertir la productividad, reducir costos y proteger su ventaja competitiva.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston (MBCG), ha sido diseñada para ayudar a diseñar estrategias, para cada división de la organización. En el caso de estudio, se usa para evaluar a la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. perteneciente a la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Como se puede apreciar en la Imagen 15 Para la construcción de la Matriz BCG de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. se ha determinado el volumen de ingresos, así como la participación relativa en la industria.

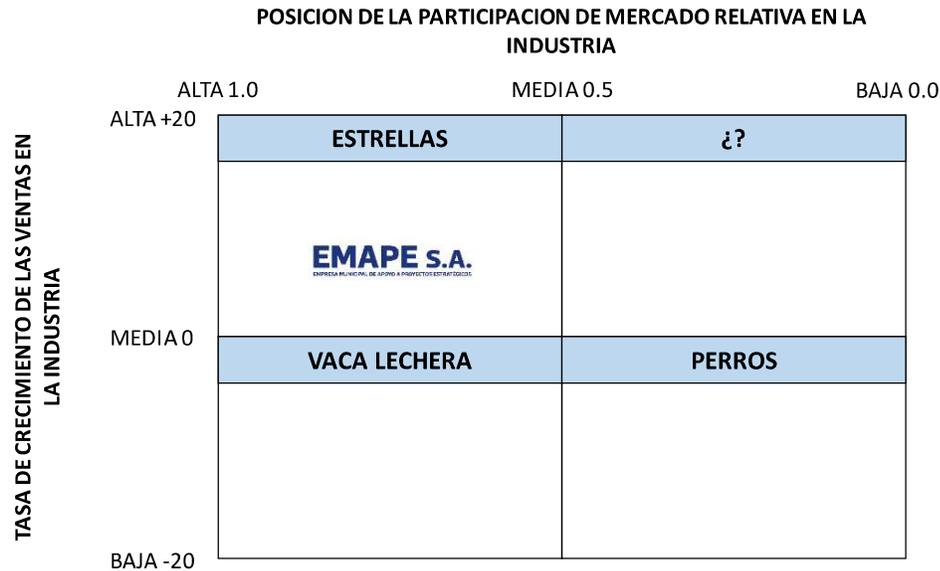


Imagen 16. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)
Fuente. EMAPE S.A.

La matriz BCG indica que, por el tipo de industria de servicio en la que se desenvuelve la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A., se encuentran en el cuadrante de estrella. Por tal motivo Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. perteneciente a la Municipalidad Metropolitana de Lima cuenta con una alta tasa de crecimiento de ventas en su industria y tienen una alta participación de mercado.

Adicionalmente EMAPE S.A., tiene altas posibilidades para mejorar oportunidades a largo plazo para su crecimiento y rentabilidad. Es decir, requeriremos inversión para mantener y consolidar una a posición dominante en el mercado, es decir debemos desarrollar las estrategias necesarias para buscar las oportunidades de crecimiento económico y no depender un 100% del presupuesto asignado por la MML. Por último, debemos considerar opciones como las estrategias de integración, las estrategias extensivas y las aventuras conjuntas las cuales se iniciarán a implementar con los Convenios Marcos de Co-Ejecución como el recientemente firmado con la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz interna externa (MIE) tiene como ejes los puntajes ponderados de la MEFE y de la MEFI, por lo cual ofrece una mayor amplitud para evaluar la complejidad de los negocios (D'Alessio, 2008). Del análisis realizado en la Matriz Interna-Externa (MIE) se puede observar en la Imagen 16 mediante la cual se desprende que la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. se sitúa en el cuadrante II, como se puede observar en la Imagen adjunta.

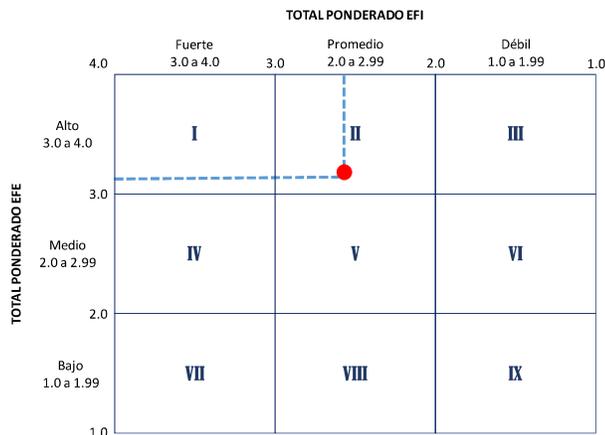


Imagen 17. Matriz Interna Externa (MIE)
Fuente. EMAPE S.A.

En este cuadrante, se sugiere crecer y construir, para lo cual es necesario invertir selectivamente y construir. Corresponde a este sector la aplicación de estrategias intensivas y de integración. La estrategia intensiva de penetración en el mercado consiste en el incremento de la participación de mercado, para lo cual se puede aprovechar el buen posicionamiento que ha logrado la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. en base a la construcción de infraestructura vial, obras sociales y mantenimientos viales. Respecto al desarrollo de productos, se plantea innovar más en el desarrollo y adquisición de tecnología, teniendo en cuenta la tendencia mundial de utilización de las tecnologías emergentes para la construcción, pero también aprovechar el buen posicionamiento que ha logrado la Entidad a través de los años. Como resultado de la aplicación de la MIE, la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. ha obtenido un puntaje de 2.53, en la evaluación de la MEFI, y de 3.19 en la evaluación de la MEFE.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Para la matriz de la gran estrategia, según la Imagen 17, la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. La Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. puede ser jerarquizada en uno de los cuatro cuadrantes:

- I: la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido.
- II: posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido.
- III: posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento.
- IV: posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento.



Imagen 18. Matriz Gran Estrategia (MGE)
Fuente. EMAPE S.A.

Como resultado obtenemos que la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. se encuentra en el Cuadrante II lo que hace que se deba evaluar seriamente su aproximación presente en el mercado ya que el debido a que el nicho del negocio se encuentre en crecimiento su participación competitivamente hablando es débil y no efectiva. En ese sentido deberá mejorar su competitividad.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las estrategias generadas por medio del proceso de emparejamiento son reunidas para evaluar el número de veces que se repiten y retener aquellas que se repiten más (D'Alessio, 2008). Se busca encontrar las estrategias que más impacto tendrán en los objetivos de largo plazo. Las estrategias que se analizan son las estrategias específicas. El criterio de retención más usual es escoger las que se repiten tres o más veces y dejar a criterio del evaluador la decisión de conservar como estrategias contingentes las demás (D'Alessio, 2008). Las estrategias han sido divididas en Estrategias Genéricas y Estrategias Específicas, según se puede apreciar a continuación en la Tabla 19:

Tabla 19. Tabla de Relación entre Estrategias Genéricas con Específicas

Nº	ESTRATEGIAS GENÉRICAS	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS
1	E.1 Aprovechar la necesidad de obras con intervención en la vía pública, ofreciendo un servicio con menor burocracia en las autorizaciones de Lima Metropolitana.	E.1.1. Posicionar a EMAPE como ejecutor de obras en vía pública para Lima y otras entidades publicas
2	E.2 Integrar la ejecución de proyectos de diferentes actores como municipalidades distritales y otros para generar utilidad a través de economía de escala en los insumos y mano de obra.	E.2.1. Integrar a la ATU como coejecutor de los Proyectos. E.2.2. Ejecutar 4 convenios por encargos de gestión con los Gobiernos Locales.
3	E.3 Implementar una metodología de Gestión de Proyectos adecuada a la cartera de inversión de EMAPE.	-
4	E.4 Fomentar firma de convenios de cooperación estratégica nacionales e internacionales para obtener conocimientos, nuevas tecnologías, maquinarias en la ejecución de obras y mantenimientos.	E.4.1. Involucrar asociaciones internacionales para mantener análisis referenciales y comparativos de experiencias en gestión de proyectos con gobiernos extranjeros y nuevas metodologías de ejecución, control y seguimiento de proyectos de infraestructura y mantenimiento. E.4.2. Fortalecer una metodología de proyectos con integración colaborativa (co-ejecución) de varias entidades públicas para reducir los tiempos de formulación, aprobación de expedientes y proceso de selección.

N°	ESTRATEGIAS GENÉRICAS	ESTRATEGIAS ESPECIFICAS
5	E.5 Desarrollar nuevas formas de Contratos como Contratos colaborativos y Contratos de Gobierno a Gobierno.	-
6	E.6 Implementar tácticas o pilotos de nuevas tecnologías integrándolas con los componentes de infraestructura y mantenimiento.	E.6.1. Diseñar, instalar y mantener Tecnologías de la Información en las vías y proyectos encargados a EMAPE para asegurar su sostenibilidad ambiental, operación, mantenimiento. E.6.2. Implementar nuevas formas de financiamiento de mantenimiento mediante explotación comercial de remanentes viales, publicidad en la infraestructura vial y economía circular en los proyectos encargados. E.6.3. Gestión de recursos a través de un fideicomiso que deberán ser utilizados para la sostenibilidad del mantenimiento de las vías encargadas a EMAPE SA. E.6.4. Desarrollar un modelo de Smart Grid para explotar la construcción de ductos en la ejecución nuevas vías y mantenimiento.
7	E.7 Implementar un modelo tecnológico de gestión y ejecución de proyectos utilizando herramientas de gemelos digitales.	-
8	E.8 Promover el modelo Facility Management para el mantenimiento vial controlando los estándares de calidad y tecnología.	-
9	E.9 Implementar proyectos sociales con agentes nacionales e internacionales y alta publicidad que permita atraer voluntariado, trabajo comunitario y talento humano.	-
10	E.10 Fortalecer el involucramiento de los resultados de EMAPE en la capacidad crediticia de Lima desde una perspectiva de largo plazo.	E.10.1. Implementar políticas de reducción de costos, obligaciones legales y laborales, gestión de inventarios con herramientas tecnológicas lo cual aumentara el ahorro y liquidez de EMAPE.
11	E.11 Gestión de eficiencias a través de ejecución de inversión pública que permitan reducir el gasto corriente EMAPE.	E.11.1. Reducción general de gasto corriente aunada a la generación de recursos desde la infraestructura encargada a EMAPE. E.11.2. Implementar modelos comerciales y de difusión para mejorar relaciones e integración con fuerzas que influyen en la competitividad de EMAPE.
12	E.12 Consolidar la administración de funciones y recursos con mayor eficiencia y eficacia a través de un modelo de PMO y otras metodologías.	E.12.1. Utilizar tecnologías para monitorear y fortalecer la eficacia en las contrataciones y el poder de negociación con proveedores.
13	E.13 Establecer un sistema de seguimiento y evaluación con el fin de mantener la integración de los objetivos de EMAPE con las políticas y planificación de la MML.	-
14	E.14 Consolidar una cartera de proyectos a nivel de expediente técnico con miras a largo plazo, alineadas a la visión de ciudad.	-
15	E.15 Incentivar la reactivación económica atrayendo nuevos actores y nuevas tecnologías que involucren al Ejecutivo y a Lima Metropolitana.	-
16	E.16 Generar inversión en equipamientos y tecnologías más eficientes en el largo plazo.	-
17	E.17 Integrar los proyectos y su mantenimiento con objetivos de desarrollo sostenible, indicadores económicos, reducción de brechas y cumplimiento de planes de Lima Metropolitana.	-
18	E.18 Implementar mejora continua en los procesos de EMAPE.	-

Fuente. EMAPE S.A.

Con este detalle se procede a elaborar la Matriz de Decisión Estratégica, la cual se presente a continuación en la Tabla 20:

Tabla 20. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

N°	Estrategias Específicas	MFODA	MPEYEA	MBCG	MIE	MGE	TOTAL
1	E.1 Aprovechar la necesidad de obras con intervención en la vía pública, ofreciendo un servicio con menor burocracia.	X	X	X		X	4
2	E.2 Integrar la ejecución de proyectos de diferentes actores como municipalidades distritales y otros para generar utilidad a través de economía de escala en los insumos y mano de obra.	X	X	X	X	X	5
3	E.3 Implementar una metodología de Gestión de Proyectos adecuada a la cartera de inversión de EMAPE.	X	X	X	X	X	5
4	E.4 Fomentar firma de convenios de cooperación estratégica nacionales e internacionales para obtener conocimientos, nuevas tecnologías, maquinarias en la ejecución de obras y mantenimientos.	X	X		X	X	4
5	E.5 Desarrollar nuevas formas de Contratos como Contratos Colaborativos y Contratos de Gobierno a Gobierno.	X	X	X	X	X	5
6	E.6 Implementar tácticas o programas pilotos de tecnología integrándolas con los componentes de infraestructura y mantenimiento.	X	X	X	X	X	5
7	E.7 Implementar un modelo tecnológico de gestión y ejecución de proyectos utilizando herramientas de gemelos digitales.	X	X	X	X	X	5
8	E.8 Promover el modelo Facility Management para el mantenimiento vial controlando los estándares de calidad y tecnología.	X	X		X	X	4
9	E.9 Consolidar la administración de funciones y recursos con mayor eficiencia y eficacia a través de un modelo de PMO y otras metodologías.	X	X	X	X	X	5
10	E.10 Implementar mejora continua en los procesos de EMAPE	X	X	X	X	X	5
11	E.11 Fortalecer el involucramiento de los resultados de EMAPE en la capacidad crediticia de Lima desde una perspectiva de largo plazo.	X	X	X		X	4
12	E.12 Implementar proyectos sociales con agentes nacionales e internacionales y alta publicidad que permita atraer voluntariado, trabajo comunitario y talento humano.	X	X	X	X	X	5
13	E.13 Gestión de eficiencias a través de ejecución de inversión pública que permitan reducir el gasto corriente de EMAPE.	X	X		X	X	4
14	E.14 Incentivar la reactivación económica atrayendo nuevos actores y nuevas tecnologías que involucren al Ejecutivo y a Lima Metropolitana.	X	X	X		X	4
15	E.15 Establecer un sistema de seguimiento y evaluación con el fin de mantener la integración de los objetivos de EMAPE con las políticas y planificación de la MML.	X	X	X		X	4
16	E.16 Consolidar una cartera de proyectos a nivel de expediente técnico con miras a largo plazo, alineadas a la visión de ciudad.	X	X	X	X	X	5
17	E.17 Generar inversión en equipamientos y tecnologías más eficientes en el largo plazo.	X	X	X	X	X	5
18	E.18 Integrar los proyectos y su mantenimiento con objetivos de desarrollo sostenible, indicadores económicos, reducción de brechas y cumplimiento de planes de Lima Metropolitana.	X	X	X	X	X	5

Fuente. EMAPE S.A.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento estratégico permitirá determinar las mejores estrategias para EMAPE S.A. en función a los factores de éxito que se identificaron previamente. La información obtenida de la matriz CPE, que muestra el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables, los factores críticos de éxito externo e interno, las estrategias seleccionadas de la matriz de decisión; permitirá calificar el atractivo de las estrategias ponderando su capacidad de alcanzar los objetivos estratégicos de la institución. Esta será la tercera etapa del marco analítico para la formulación de las estrategias (D'Alessio, 2018, p.339).

Se considerarán 18 estrategias que se seleccionaron en la matriz de decisión y para una mejor visualización se adjunta en el archivo Excel adjunto al presente documento.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Una vez se tengan las estrategias que pasaron el filtro previo, se deberán evaluar en función a los criterios propuestos por Rumelt (1974). Este autor propone analizar la consistencia, la consonancia, ventaja y factibilidad de las estrategias propuestas. Así, cuando se refiere a la consistencia se considera la necesidad de trabajar estrategias con objetivos y políticas coherentes entre sí. La consonancia, por su parte, implica que la estrategia sea capaz de adaptarse al entorno externo y cambios críticos coyunturales. La ventaja, considera que la estrategia promueve la creación y mantenimiento de ventajas competitivas en la gestión de la movilidad urbana y seguridad vial. Por último, la factibilidad, apunta a cuán realista es la estrategia planteada considerando la necesidad de mantener los costos en función a los recursos disponibles. A continuación se muestra en la Tabla 21 el análisis realizado.

Tabla 21. Matriz Rumelt de EMAPE S.A.

ESTRATEGIA	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	VENTAJA	FACTIBILIDAD	SE ACEPTA
E.1 Aprovechar la necesidad de obras con intervención en la vía pública, ofreciendo un servicio con menor burocracia.	Si	Si	Si	Si	Si
E.2 Integrar la ejecución de proyectos de diferentes actores como municipalidades distritales y otros para generar utilidad a través de economía de escala en los insumos y mano de obra.	Si	Si	Si	Si	Si
E.3 Implementar una metodología de Gestión de Proyectos adecuada a la cartera de inversión de EMAPE.	No	Si	Si	Si	No
E.4 Fomentar firma de convenios de cooperación estratégica nacionales e internacionales para obtener conocimientos, nuevas tecnologías, maquinarias en la ejecución de obras y mantenimientos.	Si	Si	Si	Si	Si
E.5 Desarrollar nuevas formas de Contratos como Contratos Colaborativos y Contratos de Gobierno a Gobierno.	Si	Si	Si	Si	Si
E.6 Implementar tácticas o programas pilotos de tecnología integrándolas con los componentes de infraestructura y mantenimiento.	Si	Si	Si	Si	Si
E.7 Implementar un modelo tecnológico de gestión y ejecución de proyectos utilizando herramientas de gemelos digitales.	Si	Si	Si	Si	Si
E.8 Promover el modelo Facility Management para el mantenimiento vial controlando los estándares de calidad y tecnología.	Si	Si	Si	Si	Si
E.9 Consolidar la administración de funciones y recursos con mayor eficiencia y eficacia a través de un modelo de PMO y otras metodologías.	Si	Si	Si	Si	Si
E.10 Implementar mejora continua en los procesos de EMAPE	Si	Si	Si	Si	Si
E.11 Fortalecer el involucramiento de los resultados de EMAPE en la capacidad crediticia de Lima desde una perspectiva de largo plazo.	Si	Si	Si	Si	Si
E.12 Implementar proyectos sociales con agentes nacionales 3 internacionales y alta publicidad que permita atraer voluntariado, trabajo comunitario y talento humano.	Si	Si	Si	No	No
E.13 Gestión de eficiencias a través de ejecución de inversión pública que permitan reducir el gasto corriente de EMAPE.	Si	Si	Si	Si	Si

ESTRATEGIA	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	VENTAJA	FACTIBILIDAD	SE ACEPTA
E.14 Incentivar la reactivación económica atrayendo nuevos actores y nuevas tecnologías que involucren al Ejecutivo y a Lima Metropolitana.	Si	Si	No	No	No
E.15 Establecer un sistema de seguimiento y evaluación con el fin de mantener la integración de los objetivos de EMAPE con las políticas y planificación de la MML.	Si	Si	No	Si	No
E.16 Consolidar una cartera de proyectos a nivel de expediente técnico con miras a largo plazo, alineadas a la visión de ciudad.	Si	Si	Si	Si	Si
E.17 Generar inversión en equipamientos y tecnologías más eficientes en el largo plazo.	Si	Si	Si	Si	Si
E.18 Integrar los proyectos y su mantenimiento con objetivos de desarrollo sostenible, indicadores económicos, reducción de brechas y cumplimiento de planes de Lima Metropolitana.	Si	Si	Si	Si	Si

Fuente. EMAPE S.A.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética permitirá asegurar que las estrategias planteadas en el Plan Estratégico no afecten ningún derecho de las personas naturales y jurídicas, la justicia y la utilidad para la organización (D'Alessio, 2018). En caso se identifique una estrategia que violente los derechos humanos será considerada injusta o perjudicial para la institución y los resultados esperados durante la gestión, por tanto, deberá ser descartada. (D'Alessio, 2018, p.389).

En la Tabla 22 se muestra la evaluación respecto a los criterios diferenciando entre derechos, justicia y utilitarismo. Como se observa, las 18 estrategias seleccionadas cumplen con los filtros correspondientes, tanto promoviéndolos como ejerciendo una nula afectación social y para una mejor visualización se adjunta en el archivo Excel adjunto al presente documento.

EMAPE S.A.

Elaboración de Plan Estratégico Empresarial para la Empresa
Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima -
EMAPE S.A.



Tabla 22. Matriz de Ética de EMAPE S.A.

	E.1.	E.2.	E.4.	E.5.	E.6.	E.7.	E.8.	E.9.	E.10.	E.11.	E.13.	E.16.	E.17.	E.18.
Derechos														
1. Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	N	P	P	N	N	P	N	N	N	N	N
2. Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
3. Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
4. Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
6. Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
7. Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia														
8. Impacto en la distribución	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
9. Equidad en la administración	J	N	J	J	N	N	N	N	N	J	J	J	N	N
10. Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N
Utilitarismo														
11. Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
12. Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	N	E	N	E	E	E	N	E	E

Fuente. EMAPE S.A.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas hasta el momento son todas las dieciocho (18) estrategias. Haciendo una revisión el menor valor obtenido fue de 4.22 correspondiente a la E.17 Generar inversión en equipamientos y tecnologías más eficientes en el largo plazo y la mayor con 6.01 es la E.13 Gestión de eficiencias a través de ejecución de inversión pública que permitan reducir el gasto corriente de EMAPE. Se puede verificar en la Tabla 23 la lista de Estrategias priorizadas que se tendrán que implementar en EMAPE.

Tabla 23. Priorización de Estrategias EMAPE S.A.

ESTRATEGIAS	PRIORIZACION
E.13 Gestión de eficiencias a través de ejecución de inversión pública que permitan reducir el gasto corriente de EMAPE.	6.01
E.4 Fomentar firma de convenios de cooperación estratégica nacionales e internacionales para obtener conocimientos, nuevas tecnologías, maquinarias en la ejecución de obras y mantenimientos.	5.94
E.1 Aprovechar la necesidad de obras con intervención en la vía pública, ofreciendo un servicio con menor burocracia.	5.90
E.5 Desarrollar nuevas formas de Contratos como Contratos Colaborativos y Contratos de Gobierno a Gobierno.	5.80
E.10 Implementar mejora continua en los procesos de EMAPE	5.69
E.6 Implementar tácticas o programas pilotos de tecnología integrándolas con los componentes de infraestructura y mantenimiento.	5.67
E.7 Implementar un modelo tecnológico de gestión y ejecución de proyectos utilizando herramientas de gemelos digitales.	5.65
E.8 Promover el modelo Facility Management para el mantenimiento vial controlando los estándares de calidad y tecnología.	5.56
E.2 Integrar la ejecución de proyectos de diferentes actores como ATU, municipalidades distritales y otros para generar utilidad a través de economía de escala en los insumos y mano de obra.	5.30
E.11 Fortalecer el involucramiento de los resultados de EMAPE en la capacidad crediticia de Lima desde una perspectiva de largo plazo.	5.26
E.16 Consolidar una cartera de proyectos a nivel de expediente técnico con miras a largo plazo, alineadas a la visión de ciudad.	5.21
E.18 Integrar los proyectos y su mantenimiento con objetivos de desarrollo sostenible, indicadores económicos, reducción de brechas y cumplimiento de planes de Lima Metropolitana.	5.14
E.9 Consolidar la administración de funciones y recursos con mayor eficiencia y eficacia a través de un modelo de PMO y otras metodologías.	4.78
E.17 Generar inversión en equipamientos y tecnologías más eficientes en el largo plazo.	4.22

Fuente. EMAPE S.A.

6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Ahora bien, una vez se establecen las estrategias retenidas y las de contención será fundamental analizar las estrategias desde su capacidad para alcanzar los objetivos de largo plazo previamente identificados. A continuación, se muestra la Tabla 24 el análisis realizado:

EMAPE S.A.

Elaboración de Plan Estratégico Empresarial para la Empresa
Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima -
EMAPE S.A.



Tabla 24. Priorización de Estrategias EMAPE S.A.

Estrategias	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO					
	O.L.P.1 Al 2026, contar con 4 Mega Proyectos con redes inteligentes y componentes TIC's.	O.L.P.2 Al 2026, ser líderes en ejecución de obras públicas en Lima Región.	O.L.P.3 Al 2024, explotar comercialmente infraestructura inutilizada para financiar mantenimientos viales.	O.L.P.4 Al 2026, contar con infraestructura vial para el transporte público en los tramos Norte, Centro, Sur.	O.L.P.5 Al 2025, ejecutar el primer contrato de Gestión de mantenimiento integral de Lima Metropolitana.	O.L.P.6 Al 2026 implementar 4 Proyectos o procesos constructivos de economía circular.
E.1 Aprovechar la necesidad de obras con intervención en la vía pública, ofreciendo un servicio con menor burocracia.	x	x	x	x	x	x
E.2 Integrar la ejecución de proyectos de diferentes actores como municipalidades distritales y otros para generar utilidad a través de economía de escala en los insumos y mano de obra.	X	X	x	x	x	x
E.4 Fomentar firma de convenios de cooperación estratégica nacionales e internacionales para obtener conocimientos, nuevas tecnologías, maquinarias en la ejecución de obras y mantenimientos.	x	x	x		x	x
E.5 Desarrollar nuevas formas de Contratos como Contratos Colaborativos y Contratos de Gobierno a Gobierno.	X	X	X	X	X	X
E.6 Implementar tácticas o programas pilotos de tecnología integrándolas con los componentes de infraestructura y mantenimiento.	X	X	X		X	X
E.7 Implementar un modelo tecnológico de gestión y ejecución de proyectos utilizando herramientas de gemelos digitales.	X		X		X	X
E.8 Promover el modelo Facility Management para el mantenimiento vial controlando los estándares de calidad y tecnología.	X	X	X	X	X	X
E.9 Consolidar la administración de funciones y recursos con mayor eficiencia y eficacia a través de un modelo de PMO y otras metodologías.			X		X	X

EMAPE S.A.

Elaboración de Plan Estratégico Empresarial para la Empresa
Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima -
EMAPE S.A.



E.10 Implementar mejora continua en los procesos de EMAPE		X	X	X		
E.11 Fortalecer el involucramiento de los resultados de EMAPE en la capacidad crediticia de Lima desde una perspectiva de largo plazo.	X	X		X	X	X
E.13 Gestión de eficiencias a través de ejecución de inversión pública que permitan reducir el gasto corriente de EMAPE.	X	X	X		X	X
E.16 Consolidar una cartera de proyectos a nivel de expediente técnico con miras a largo plazo, alineadas a la visión de ciudad.	X	X		X	X	X
E.17 Generar inversión en equipamientos y tecnologías más eficientes en el largo plazo.	X	X	X	X	X	X
E.18 Integrar los proyectos y su mantenimiento con objetivos de desarrollo sostenible, indicadores económicos, reducción de brechas y cumplimiento de planes de Lima Metropolitana.	X	X	X	X		x

Fuente. EMAPE S.A.

6.12. Matriz Posibilidades de los Competidores

En esta Matriz se confrontan las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores, INVERMET y FINVER CALLAO, de implementarlas. En ese sentido, se valorarán las posibles respuestas de los competidores al momento de aplicar las estrategias seleccionadas.

Para ello, en la Tabla 25 se consideró una escala ascendente del 1 al 4, donde 1 implica una respuesta nula de los competidores ante la estrategia retenida (carece de posibilidades de respuestas); 2, una respuesta baja; 3, una respuesta media; y 4, el competidor podrá responder eficazmente a la estrategia retenida.

Tabla 25. Matriz de Posibilidades de los Competidores.

Estrategias	Posibilidades de EMAPE	Posibilidades de Invermet	Posibilidades de FINVER
E.1 Aprovechar la necesidad de obras con intervención en la vía pública, ofreciendo un servicio con menor burocracia.	3	3	2
E.2 Integrar la ejecución de proyectos de diferentes actores como municipalidades distritales y otros para generar utilidad a través de economía de escala en los insumos y mano de obra.	4	2	1
E.3 Implementar una metodología de Gestión de Proyectos adecuada a la cartera de inversión de EMAPE.	4	2	1
E.4 Fomentar firma de convenios de cooperación estratégica nacionales e internacionales para obtener conocimientos, nuevas tecnologías, maquinarias en la ejecución de obras y mantenimientos.	4	3	3
E.5 Desarrollar nuevas formas de Contratos como Contratos Colaborativos y Contratos de Gobierno a Gobierno.	4	3	3
E.6 Implementar tácticas o programas pilotos de tecnología integrándolas con los componentes de infraestructura y mantenimiento.	4	3	3
E.7 Implementar un modelo tecnológico de gestión y ejecución de proyectos utilizando herramientas de gemelos digitales.	4	2	3
E.8 Promover el modelo Facility Management para el mantenimiento vial controlando los estándares de calidad y tecnología.	4	3	3
E.9 Consolidar la administración de funciones y recursos con mayor eficiencia y eficacia a través de un modelo de PMO y otras metodologías.	3	3	3
E.10 Implementar mejora continua en los procesos de EMAPE	4	3	2
E.11 Fortalecer el involucramiento de los resultados de EMAPE en la capacidad crediticia de Lima desde una perspectiva de largo plazo.	4	3	1

E.12 Implementar proyectos sociales con agentes nacionales 3 internacionales y alta publicidad que permita atraer voluntariado, trabajo comunitario y talento humano.	4	3	1
E.13 Gestión de eficiencias a través de ejecución de inversión pública que permitan reducir el gasto corriente de EMAPE.	4	3	2
E.14 Incentivar la reactivación económica atrayendo nuevos actores y nuevas tecnologías que involucren al Ejecutivo y a Lima Metropolitana.	4	3	2
E.15 Establecer un sistema de seguimiento y evaluación con el fin de mantener la integración de los objetivos de EMAPE con las políticas y planificación de la MML.	4	3	2
E.16 Consolidar una cartera de proyectos a nivel de expediente técnico con miras a largo plazo, alineadas a la visión de ciudad.	4	3	3
E.17 Generar inversión en equipamientos y tecnologías más eficientes en el largo plazo.	4	3	2
E.18 Integrar los proyectos y su mantenimiento con objetivos de desarrollo sostenible, indicadores económicos, reducción de brechas y cumplimiento de planes de Lima Metropolitana.	4	3	2

Fuente. EMAPE S.A.

6.13. Conclusiones

En la primera parte utilizamos construimos la Matriz FODA para establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; así podremos establecer posibles objetivos hacia dónde se dirigirá la organización. También utilizamos la Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción la cual nos da un resultado que muestra ventaja competitiva con una alta capacidad para crecer.

Asimismo, la Matriz BCG nos da como resultado que la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. deberá aplicar varias estrategias intensivas de penetración en el mercado y desarrollo de servicios para aprovechando la ventaja competitiva que muestra frente a otras pueda desarrollarse con objetividad y sea referente frente a las demás tanto local, nacional, regional y porque no mundial. Por último, se elaboraron la Matriz Gran Estrategia, Matriz Gran Estrategia y Matriz Decisión Estratégica con la cual hemos analizado en qué posición se encuentra la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. y así poder reconocer cuáles serán las estrategias a utilizar para crecer.

En la segunda parte de esta sección se utilizó la información obtenida de la Matriz de decisión para establecer las estrategias retenidas y las de contingencia. A su vez, se emplearon filtros: el modelo Rumelt y ético, para conocer la factibilidad de las estrategias seleccionadas y su capacidad de responder a estándares de derechos humanos, justicia y utilidad.

Asimismo, se emparejó las estrategias retenidas y los objetivos de largo plazo de la institución, determinando cuáles de estas permitirán concretarlos. Por último, se evaluó la capacidad de respuesta de otras empresas competidoras, INVERMET y FINVER CALLAO, ante las estrategias que EMAPE S.A. plantea implementar para la Gestión de Infraestructura, Obras Sociales y Mantenimiento.

Capítulo 7: Evaluación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

En el desarrollo de un Plan estratégico no bastará con determinar los objetivos a largo plazo, se requiere diseñar objetivos de corto plazo como hitos que permitirán alcanzar metas más distantes. Con ello en mente, se presentan la Tabla 26 que desarrollar por cada objetivo de largo plazo, los respectivos objetivos de corto plazo.

Tabla 26. *Objetivos de Corto Plazo*

OBJETIVOS DE LARGO PLAZO	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO
<p>O.L.P.1. Al 2026, contar con 4 Mega Proyectos con redes inteligentes y componentes TIC's.</p>	<p>OCP 1. Para el 2024, modificar el Convenio entre la Municipalidad Metropolitana de Lima y EMAPE S.A. incorporando nuevas estrategias de sostenibilidad.</p>
	<p>OCP 2. Para el 2024, lograr la creación del Modelo de Fideicomiso entre EMAPE y la Municipalidad Metropolitana de Lima con lo cual se busca financiar el Mantenimiento de las Vías.</p>
	<p>OCP 3. Para el 2024, establecer un Plan e iniciar operación para 50 puntos de fiscalización de tránsito, desmonte, economía circular, entre otros incrementando en 130 puntos adicionales en el 2025.</p>
	<p>OCP 4. Para el 2024, firmar un Convenio Marco con el Gobierno Regional de Lima sobre la Infraestructura Vial y Fiscalización de Pesos y Medidas.</p>
	<p>OCP 5. Para el 2024, impulsar la actualización de normativa vigente sobre infraestructura vial, proyectos de inversión, entre otros.</p>
	<p>OCP 6. Para el 2024, implementar nuevos proyectos mediante la utilización de Inversiones de Optimización, Ampliación Marginal, Reposición y Rehabilitación (IOARR)</p>
	<p>OCP 7. Para el 2024, establecer especificaciones técnicas generales sobre equipamiento a utilizar en la implementación de proyectos.</p>
	<p>OCP 8. Para el 2024, implementar políticas de seguridad vial, monitorearlas su seguimiento mediante indicadores.</p>
<p>O.L.P.2. Al 2026, ser líderes en ejecución de obras públicas en Lima Región.</p>	<p>OCP 9. Para el 2024, desarrollar e implementar una plataforma tecnológica georreferenciada de proyectos. Con el fin de monitorear la ejecución y sus indicadores de eficiencia en el gasto.</p>
	<p>OCP 10. Para el 2024, implementar un modelo de gestión con altas tecnologías para monitorear y fortalecer la eficacia en las contrataciones y la gestión de proveedores.</p>
	<p>OCP 11. Para el 2024, desarrollar e implementar políticas de reducción de costos y gestión de inventarios con herramientas tecnológicas lo cual aumentara el ahorro y liquidez de EMAPE.</p>

	<p>OCP 12. Para el 2024. renovar los activos de EMAPE S.A. con maquinaria de última generación para implantar una nueva Gestión de Obras en la organización.</p> <p>OCP 13. Para el 2024, certificar a EMAPE como buen ejecutor a través de nuevos ISO's.</p> <p>OCP 14. Para el 2025, consolidar obras a precios sociales para las Municipalidades Distritales en escaleras, lozas y muros de contención.</p> <p>OCP 15. Para el 2025, Ejecutar 4 convenios por encargos de gestión con los Gobiernos Locales.</p>
<p>O.L.P.3. Al 2024, explotar comercialmente infraestructura inutilizada para financiar mantenimientos viales.</p>	<p>OCP 16. Para el 2024, implementar un piloto de nuevos modelos de explotación comercial en remanentes viales y publicidad en túneles, vías y puentes.</p> <p>OCP 17. Para el 2024, proponer la normativa necesaria u ordenanza con la finalidad de implementar nuevos modelos de explotación comercial en la infraestructura vial.</p> <p>OCP 18. Para el 2024, implementar 2 contratos de subasta con los nuevos modelos normativos.</p> <p>OCP 19. Para el 2024, priorizar la construcción de ducteria con la finalidad de implementar y ampliar las redes de fibra óptica de la MML e incluir electricidad, gas, saneamiento integrándola con los ductos existentes de Lima.</p> <p>OCP 20. Para el 2024, iniciar la construcción de ductos alineada a la ejecución de obras a fin de crear una red que le permita a Lima reducir S/. 8 M los costos anuales referidos al alquiler de fibra óptica para telecomunicaciones.</p> <p>OCP 21. Para el 2024, implementar nuevos modelos de asociaciones público privadas con la finalidad de explotar comercialmente el subsuelo bajo la infraestructura encargada a EMAPE.</p> <p>OCP 22. Para el 2025, implementar un proyecto en activos de los ductos existentes de Lima integrándolos con la REDNACE y la Red de Universidades.</p> <p>OCP 23. Para el 2024, implementar métodos de ahorro de energía en la iluminación de puentes y escaleras aplicando las TIC's haciendo la ciudad más sostenible.</p>
<p>O.L.P.4. Al 2026, contar con infraestructura vial para el transporte público en los tramos Norte, Centro, Sur</p>	<p>OCP 24. Para el 2024, entregar las trece (13) estaciones pendientes de Chimpu Oclo.</p> <p>OCP 25. Para el 2024, iniciar con la implementación de Convenios por Administración de Recursos con Lima Metropolitana y con Agentes Internacionales para la ejecución de Mega Obras.</p> <p>OCP 27. Para el 2024, iniciar con los Expedientes Técnicos de las Mega Obras incorporando tecnología de transporte conforme al convenio de coejecución entre la MML y ATU.</p> <p>OCP 28. Para el 2024, ejecutar un nuevo procedimiento de coejecución de Proyectos entre ATU y EMAPE.</p>

	<p>OCP 29. Para el 2024, ejecutar 5 Proyectos de Inversión por S/. 194 M a través de Concurso Oferta de la Cartera de Inversiones de EMAPE.</p> <p>OCP 30. Para el 2024, ejecutar 5 Proyectos de Inversión por S/. 2,081 M a través de Convenio Administración de Recursos de la Cartera de Inversiones de EMAPE.</p> <p>OCP 31. Para el 2024, ejecutar 13 Proyectos de Inversión por S/. 415 M a través de la Ley de Contrataciones Regular de la Cartera de Inversiones de EMAPE.</p> <p>OCP 32. Para el 2024, ejecutar con Fast Track las obras de infraestructura mientras se concluye con la elaboración del Expediente Técnico.</p>
<p>O.L.P.5. Al 2025, ejecutar el primer contrato de Gestión de mantenimiento integral de Lima Metropolitana.</p>	<p>OCP 33. Para el 2024, establecer Proyectos de Inversión e IOARR's para reducir la brecha de Mantenimiento existente en la infraestructura vial y el gasto corriente.</p> <p>OCP 34. Para el 2024, incorporar PIP para el bacheo, fresado y mejoramiento de la infraestructura vial dando el mantenimiento adecuado a través de índices de producción y tiempos más eficientes.</p> <p>OCP 35. Para el 2024, comprar equipos de limpieza de vías para la eficiencia en el mantenimiento de las vías.</p> <p>OCP 36. Para el 2024, relacionar el mantenimiento de vías con los indicadores de Seguridad Vial.</p> <p>OCP 37. Para el 2024, reducir el gasto corriente y los riesgos de contingencias laborales, legales y acreencias en EMAPE S.A..</p> <p>OCP 38. Para el 2024, establecer mecanismos de inversión para ejecutar un mantenimiento total a los puentes de Lima.</p> <p>OCP 39. Para el 2024, implementar tecnología para enfocar el mantenimiento en las vías con más desgaste por flujo y sobrepeso vehicular.</p> <p>OCP 40. Para el 2024, fortalecer las comunicaciones visuales de EMAPE a través de elementos tecnológicos.</p> <p>OCP 41. Para el 2024, fortalecer las bases o centros de operación del equipo de mantenimiento.</p> <p>OCP 42. Para el 2024, iniciar la ejecución de mantenimiento por compensación con eficacia anticipada de parte de Lima.</p>
<p>O.L.P.6. Al 2026 implementar 4 Proyectos o procesos constructivos de economía circular.</p>	<p>OCP 43. Para el 2024, reducir en 2 Millones de soles el consumo de combustible realizando una correcta gestión de flota.</p> <p>OCP 44. Para el 2024, concursar en programas de obtención de fondos de sostenibilidad para financiar nuevos proyectos de inversión con componentes sostenibles.</p> <p>OCP 45. Para el 2024, iniciar con el cambio de luminarias de puentes encargados a tecnología LED o ahorrativa.</p>

	OCP 46. Para el 2024, implementar el uso de material reciclado para implementación de mobiliario, áreas verdes e infraestructura vial.
	OCP 47. Para el 2024, implementar nuevos modelos de riego mediante rociadores automáticos.
	OCP 48. Para el 2024, implementar luminarias que funcionen con sensores de movimiento para reducir el gasto en consumo de energía.
	OCP 49. Para el 2024, realizar el cambio de plantas por tipo xerofitas las cuales tienen un bajo consumo de agua.
	OCP 50. Para el 2024, implementar una Gestión de residuos integral utilizando las PTAR el reciclaje de desmonte.

Fuente. EMAPE S.A.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para tener éxito en la concreción de los Objetivos de Corto Plazo previamente establecidos, la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. requerirá contar con insumos. Una correcta asignación de los recursos permitirá que la ejecución y determinación de implementar el Plan Estratégico se concreten. Se ponderan los recursos tangibles, intangibles y humanos detallados a continuación:

- a) Personal con conocimientos y habilidades especializadas: dentro de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. se viene captando a personal especializado en cada una de las tareas asignadas, desde el personal técnico hasta profesionales instruidos en materia de gestión y política pública. A su vez, estas capacidades se deben complementar con el apoyo de actores estratégicos como Gobiernos de la región, firmas de Convenios con Ciudades Hermanas que cuenten con experiencias exitosas en trabajos de infraestructura vial y aplicación de la tecnología dentro de los proyectos con el fin de mejorar los servicios a la ciudad.
- b) Tecnología: el Plan Estratégico de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. tiene como pilar el desarrollo de políticas que requieren la inclusión de recursos tecnológicos, por tanto, será necesario contar con los equipos necesarios con el fin de lograr la integración tecnológica con las políticas de infraestructura vial, obras sociales y el mantenimiento.
- c) Mano de obra: la asignación eficiente de personal será fundamental para lograr los objetivos planteados por EMAPE S.A. tanto en lo que respecta al trabajo estratégico de la implementación de proyectos como la supervisión y recepción de obras de infraestructura.
- d) Activos financieros: Se destinarán los fondos de financiamiento necesarios para la adquisición de material de oficina, tecnología y el pago de estudios de investigación concernientes a Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. que sean necesarios para el cumplimiento del Plan Estratégico.
- e) Cultura organizacional: el personal que labora dentro de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. es necesario que desarrolle una cultura (hábitos, costumbres, creencias y valores) propia de un grupo humano enfocado en la gestión pública y en alcanzar mejoras para los Proyectos de infraestructura vial, obras sociales y mantenimiento que necesita Lima Metropolitana. Esto, se proyectará en estrategias, estructuras y un sistema de trabajo orientado a generar valor público.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas que se llevarán a cabo serán los límites del accionar gerencial en tanto permiten diseñar el camino para que la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. alcance sus objetivos a largo plazo. Estas políticas deberán coincidir con los valores de la institución.

La lista que se presenta a continuación son las políticas encontradas dentro del Plan de Gobierno de la Gestión Actual de la Municipalidad de Lima Metropolitana 2023 – 2026, bajo la cual se ajustarán las estrategias diseñadas por el análisis realizado por EMAPE S.A., las cuales se pueden apreciar en la Tabla 25 que se presenta a continuación:

- P.1. Recuperar o Renegociar las Concesiones de Peaje de Lima.
- P.2. Ampliación de la Autopista Ramiro Prialé hasta llegar al puente Los Ángeles.
- P.3. Desarrollar el Expediente Técnico para implementar el Metro Villa El Salvador / Puente Piedra.
- P.4. Desarrollo de Expediente de Sistema de Metro Subterráneo interconectando Lima Norte con Lima Sur.
- P.5. Sistemas de Teleféricos Urbanos.
- P.6. Construcción de Sistema de Teleféricos Urbanos conectando SJL con Comas en una 1era Etapa y en la 2da Etapa hasta Carabaylo.
- P.7. Implementar Sistemas de Intersecciones Inteligentes, en una primera etapa se implementará en la Avenida Túpac Amaru.
- P.8. Vía Expresa Aérea Sur desde Avenida Javier Prado hasta Villa El Salvador.
- P.9. Ampliar la Vía Expresa Grau (Metropolitano) conectando la Estación Central con el Tren Eléctrico.
- P.10. Mediante Inversión Privada se construirá el Tranvía Avenida Universitaria que unirá los distritos de SMP y Carabaylo.
- P.11. Mediante Inversión Privada se construirá el Tren de Pasajeros Chosica – Callao para transportar pasajeros reduciendo el tiempo de transporte de Lima Este.
- P.12. Construcción de la Vía elevada Rápida Chorrillos que conecte el Circuito de Playas con la Avenida Huaylas hasta la Panamericana Sur.
- P.13. Ampliación de la Avenida Venezuela desde Riva Agüero hasta Faucett.
- P.14. Viaducto elevado en la costa verde altura Bajada Bertolotto lo que descongestionara el acceso.
- P.15. Construcción de Puente Barranco – Miraflores, este puente contará adicionalmente con una ciclovía y un paso peatonal.
- P.16. Viaducto elevado Arriola que unirá la Avenida Javier Prado Este con la Avenida Canadá descongestionando la Av. Javier Prado.
- P.17. Construcción de Túnel Paseo de la República con José Gálvez.

Asimismo, se han definido dentro de la evaluación que se viene realizando 6 políticas a implementar en EMAPE S.A. durante el 2023 al 2026, las cuales se muestran a continuación:

1. Construir infraestructura para la Movilidad Urbana Sostenible.
2. Fomentar el Transporte Masivo - BRT.
3. Accesibilidad universal.
4. Infraestructura Visión Zero.
5. EMAPE como ejecutor de Proyectos y Mantenimiento de Lima.
6. Priorizar la Cooperación Técnica Internacional para reducir brechas.

Tabla 27. Matriz Políticas de cada estrategia

POLÍTICAS RELACIONADAS A LAS ESTRATÉGICAS RETENIDAS

Estrategias revisar con políticas de MML	P.1.	P.2.	P.3.	P.4.	P.5.	P.6.	P.7.	P.8.	P.9.	P.10.	P.11.	P.12.	P.13.	P.14.	P.15.	P.16.	P.17.
	E.1 Aprovechar la necesidad de obras con intervención en la vía pública, ofreciendo un servicio con menor burocracia.	X	X														
E.2 Integrar la ejecución de proyectos de diferentes actores como municipalidades distritales y otros para generar utilidad a través de economía de escala en los insumos y mano de obra.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E.4 Fomentar firma de convenios de cooperación estratégica nacionales e internacionales para obtener conocimientos, nuevas tecnologías, maquinarias en la ejecución de obras y mantenimientos.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E.5 Desarrollar nuevas formas de Contratos como Contratos Colaborativos y Contratos de Gobierno a Gobierno.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E.6 Implementar tácticas o programas pilotos de tecnología integrándolas con los componentes de infraestructura y mantenimiento.		X			X	X	X			X	X				X		

E.7 Implementar un modelo tecnológico de gestión y ejecución de proyectos utilizando herramientas de gemelos digitales.		X		X					X	X			X	X	X		X	X
E.8 Promover el modelo Facility Management para el mantenimiento vial controlando los estándares de calidad y tecnología.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E.9 Consolidar la administración de funciones y recursos con mayor eficiencia y eficacia a través de un modelo de PMO y otras metodologías.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E.10 Implementar mejora continua en los procesos de EMAPE		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E.11 Fortalecer el involucramiento de los resultados de EMAPE en la capacidad crediticia de Lima desde una perspectiva de largo plazo.	X																	
E.13 Gestión de eficiencias a través de ejecución de inversión pública que permitan reducir el gasto corriente de EMAPE.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E.16 Consolidar una cartera de proyectos a nivel de expediente técnico con miras a largo plazo, alineadas a la visión de ciudad.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E.17 Generar inversión en equipamientos y tecnologías más eficientes en el largo plazo.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E.18 Integrar los proyectos y su mantenimiento con objetivos de desarrollo sostenible, indicadores económicos, reducción de brechas y cumplimiento de planes de Lima Metropolitana.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: EMAPE S.A.

7.4. Estructura de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A.

La estructura organizacional de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. cuenta con limitantes para el desarrollo eficiente de las estrategias planteadas en el presente Plan Estratégico. La institución carece de espacios de seguimiento y fiscalización, de alianzas estratégicas a largo plazo y personal destinado a gestionar nuevas políticas dentro de las que se puede encontrar el intercambio de experiencias exitosas con ciudades hermanas o convenios de cooperación para el intercambio de conocimiento en temas de aplicación de nueva tecnología en el diseño e implementación de infraestructura vial, obras sociales y mantenimientos. En ese sentido sin perjuicio de lo realizado durante el año 2023; cambios en el ROF – Reglamento de Organización y Funciones y en el Organigrama Estructural de EMAPE S.A., se propone un nuevo Organigrama Estructural para EMAPE S.A. para lo cual buscaremos potenciar las Gerencias de manera que se puedan alcanzar la mayor cantidad de objetivos planteados dentro de la organización.

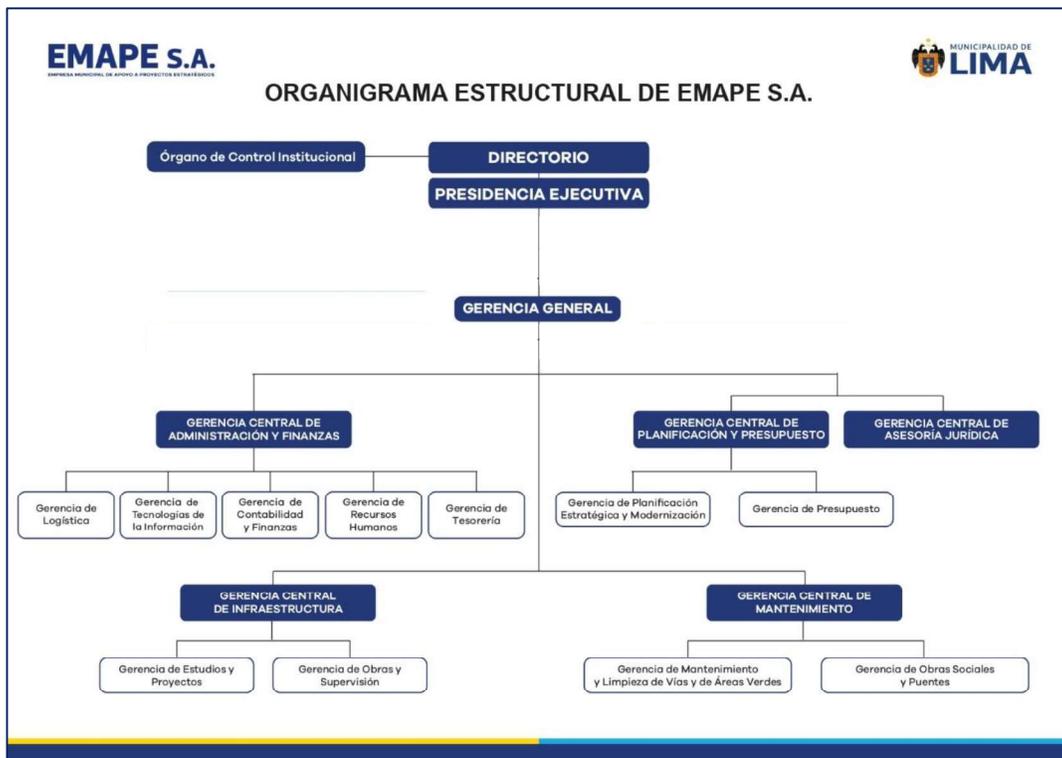


Imagen 19. Nuevo Organigrama Propuesto para EMAPE S.A.
Fuente. EMAPE S.A.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El Plan Estratégico de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. para el 2023 - 2026 se plantea como objetivo central diseñar e implementar un nuevo paradigma de política que oriente el accionar del funcionario público hacia la mejora del bienestar y calidad de vida de los vecinos y población. Esto, a partir de una política de infraestructura sostenible que lleva consigo a la mejora de la movilidad sostenible que combine la transformación del territorio urbano, la participación del ciudadano y el cuidado del medio ambiente. En ese sentido, se propone pensar la movilidad más allá del transporte, y priorizando las condiciones de vida de los ciudadanos. Es por ello que al plantear cada una de las estrategias de este Plan Estrategia se busca Construir infraestructura para la Movilidad Urbana Sostenible.

El enfoque de Movilidad Sostenible prioriza la movilidad. llevando a que la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. garantice la infraestructura vial con el fin de dar las condiciones necesarias para el desplazamiento, priorizando a los ciudadanos más vulnerables. Asimismo, se tomará especial interés a las condiciones de los peatones, ciclistas, usuarios de transporte público, usuarios de carros, los niños y otras personas con movilidad reducida: su género, edad, grupo social, condición física y psíquica (Dextre y Avellaneda 2014). Es por ello que será necesario conocer las necesidades de la población de tal forma que un análisis a sus futuros escenarios de desarrollo permite considerar la viabilidad de las acciones planteadas por la EMAPE S.A. (Mega Manzanas, Visión 0). De esta forma, la Movilidad Sostenible promoverá el uso de medios de transporte como el Transporte Masivo con Accesibilidad Universal que faciliten el desplazamiento, pero con el menor impacto ambiental y social (Sanz 1997 en Dextre y Avellaneda 2014).

A este concepto de movilidad se le suma el de “sostenibilidad” en un intento por reducir las consecuencias nocivas que generan los desplazamientos en el medio ambiente. La idea de “accesibilidad sostenible” va implícita en esta propuesta. En efecto, considerando que las personas se movilizan para acceder a bienes y servicios se busca reducir el número de viajes a grandes distancias y la dependencia de los vehículos motorizados a través de diseños urbanos compactos, asimismo es importante mencionar que la infraestructura deberá ser implementada con Visión Zero con el fin de prevenir siniestros viales. (Dextre y Avellaneda 2014).

Un ejemplo de este enfoque serán los cambios que se proponen en la infraestructura en la ciudad de Lima. Se priorizan las mejoras en las ciclovías, áreas destinadas al tránsito de bicicletas entendidas como iniciativas de infraestructura vial que permiten disminuir emisiones de CO₂, reducir el tiempo promedio de desplazamiento, mejorar las condiciones medio ambientales y disminuir los accidentes en las vías públicas (Banco Interamericano de Desarrollo 2016).

Asimismo, este modelo se adapta a las condiciones coyunturales que se desprenden del combate contra la pandemia del Covid- 19. En efecto, dichas acciones permitirán direccionar un Plan de reactivación de la movilidad para lo cual se seguirá promoviendo el uso de vehículos de micro movilidad que garanticen el distanciamiento social sin afectar al medio ambiente; en ese sentido, la bicicleta y el scooter tomarán gran importancia creando infraestructura vial para una interconexión en todo Lima. A nivel internacional, diferentes ciudades ya están implementado este enfoque en sus modelos de movilidad urbana, entre estas ciudades resaltan: Londres, Berlín, Glasgow, Bogotá, Budapest y Berlín (SinEmbargo, 2020)

7.6. Recursos Humanos

La Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. en su intención de implementar los cambios y políticas propuestos en este Plan Estratégico deberá contar con el personal idóneo y capacitado para realizar funciones específicas. Puesto que la institución que se estudia pertenece a una entidad pública, se deberá tomar en cuenta la necesidad que tiene el personal de satisfacer las necesidades de los ciudadanos, bajo estándares de eficiencia y, en determinadas condiciones, con presupuestos disminuidos y menores recursos. Es por ello que se priorizan las capacidades y habilidades del personal.

Con ello en mente, se tomará en cuenta las competencias genéricas gerenciales, características subyacentes, que propone Boyatzis (Corrales, 2016, p.11). El autor agrupa las competencias en 6 grupos. En primer lugar, alude a la Acción y manejo de metas determinando la necesidad de poseer personal capaz de orientarse hacia la eficiencia, productividad, que se preocupe por el impacto de la toma de decisiones y haga uso de diagnóstico por conceptos (Corrales, 2016, p.11). A su vez, en un segundo grupo, se alude a la Dirección de subordinados pensando en la necesidad de orientar la

organización de forma horizontal (Corrales, 2016, p.11). Para ello se deberá desarrollar a todos los miembros del sector, hacer uso bilateral del poder y tener espontaneidad (Corrales, 2016, p.11). En lo que se refiere al liderazgo, se plantea la necesidad de contar con personal que tenga auto confianza, capacidad de realizar presentaciones orales, pensamiento lógico y conceptualización (Corrales, 2016, p.11). También se deberá contar con un enfoque hacia los demás priorizando el auto- control, objetividad perceptiva, vigor y adaptabilidad y preocupación por el personal cercano (Corrales, 2016, p.11). En lo que respecta a Recursos Humanos se buscará el uso del poder socializado, tener consideración positiva, manejo de procesos grupales y capacidad de realizar autoevaluaciones (Corrales, 2016, p.11). Por último, el personal, siendo esta una entidad orientada a la gestión de la movilidad urbana y seguridad vial, deberá contar con conocimiento especializado: memoria y certificación. Adicional a ello, se considera la competencia de Orientación al Cliente: ayudar y servir al ciudadano; además de priorizar la Transparencia como conducta de integridad y ética profesional.

7.7. Gestión del Cambio

A su vez, la implementación de este Plan Estratégico no solo requerirá de personal que posea las competencias previamente desarrolladas, también se requerirá realizar cambios estructurales como los siguientes:

- I. Uso de la información recopilada para desarrollar las plataformas de Gobierno Electrónico y Gobierno Abierto. La Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. viene recopilando información relevante concerniente proyectos en idea, proyectos en ejecución y nuevos proyectos, así como procesos de licitaciones públicas. Esta información deberá ser puesta a disposición de los ciudadanos por medio de una plataforma virtual que se actualizada diariamente.
- II. Fortalecer las alianzas estratégicas con actores especializados en temas de Infraestructura, Tecnología asociada, Obras sociales y Mantenimientos. Esto, a través de la firma de convenios de cooperación con países hermanos y atrayendo mediante pasantías u otro modelo de cooperación profesionales que puedan incorporarse a la institución para compartir experiencias.
- III. Gestión por resultados. El trabajo que desarrolle el personal de EMAPE deberá estar orientado a generar resultados perceptibles y medibles conforme a la infraestructura vial, obras sociales y mantenimientos. En ese sentido, si bien la EMAPE S.A. realiza proyectos sobre infraestructura de vial, obras sociales y mantenimientos, se deberá determinar el impacto de estos en las condiciones satisfacción de la ciudadanía con respecto a movilidad, entre otras en Lima Metropolitana.
- IV. Evaluación continua de las políticas implementadas. Si bien es cierto las políticas planteadas en este Plan Estratégico fueron debidamente analizadas y estudiadas, durante su implementación se verán retos no previstos durante el diseño. Por ello, será esencial realizar una continua evaluación para conocer si es que realmente cumplen con los objetivos del Plan Estratégico.

7.8. Conclusiones

Los 11 Objetivos de Largo Plazo que se plantearon en capítulos anteriores se llevarán a cabo a partir 30 Objetivos a Corto Plazo. Cada uno de estos objetivos requerirá del uso de recursos tangibles, intangibles y humanos entre los que resalta el personal con conocimientos y habilidades especializadas, tecnología, mano de obra, activos financieros y cultura organizacional. Asimismo, para la implementación de estos objetivos se plantearon estrategias y políticas; en total se cuenta con 6 estrategias y 11 políticas a implementar a lo largo de tres años de gestión.

De igual forma, la concreción de estas metas requerirá replantear la estructura de EMAPE S.A. de manera que se implementen espacios de seguimiento y fiscalización, espacios consultivos en temas de Infraestructura, Tecnología asociada, Obras sociales y Mantenimientos.

Solo mediante estos cambios se garantizará que el Plan Estratégicos que se plantea pueda iniciarse y continuar hasta concretar los objetivos a largo plazo, de la mano de expertos y la ciudadanía en

general. También se requerirá de una gestión de cambio en lo que respecta al uso de la información, el fortalecimiento de alianzas estratégicas, la orientación de la gestión por resultados y la evaluación continua de las políticas implementadas. A nivel del personal, se requerirá contar con competencias genéricas gerenciales que ponderen el liderazgo, flexibilidad y transparencia del servicio público. Asimismo, la orientación de las políticas planteadas desde el Enfoque de Infraestructura para la Movilidad Sostenible tendrá un impacto positivo en el medio ambiente en Lima Metropolitana en tanto se pondera el uso de medios de transporte no motorizados. Estos últimos, se convertirán en elementos esenciales para la reactivación de la movilidad tras la pandemia del Covid- 19 y en la reducción de la contaminación ambiental.

Capítulo 8: Evaluación Estratégica

El modelo de gerencia estratégica se compone de tres etapas. la primera etapa es de planeamiento; la segunda, de implementación; y la tercera, de evaluación y control. Esta última etapa será permanente debido a los continuos cambios que se dan en el entorno de implementación como eventos coyunturales, cambios en los patrones de movilidad de la población, entre otros.

A su vez, este proceso de evaluación comprende de tres pasos. D'Alessio (2008) prioriza el iniciar un cuestionamiento a nivel de Gerencia sobre las expectativas y supuestos, generar una revisión de los objetivos planteados y pensar creativamente en alternativas y criterios de evaluación. Este proceso de control estará a cargo de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. apoyados en la decisión política de la Presidencia Ejecutiva seguido del Directorio, así como del alcalde y regidores, y las altas autoridades de la Municipalidad Metropolitana de Lima. De igual forma, el papel de la participación ciudadana será importante ya que deberá ser constante en el proceso de evaluación y necesidades de nuevos proyectos. Ellos estarán a cargo de garantizar la permanencia de las políticas emprendidas de forma que se mejore la Infraestructura, Tecnología asociada, Obras sociales y Mantenimientos en la ciudad y promuevan cambios sustanciales en los patrones de movilidad urbana sostenible de toda la población de Lima Metropolitana.

11.1. Perspectivas de Control

Entre los instrumentos de control y evaluación para fiscalizar los resultados de los objetivos de corto y largo plazo se priorizará lo relacionado a la perspectiva de aprendizaje interno, procesos y clientes.

11.1.1. Aprendizaje interno

En la perspectiva de aprendizaje interno se priorizan indicadores relacionados a los estudios realizados por el personal, diagnósticos internos, programas en marcha, entre otros. La Estrategia de Implementar nuevas formas de Contratos como Contratos colaborativos y Contratos de Gobierno a Gobierno, principalmente para la ejecución de obras de infraestructura con tecnología traerá consigo nuevas oportunidades de profesionalización del personal y las brechas que deberán ser abordadas mediante los intercambios de experiencia. A este objetivo se suman programas que permitirán que el personal vaya aprendiendo sobre la marcha la operacionalización de diferentes metodologías.

11.1.2. Procesos

Esta perspectiva alude a la necesidad de medir la implementación de mejoras internas en la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. Al respecto, se considerarán indicadores como el número de personas capacitadas dentro de EMAPE S.A., la frecuencia de los cursos de capacitación. En el caso de la actual gestión, se plantean iniciativas que permitirán la capacitación continua del personal en el manejo de sistemas de última tecnología, construcción de indicadores de seguimiento y recojo de información para la construcción de bases de datos abiertas al público en general.

11.1.3. Clientes

En lo que respecta a la perspectiva del Cliente, ciudadanos de Lima Metropolitana, se contemplan las mejoras y nuevos servicios. Al respecto resaltan las iniciativas de implementación de obras de infraestructura vial con tecnología lo que permitirá una mejor Gestión de Movilidad Urbana Sostenible, incluir nuevos modelos como bicicletas públicas y sus respectivas vías de micro movilidad. También se plantea la necesidad de responder a

problemas en el transporte de mercancía mediante la implementando zonas de embarque y desembarque.

11.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Este proceso de evaluación se llevará a cabo por medio del Cuadro de Mando Integral que permite acceder a una visión completa de las acciones emprendidas e integrar indicadores que permitan medir los avances y resultados de las medidas implementadas. En este Cuadro de Mando Integral se deberán priorizar tres perspectivas: la perspectiva del cliente, la perspectiva interna, y de innovación y aprendizaje (Kaplan y Norton 2001). Estas perspectivas permiten tener una medida del avance de los objetivos de corto plazo planteados previamente.

11.3. Conclusiones

En este capítulo se abordó la etapa de evaluación del proceso estratégico estableciendo indicadores de seguimiento para los objetivos de corto plazo planteados por la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A. Se identificó la necesidad de contar con la continua fiscalización de parte de los órganos directivos y el papel que deben cumplir ciudadanía para garantizar la trascendencia de las estrategias y objetivos planteados en el Plan Estratégico.

A su vez, el uso del Tablero Balanceado permite plantear un modelo de seguimiento permanente que deberá realizarse por los actores previamente mencionados. En función a esta evaluación continua se podrán evidenciar las brechas que se presentan en relación a la meta asignada, de forma que se produzca un proceso incremental de toma de decisiones que permita acortar brechas y concretar los Objetivos de largo plazo.

Los indicadores propuestos cumplen con ser imparciales, contruidos a partir de información real que deberá ser recogida permanentemente en las zonas de intervención. De esta forma, los tomadores de decisiones tendrán una visión completa de la eficacia de las estrategias planteadas, su potencial y, si es necesario, corregir y emprender reformas.

*** PROPUESTA PARA INCLUIR MÁS LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE INTERNO:**

- OLP: Aumentar la capacidad y profesionalización del personal administrativo y vigilancia de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A.
Estrategia: aumentar las capacidades del personal y reforzar su compromiso con la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. - EMAPE S.A.
- OCP: Se realizará un diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de EMAPE S.A.
- OCP: Alianza con Universidades y/o laboratorios de innovación para poner en marcha un programa integrado de capacitación en temas de infraestructura vial, obras sociales, gestión pública y/o behavioral science para el personal administrativo. Los participantes de cada uno de los cursos recibirán su certificación.

Capítulo 9: Competitividad de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima – EMAPE S.A.

El presente capítulo aborda una visión de la competitividad de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima – EMAPE S.A. siguiendo el modelo del diamante de Porter. Para ello se asume que las estrategias fueron eficaces durante la etapa de implementación y se alcanzaron los objetivos de largo plazo.

12.1. Identificación de las Ventajas Competitivas de EMAPE S.A.

Porter (2003) establece que la ventaja competitiva es esencial para el desempeño en los mercados competitivos. Esta, proviene del valor y desempeño de la organización por encima del promedio, a través del uso de estrategias genéricas como el liderazgo en costos, liderazgo en diferenciación y liderazgo en concentración. A continuación, se presentarán las ventajas competitivas de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima – EMAPE S.A.

- a) **Para la población de Lima Metropolitana:** La Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima – EMAPE S.A. viene implementado un enfoque de movilidad sostenible en el desarrollo de sus políticas públicas. En ese sentido, los servicios brindados buscan garantizar la calidad de vida dentro en Lima Metropolitana implementando nuevos proyectos en los cuales se mejore la infraestructura vial con la que se cuenta actualmente, dando accesibilidad a la población más necesitada e implementando obras sociales con accesibilidad universal, así como la reducción de siniestros viales realizando la implementación de acciones sobre la vía respecto a Visión Zero. De esta forma, los proyectos emblemáticos como la Ampliación del BRT Zona Norte y Zona Sur – Corredor Graú – Implementación de carril Segregado en la Avenida República de Panamá implementado a través de varios distritos de Lima Metropolitana traerán consigo una gestión eficiente de los espacios públicos y mejorando la fluidez vehicular. La medida busca reducir exponencialmente la congestión vehicular durante las horas de máxima demanda.

Es así como EMAPE S.A. alineado a las políticas de la Municipalidad Metropolitana de Lima promueve una cultura de prevención y protección de la ciudadanía que se traslada diariamente a través de cada uno de los distritos de Lima Metropolitana; esto de la mano de personal calificado y dinámico. Para ello, se hace uso de herramientas de recojo de información como entrevistas semiestructuradas, encuestas y aplicativos para conocer las necesidades de la población. Este proceso de política va de la mano del trabajo de los ciudadanos quienes están a cargo de fiscalizar la implementación eficiente de los proyectos planteados, garantizando transparencia en la toma de decisiones dentro de EMAPE S.A.

12.2. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima – EMAPE S.A.

Con respecto a los clústeres para EMAPE S.A. se centrarían en el sector transporte, obras sociales que contribuirán en el desarrollo de avances tecnológicos para el mejoramiento del servicio y satisfacción de los usuarios. Los clústeres generan competitividad para el país logrando incrementar el tamaño de las empresas vinculadas al sector lo cual resulta una fuerza importante en la participación de negocios a gran escala, para enfrentar cambios continuos en el ambiente y en las condiciones del mercado. Actualmente no se cuenta con información que las empresas de Transporte Urbano en Lima Metropolitana y en el Perú contemplan la posibilidad de formar un clúster (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2004).

En tal sentido la creación de un clúster vinculado a los sectores mencionados en Lima Metropolitana estaría formado por todos los actores que integran la cadena productiva del sector, desde proveedores de partes hasta empresas que prestan servicios de mantenimientos y otros. Este potencial clúster a

desarrollarse, forma parte del presente plan estratégico con enfoque en la economía circular contribuirá en la gestión de los desperdicios producidos en Lima Metropolitana.

12.3. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El Clúster del sector transporte y obras sociales de Lima metropolitana incluye los siguientes aspectos estratégicos:

- a) Rentabilidad, el Clúster permitirá incrementar el volumen de ingresos, disminuyendo los costos mediante la innovación de procesos productos para el reciclaje o transformación de los residuos en insumos para la implementación de obras de infraestructura vial y sociales u otros incrementando así la rentabilidad.
- b) Integración y Productividad, el clúster permite integrar las necesidades en toda la cadena de suministro del sector, contribuyendo en la sostenibilidad y eficiencia de los procesos, mejorando los tiempos de respuestas en los requerimientos del Sector y la prestación de sus servicios mejorando así su productividad.
- c) Información, se podrá contar con información adecuada, y oportuna de la cadena de suministro.
- d) Innovación Tecnológica, permitirá que las empresas implementen nuevas prácticas, incorporen nuevas tecnologías y desarrollen nuevas. Además, que les permitirá compartir información e intercambiar información sobre las nuevas tendencias y prácticas de reciclaje, transformación y/o tratamiento de residuos.

12.4. Conclusiones

La Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima – EMAPE S.A. ha desarrollado una gestión centrada en promover la implementación de obras o proyectos de infraestructura vial y obras sociales que mucho tienen que ver con la movilidad urbana sostenible dentro de Lima Metropolitana y con la recuperación de los espacios públicos para los ciudadanos. De esta forma, logra consolidar su posición como una ciudad sostenible con el medio ambiente y promover la aplicación de la tecnología convirtiéndose en una de las ciudades más importantes del Perú no solo por ser su capital sino por ser ejemplo para otras ciudades del país.

En ese sentido, el potencial que se quiere alcanzar responde a la implementación de intervenciones que buscan generar valor público. A esto se suma el potencial natural de Lima Metropolitana por su posición geográfica que le permite implementar diversas políticas estratégicas con lo cual se busca conseguir el resultado óptimo para el beneficio de la población.

Capítulo 10: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Empresarial

El Plan contiene el proceso estratégico que se deberá seguir en la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima – EMAPE S.A. para realizar todas las actividades propuestas para la gestión. A su vez, incluye medidas correctivas en caso sean requeridas.

10.2. Conclusiones Finales

Como resultado del análisis realizado se desprenden las siguientes conclusiones sobre la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima – EMAPE S.A.

- a) EMAPE S.A. cuenta con una gran oportunidad para desarrollar proyectos de envergadura en Lima Metropolitana con lo cual podría ser reconocida como la Empresa Pública de Construcción más eficiente en el Perú y porque no a nivel regional.
- b) En ese sentido es importante acotar que EMAPE S.A. dentro de las estrategias que ha descrito en los capítulos anteriores presenta formas de obtención de financiamiento con el fin de poder obtener su propio presupuesto el cual no estará sujeto a verificar si se cuenta con capacidad presupuestal por parte de Municipalidad de Lima Metropolitana.
- c) Es importante señalar que para EMAPE S.A. es importante alcanzar las alianzas público-privadas, gobierno – gobierno y gobierno local- academia ya que serán fundamentales para concretar los principales objetivos a implementar. De esta forma se podrán diseñar estrategias innovadoras de la mano de profesionales de las Ciencias Sociales, Arquitectura e Ingeniería.
- d) La misión de EMAPE S.A. es ser “Al 2026 ser líderes en la ejecución de obras públicas y mantenimiento vial, con auto sostenimiento, eficiencia y calidad, generando valor social y movilidad urbana sostenible para Lima Metropolitana.”

En respuesta, la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima – EMAPE S.A. ha desarrollado una visión a futuro empleando como uno de sus pilares la Construcción de infraestructura para la Movilidad Urbana Sostenible. De esta forma, para el 2026, EMAPE S.A. busca ser una empresa municipal líder en el sector construcción de obras públicas y mantenimiento de infraestructura vial, mediante la satisfacción y retención de nuestros clientes, por medio de obras de alto impacto social y eficiencia, y servicios de alta calidad, ofrecidos por nuestros profesionales comprometidos y capacitados, generando así el máximo valor social para Lima Metropolitana, y siendo percibida como una empresa con valores y auto sostenible.

- e) Para alcanzar tal objetivo, se evidenció que EMAPE S.A. cuenta con potestades políticas, legales y administrativas que le brindan la autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia (Ley N 27972, 2003). De esta forma, podrá establecer la nomenclatura y señalización de calles y vías de acuerdo con la regulación provincial y en coordinación con las entidades competentes podrá desarrollar los proyectos necesarios para implementar los proyectos establecidos.
- f) Del análisis externo, se evidenció que EMAPE S.A. cuenta con oportunidades estratégicas como la disponibilidad de tecnología y herramientas de infraestructura vial, tanto del sector privado como del sector público pero correspondiente a otros países.

En lo que respecta a la administración, se evidencian procesos burocráticos operativos que generan lentitud en la concreción de políticas. Además, se presenta ineficiencia en el uso de los recursos y una reducción de los mismos para la actual gestión.

- g) A nivel comparativo, con respecto a la implementación de proyectos de infraestructura vial, obras sociales y mantenimiento se encuentra por debajo de distritos como Santiago con 3.85, Guayaquil con 3.65, Buenos Aires con 3.80. la Empresa Pública de Medellín (EPM) con 4 y la Empresa Municipal de la Vivienda y Suelo de Madrid (EMVS) con 4.30. No obstante, a nivel nacional, su liderazgo en dichos temas es medio posicionándose a mitad de tabla respecto al liderazgo en la construcción en el Perú.

- h) En respuesta, EMAPE S.A. ha identificado los intereses que persigue como organización, entre los que priman Implementación de Vías de Quinta Generación (5G), Fiscalización Electrónica de Tránsito para el Mantenimiento de los Proyectos, la explotación comercial de la infraestructura vial, la explotación comercial de los remanentes viales y la explotación comercial de iluminación LED en puentes. Esto se alcanzará a partir de estrategias propuestas que se orientan a generar valor público.
- i) Estas estrategias cumplen con estándares de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad, garantizando una planificación eficiente para la actual gestión. Así, se priorizó lo siguiente:
- Gestión con altas tecnologías para monitorear y fortalecer la eficacia en las contrataciones y la gestión de proveedores.
 - Fomentar firma de convenios estratégicos nacionales e internacionales para obtener conocimientos, nuevas tecnologías, maquinarias en la ejecución de obras y mantenimientos.
 - Aprovechar la necesidad de obras con intervención en la vía pública, ofreciendo un servicio con menor burocracia en las autorizaciones de Lima Metropolitana.
 - Implementar nuevas formas de Contratos como Contratos colaborativos.
 - Implementar proyectos conjuntos con agentes internacionales y alta publicidad que permita atraer voluntariado y talento humano.
 - Implementar tácticas o programas pilotos de tecnología, infraestructura e integrarlos con los mega proyectos.
 - Desarrollar productos para ofrecer a las entidades públicas y privadas que requieran intervenir en las vías públicas (Vías 5G)
 - Implementar una plataforma tecnológica georreferenciada de proyectos, monitoree su ejecución y sus indicadores de eficiencia en el gasto.
 - Establecer un sistema de seguimiento y evaluación con el fin de alinear los objetivos de EMAPE con las políticas de la MML.
 - Gestión de eficiencia a través de contratos colaborativos que permitan reducir el gasto corriente EMAPE.

10.3. Recomendaciones Finales

1. La Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima – EMAPE S.A. posee ventajas competitivas sobre otras empresas que realizan el mismo servicio por la implementación de proyectos de infraestructura vial, obras sociales y mantenimiento. Así, el trabajo de EMAPE S.A. se deberá enfocar en garantizar que dichos proyectos reduzcan las brechas que existen para con la población.
2. Esto, a partir de las alianzas estratégicas con las firmas de convenios nacionales e internacionales, así como con organizaciones académicas, orientaran la gestión de estrategias para generar valor público e innovar en la gestión pública.
3. En ese sentido, una de las principales recomendaciones es habilitar espacios de coordinación institucionalizados en EMAPE S.A.
4. En lo que respecta al personal, se deberá mejorar sus competencias y capacidades a partir de la capacitación continua, siempre garantizando su seguridad en el desarrollo de su trabajo.
5. Será imperativo que la implementación de cada una de las políticas planteadas en este Plan contemple la comunicación con los ciudadanos, el cliente final del servicio brindado. Solo de esta forma se logrará éxito de las intervenciones. Para ello, será necesario incorporar mecanismos de participación vecinal, en contextos de posibles pandemias, para asegurar la sostenibilidad e impacto de las mismas.
6. EMAPE S.A. no puede desarrollarse sólo, para ello requiere del trabajo conjunto de actores externos como ciudades vecinas, entidades metropolitanas extranjeras. Por tanto, será necesario que las políticas planteadas se vinculen y coordinen con estos actores, de tal forma que su impacto no se contrapesa con acciones de terceros.

7. El proceso estratégico planteado podrá presentar modificaciones en respuesta a problemas que se presenten en el campo, por tanto, será fundamental contar con una oficina de control y monitoreo que verifique los avances y su impacto en la población.

10.4. Futuro de Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima – EMAPE S.A.

La Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima – EMAPE S.A. con la implementación de este plan estratégico se logrará para el año 2026, que Lima Metropolitana pueda iniciar con un cambio en la gestión de la infraestructura vial implementando nuevas técnicas tecnológicas respecto a la construcción y diseño. Con lo cual se logrará implementar más unidades modernas, eco eficientes, así como con mayor cantidad de corredores viales. Además, al incorporar buses de mayor capacidad se reducirá el tráfico, y esto junto con el uso de combustibles renovables contribuirá a disminuir la contaminación atmosférica.

Por otro lado, existen proyectos sociales que darán inicio durante la gestión que tendrá como finalidad mejorar la calidad de vida de las personas que viven en Lima Metropolitana dentro de lo cual se incluyen las políticas de Visión Zero (reducción de accidentes a través de la prevención) y modelos de accesibilidad universal.

Para concretar estas iniciativas el papel del ciudadano de Lima Metropolitana será fundamental, al evaluar las iniciativas y dando testimonio de calidad de la gestión de los actuales funcionarios de EMAPE S.A. y como corresponde del actual alcalde. Esto, a partir de la difusión mediática de las iniciativas implementadas.

Finalmente, este Plan Estratégico se concretará con el trabajo de todos los miembros de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima – EMAPE S.A., quienes cuentan con la motivación y valores organizacionales necesarios para realizar una gestión transparente y eficiente. No obstante, será necesario complementar su formación con talleres de capacitación continua tomando como ventana de oportunidad el desarrollo de plataformas virtuales que brindan talleres de este tipo.

VI. CRONOGRAMA

OBJETIVOS DE LARGO PLAZO	2024	2025	2026
O.L.P.1. Al 2026, contar con 4 Mega Proyectos con redes inteligentes y componentes TIC's.	X		
O.L.P.2. Al 2026, ser líderes en ejecución de obras públicas en Lima Región.	X		
O.L.P.3. Al 2024, explotar comercialmente infraestructura inutilizada para financiar mantenimientos viales.		X	
O.L.P.4. Al 2026, contar con infraestructura vial para el transporte público en los tramos Norte, Centro, Sur		X	
O.L.P.5. Al 2025, ejecutar el primer contrato de Gestión de mantenimiento integral de Lima Metropolitana.			X
O.L.P.6. Al 2026 implementar 4 Proyectos o procesos constructivos de economía circular.			X

VII. ANEXOS

El Proceso Estratégico: Una Visión General

Para elaborar el Plan Estratégico de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A. tomamos como referencia el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Este modelo incluye un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance su visión deseada.

El proceso consta de tres etapas principales según se puede observar en la Figura 1, las cuales son: (a) formulación, la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procura encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; (c) evaluación y Control, cuyas actividades se realizarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, por el alto número de personas que lo construyen, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

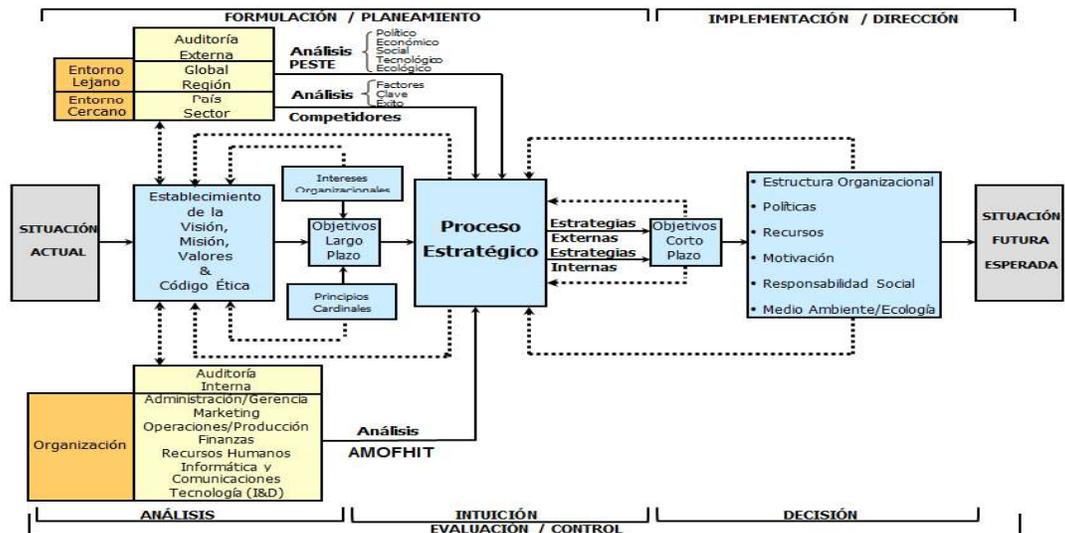


Ilustración 1. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Fuente: "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F.A. D'Alessio, 2013, 2da Edición, Pág. 10 México D.F., México: Pearson

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la

organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia (D'Alessio 2012).

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito (D'Alessio, 2012).

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la "sumatoria" de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la "sumatoria" de los OCP resultaría el logro de cada OLP (D'Alessio, 2012).

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecen la calidad del proceso estratégico. En la Fase dos se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE) (D'Alessio, 2012).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuyo atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias (D'Alessio, El proceso estratégico, un enfoque de gerencia, 2012) (D'Alessio, 2012).

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto

que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua (D'Alessio, 2012).

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción están basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones (D'Alessio, 2012).

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros (D'Alessio, 2012).

Nota. Este texto ha sido tomado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson