

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Administración



CASO DE ESTUDIO: PROGRAMA NACIONAL DE TRANSPORTE URBANO SOSTENIBLE - PROMOVILIDAD

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Daniel Enrique Lacca Velasco

Código 20102471

Asesor

Julia Teresa Velarde Sussoni de Gil

Lima – Perú

Julio de 2022



**CASE STUDY: NATIONAL SUSTAINABLE
URBAN TRANSPORTE PROGRAM -
PROMOBILITY**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1 Análisis externo.....	3
1.1.1 Oportunidades	3
1.1.2 Amenazas	5
1.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE	8
1.2 Análisis interno	9
1.2.1 Fortalezas	9
1.2.2 Debilidades.....	9
1.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI.....	10
1.3 Análisis Matricial.....	11
1.4 Cadena de valor.....	13
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	20
2.1 Visión y misión del Promovilidad	20
2.1.1 Visión del Promovilidad	21
2.1.2 Misión del Promovilidad.....	22
2.2 Formulación de estrategias.....	22
2.3 Etapa de decisión	24
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	27
3.1 Cultura organizacional.	27
3.1.1 Valores	27
3.1.2 Normas de conducta.....	28
3.2 Estilo de administración.....	28
3.3 Estructura Organizacional.....	29
3.4 Equipo de trabajo	31
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	33
4.1 Objetivos clave.....	33
4.2 Cuadro de Mando Integral	34

4.3	Formulación de indicadores	36
4.4	Mapa estratégico de control	38
CONCLUSIONES		39
RECOMENDACIONES		41
REFERENCIAS.....		42
BIBLIOGRAFÍA		43



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Matriz EFE.....	8
Tabla 1.2 Matriz EFI.....	11
Tabla 1.3 Matriz FODA.....	12
Tabla 1.4 Matriz FODA Cruzado	13
Tabla 1.5 Mapa de Nivel 1: Procesos Estratégicos.....	17
Tabla 1.6 Mapa de Nivel 1: Procesos Misionales.....	17
Tabla 1.7 Mapa de Nivel 1: Procesos de Soporte	18
Tabla 1.8 Estimación del costeo del CAP del Promovilidad.....	19
Tabla 2.1 Propuestas de estrategias funcionales	23
Tabla 2.2 Modelo analítico para la formulación de estrategias aplicado al Promovilidad	24
Tabla 2.3 Matriz CPE	24
Tabla 4.1 Cadena de Mando Integral del Promovilidad	35
Tabla 4.2 Indicadores de los objetivos estratégicos.....	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Estructura Organizacional del Promovilidad	15
Figura 3.1 Propuesta de Estructura Organizacional.....	30
Figura 4.1 Mapa estratégico de control	38



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Propuesta de Mapa de Procesos del Programa Nacional de Transporte Urbano – PROMOVILIDAD.....	45
--	----



RESUMEN

En este estudio se desarrolla un análisis estratégico del Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible – Promovilidad, entidad perteneciente al Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), con la finalidad de dar a conocer su estado situacional al 2021 y las posibles soluciones para su consolidación como el principal ente promotor de los Sistemas Integrados de Transportes con enfoque en movilidad urbana sostenible y de género en las ciudades de más de 100 (cien) mil habitantes y/o las capitales de departamento, a excepción de Lima y Callao por ser del ámbito de competencia de la Autoridad de Transporte Urbano (ATU). Igualmente, se desarrollan los pasos de la administración estratégica aplicado al Programa: formulación de estrategias, implementación de estrategias y control estratégico; para lo cual se utilizarán todas las herramientas y conceptos aprendidos que puedan aplicarse; como un análisis FODA, las matrices de evaluación de factores internos y externos, balanced scorecard, entre otros.

Línea de Investigación: 5200 - 31.a2

Palabras clave: Análisis estratégico, pasos de la administración estratégica, FODA, matrices de evaluación de factores internos y externos, balanced scorecard.

ABSTRACT

This study develops a strategic analysis of the National Sustainable Urban Transport Program – Promobility, an entity belonging to the Ministry of Transport and Communications, in order to publicize its situational status by 2021 and the possible solutions for its consolidation as the main promoter of Integrated Transport Systems with focus on sustainable urban mobility and gender in cities with more than 100 thousand inhabitants and/or department capital, with the exception of Lima and Callao as they are in area of jurisdiction of the Urban Transport Authority (UTA). Likewise, the steps of strategic administration applied to the program are developed: formulation, implementation, and strategic control; for which all the tools and concepts learned that can be applied will be used, such as SWOT analysis, evaluation matrices of internal and external factors, balanced scorecard, among others.

Line of research: 5200 - 31.a2

Keywords: Strategic analysis, strategic administration, SWOT, SWOT analysis, evaluation matrices of internal and external factors, balanced scorecard.

INTRODUCCIÓN

El MTC, como entidad rectora del transporte, viene impulsando y liderando una estrategia sectorial para el desarrollo de modos de transporte urbano con orientación integrada y multimodal; así como también, al fortalecimiento de la gobernanza de las autoridades locales de nivel provincial.

La mencionada estrategia se desarrolla en el marco de la implementación de la Política Nacional de Transporte Urbano - PNTU, aprobada mediante Decreto Supremo (D.S.) N.º 012-2019-MTC, la cual cuenta con objetivos prioritarios, lineamientos y acciones para brindar servicios de transporte urbano con enfoque de movilidad urbana sostenible. Esta política nacional tiene determina los lineamientos a seguir para la implementación de Sistemas Integrados de Transportes (SIT) a fin de asegurar que el servicio de transporte sea confiable e inclusivo, entre otros aspectos.

Luego, con la finalidad de asegurar la implementación de la PNTU mediante D.S. N.º 027-2019-MTC se creó el Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible; el cual es la entidad que brinda apoyo técnico y financiero a los gobiernos locales para la implementación de la PNTU. Las ciudades que son de su ámbito de intervención son aquellas con más de cien mil habitantes y/o capitales de departamento, a excepción de Lima y Callao que son de ámbito de la Autoridad de Transporte Urbano – ATU.

Al respecto, el presente informe desarrolla un análisis y propuesta de planeación estratégica a fin de mostrar la situación del programa al 2021 y propone objetivos y estrategias que ayudarían a su consolidación. (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2019c)

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

La PNTU (2019), refiere que la mala situación del transporte urbano a nivel nacional tiene sus orígenes en los noventa cuando se liberó el acceso a rutas de servicio de transporte urbano, y se dio autorizaciones a personas naturales y jurídicas para la prestación del servicio de transporte regular de ámbito provincial en diferentes categorías de vehículos, se autorizó la importación de vehículos usados, entre otros (p. 2). Por otro lado, la administración del transporte urbano se maneja desde la perspectiva administrativa y desarrollo de infraestructura, midiendo sus avances a través de ejecución presupuestal dejando de lado la calidad de gasto y los resultados que se obtienen.

Por ello, el MTC lidera una estrategia sectorial en materia de transporte urbano que le permita el desarrollo de sistemas de transportes integrados y multimodal; que contribuya al desarrollo regional, fortalecimiento institucional para una mejor administración y modernización del sector transporte y comunicaciones.

La mencionada estrategia posee tres componentes: i) componente institucional, ii) componente normativo; y, iii) componente presupuestal y de inversiones. El primero se orienta a la creación y fortalecimiento de capacidades institucionales; el segundo, se centra en la definición de normas y competencias sectoriales en materia de movilidad urbana sostenible; y el último, busca generar capacidad instalada física e institucional mediante inversiones y actividades que concreten los lineamientos y objetivos de la estrategia sectorial en transporte urbano y en materia de ordenamiento y ejecución presupuestal para el transporte urbano y tránsito.

En ese sentido, como parte de la estrategia sectorial en lo referido al componente institucional, el MTC viene conduciendo la PNTU, la cual, como se ha mencionado anteriormente, busca la implementación de sistemas de transportes confiables y seguros en las ciudades. Por ello, se creó Promovilidad como entidad de apoyo técnico a los gobiernos locales para la implementación de la PNTU. Al respecto, para asegurar el logro de los objetivos de la mencionada política nacional y del Promovilidad, este último debe lograr posicionarse como el principal ente promotor de la implementación de los SIT a nivel nacional.

Cabe indicar que las acciones descritas se alinean con la visión del Perú al 2050, considerando que estas contribuirán a reducir las brechas sociales generadas por desigualdades territoriales; además de impulsar estilos de vida saludables y a reducir las emisiones de gases de efecto invernaderos (GEI).

A continuación, se realizará un análisis estratégico del programa a fin de dar a conocer su situación al 2021:

1.1 Análisis externo

1.1.1 Oportunidades

- Interés de la Cooperación Internacional para el desarrollo de acciones vinculadas al fortalecimiento institucional en materia de transporte urbano; así como en invertir en proyectos relacionados a la implementación de SIT. (Fuerza política y económica).

Actualmente, uno de los principales socios cooperación del Gobierno Peruano para el desarrollo de acciones vinculadas a combatir el cambio climático en el sector transportes es el Gobierno de la República Federal de Alemania; que a través de diferentes entidades brinda cooperación financiera y técnica¹ al MTC. Por ejemplo, Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) donó 5.4 millones de euros para la elaboración de estudios y planes en materia de transporte urbano, los cuales fueron aceptados mediante Resolución Ministerial (R.M.) N.º 263-2020-EF/52, además de que se tiene un por concertar un crédito de hasta 60 millones de euros para el financiamiento del Corredor Norte-Sur de la ciudad de Trujillo. Asimismo, con el apoyo Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH se vienen desarrollando actividades para el fortalecimiento institucional del Promovilidad y de algunos gobiernos locales a

¹ La cooperación que brindan algunas entidades cooperantes puede ser de dos tipos: cooperación internacional reembolsable, la cual se obtiene a través de endeudamiento, y las acciones de cooperación internacional no reembolsable, la cual consiste en el financiamiento de acciones para un objetivo pactado y no requiere de endeudamiento.

través del Proyecto “Apoyo a la implementación de la Política Nacional de Transporte Urbano” y “NAMA TRANSPerú²”.

Otras entidades que brindan asistencia técnica al programa son la Agencia Francesa para el Desarrollo (AFD), que financia apoyo técnico para la evaluación de estudios y desarrollo de programas de capacitación a través de unos fondos denominados “FEXTE³”; y la Cooperación Coreana (KOICA), que brinda asistencia al MTC en la promoción de los Sistemas Inteligentes de Transportes – ITS.

- Interés en la transformación del sector transporte hacia uno sostenible, seguro y de bajas emisiones de gases nocivos a la salud. (Fuerza política y social).

El transporte es importante para el desarrollo de la economía en las ciudades pues la movilidad permite la interacción con los espacios donde se desarrollan actividades producción; no obstante, su crecimiento no se ha desarrollado de una manera adecuada; por ello, el Estado busca replantear las acciones que se han venido desarrollado, en materia de transporte urbano, con la finalidad de lograr un transporte eficiente enfocado en la movilidad de los ciudadanos y en contribuir a la reducción de GEI.

Al respecto, el enfoque de la acción estatal en materia de transporte y movilidad debe estar enfocada hacia la protección del ambiente, considerando la visión del Perú al 2050, dado que el sector transporte es una fuente de emisiones de GEI considerable: 10.4% de las emisiones totales nacionales al año 2012. (INGEI, 2012)

En ese contexto, el Perú ha asumido compromisos internacionales que establecen metas de reducción de GEI, como el Protocolo de Kyoto. También, se tienen los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que buscan la protección del planeta y garantizar un desarrollo sostenible.

- Interés en la promoción del transporte urbano sostenible no motorizado. (Fuerza política y social)

² La NAMA TRANSPerú es una iniciativa para la mitigación del cambio climático y reducción de GEI y que busca la transformación del sector transportes hacia uno bajo en carbono. Esta NAMA es multisectorial ya que para su cumplimiento se cuenta con los compromisos de otros sectores como vivienda, ambiente, energía, entre otros, establecidos en una Matriz de Políticas.

³ Los Fondos FEXTE son un proyecto de la AFD para la transferencia de conocimientos y experiencias técnicas en diferentes sectores, entre ellos el de transporte.

En la actualidad, se encuentra vigente la Ley N.º 30936, que fomenta y regula el uso de la bicicleta. En ese marco, con R.M. N.º 0694-2020-MTC/01.02, se aprobó una guía para la implementación de ciclovías. Asimismo, con Decreto de Urgencia (D.U) N.º 101-2020 se autorizó el financiamiento de ciclovías, de hasta S/ 22 828 722, a las ciudades del ámbito de intervención del Promovilidad; siempre y cuando sus planes cumplan las exigencias mínimas requeridas.

- Vigencia de la PNTU, la cual establece los lineamientos y directrices a seguir en el transporte urbano, y del Presupuesto para Resultados (PpR) como estrategia para mejorar la calidad de gasto y asegurar bienes y servicios adecuados para la población. (Fuerza política y legal).
- La tecnología en los medios de transporte permite viajes seguros y eficientes. (Fuerza tecnológica)

Las tecnologías de la información son un componente clave para impulsar los cambios sociales en todos los sectores, y más concretamente en la transformación del transporte. Los ITS mejoran la eficiencia y seguridad de los servicios del transporte urbano.

- Involucramiento de la sociedad civil en la aprobación de estudios, planes y/o proyectos en proyectos de transporte urbano.

La Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública refiere que la involucrar a los ciudadanos en la toma de decisiones les otorga una posición activa como miembro de sus comunidades, además, les permite ser escuchados y defender sus intereses, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de estos. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2009, p. 4).

- Encarecimiento del combustible puede permitir el fomento de uso de otros tipos de combustibles, como el GNV; así como el uso de medios alternativos de transporte. (Fuerza económica, política y social)

1.1.2 Amenazas

- Inestabilidad política.

El cambio de gobierno presidencial ha generado incertidumbre sobre cuál será el plan de trabajo a seguir en materia de transporte y si este incluye continuar con las acciones de gestiones anteriores.

Por otro lado, el cambio de gobierno genera inestabilidad laboral para los funcionarios públicos y técnicos, ya que se generan cambios de personal constantes.

Por último, ese ha generado una crisis social, mal manejada, por el encarecimiento de la canasta básica familiar y de los insumos principales para el desarrollo de las actividades de transporte y agricultura.

- Inadecuada planificación del transporte urbano. (Fuerza política).

La PNTU refiere que el “crecimiento de las ciudades por este acelerado proceso de urbanización, ha agudizado los problemas de dotación de infraestructura urbana y la atención de servicios de diversa índole, siendo el transporte urbano uno de los más complejos, generalmente con servicios de baja calidad, con el deterioro y en muchos casos inexistencia de sistemas de transporte público, proliferación de modos inadecuados de transporte (crecimiento de la motorización individual de autos, taxis y moto taxis)” (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2019b, p. 25).

En adición a lo mencionado, las autorizaciones de rutas, que otorgan los gobiernos provinciales, no siguen criterios técnicos ya que no se tienen los instrumentos de planificación del transporte necesarios, como los Planes Reguladores de Rutas (PRR) y/o los Planes de Movilidad Urbana.

- Mala articulación entre el gobierno central y los gobiernos subnacionales, de nivel provincial, para el desarrollo urbano, transporte y movilidad urbana. (Fuerza política).

En la actualidad, existen una disputa entre el MTC y el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) para determinar quién debe ser el ente rector en materia de movilidad urbana; lo que genera que se consensue una visión sobre los sistemas de transportes deseados.

Además, según la PNTU, dentro de los gobiernos provinciales existe una falta de coordinación ya que, muchos de estos, tienen funciones superpuestas entre algunas de sus áreas orgánicas lo que genera trabas en la gestión. (2019, p. 32).

- Debilidad institucional de los gobiernos locales. (Fuerza política)

Las Municipalidades Provinciales tienen competencia sobre el transporte urbano en sus respectivas jurisdicciones; no obstante, poseen una limitada capacidad técnica y financiera para la gestión de este por lo que se les dificulta realizar las mejoras necesarias.

En ese sentido, para aplicar correctamente una reforma del transporte se debe contar con gobiernos locales con capacidad para implementarla y que cuenten con los mecanismos correspondientes como, entre otros, PRR y PMUS.

En complemento a lo mencionado, la debilidad institucional de los gobiernos locales también se debe a que poseen estructuras de organización y funciones ineficaces ya que no están diseñadas de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar y fueron planeadas con una organización jerárquica sin enfoque en los procesos que realizan para la entrega de servicios de manera eficiente.

- Servicio de transporte urbano en unidades inapropiadas y/u obsoletas e informalidad para la prestación del servicio. (Fuerza política, social y cultural).

La PNTU (2019), refiere que el servicio de transporte público urbano se presta en vehículos de tipo microbuses y camionetas rurales, conocidas también como combis. Asimismo, el promedio de antigüedad de estos vehículos es de 30 y 20 años respectivamente. En ese contexto, si se aplicara lo dispuesto por el D.S. N.º 017-2009-MTC, sobre el retiro de vehículos de antigüedad de 15 años, el país se quedaría con una oferta muy reducida del servicio.

Por otro lado, la informalidad en el transporte agrava la situación actual ya que el servicio es inseguro y promueve la sobreoferta de transporte.

- Sistemas de recursos humanos no homogéneos en las entidades estatales genera que exista una alta rotación de personal y de pérdidas de talentos en la administración pública. (Fuera política y legal).

En la actualidad, la situación del sistema de recursos humanos en el estado es compleja y desordenada debido a los diferentes regímenes existentes. Esta situación, genera que exista una notoria diferencia en cuanto a estabilidad laboral y a otras condiciones laborales según el tipo de contratación. Además, la actual gestión de recursos humanos permite que no se reclute y mantenga al personal más calificado.

1.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE

Considerando, el análisis externo desarrollado en los puntos 1.1.1 y 1.1.2, se desarrolla la Matriz EFE a fin de identificar y evaluar los aspectos externos que afecten el proceso de crecimiento del programa.

Tabla 1.1

Matriz EFE

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
OPORTUNIDADES			
Interés de la cooperación internacional para la promoción de SIT	0.1	3	0.3
Interés en la transformación del sector transporte hacia uno sostenible, seguro y de bajas emisiones de gases nocivos a la salud	0.07	1	0.07
Interés en la promoción del transporte urbano sostenible no motorizado.	0.07	2	0.14
Vigencia de la PNTU, la cual establece los lineamientos y directrices a seguir en el transporte urbano, y del PpR.	0.15	2	0.3
Las tecnologías en los medios de transporte permiten viajes seguros y eficientes.	0.01	1	0.01
Involucramiento de la sociedad social civil en la aprobación de estudios, planes y/o proyectos en proyectos de transporte urbano	0.01	1	0.01
Encarecimiento del combustible puede permitir el fomento de uso de otros tipos de combustibles, como el GNV; así como el uso de medios alternativos de transporte	0.05	1	0.05
AMENAZAS			
Inestabilidad política	0.12	3	0.36
Inadecuada planificación del transporte urbano	0.06	2	0.12
Mala articulación entre el gobierno central y los gobiernos subnacionales, de nivel provincial, para el desarrollo urbano, transporte y movilidad urbana	0.08	2	0.16
Debilidad institucional de los gobiernos locales	0.08	2	0.16
Servicio de transporte urbano en unidades inapropiadas y/u obsoletas e informalidad para la prestación del servicio	0.08	2	0.16
Sistemas de recursos humanos no homogéneos en las entidades estatales genera que exista una alta rotación de personal y de pérdidas de talentos en la administración pública	0.12	3	0.36
Valor ponderado			2.2

La matriz EFE desarrollada nos muestra que tan eficiente responde las estrategias que implementa el programa para tomar ventaja de las oportunidades y/o para mitigar el impacto de las amenazas. Al respecto, el valor ponderado obtenido es inferior a la media

de 2.5; entonces, se puede afirmar que el programa no está respondiendo correctamente a las oportunidades y amenazas del sector transportes.

Según el análisis estratégico al Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible, podemos concluir que al 2021 existe una mala implementación de medidas que permitan mitigar la influencia de los factores externos dentro de los temas internos del programa; como, por ejemplo, el alto índice de rotación de personal, técnico y directoral, generado por la incertidumbre política.

El contexto descrito, nos permite afirmar que el Promovilidad aún no se ha consolidado como el principal ente promotor de los SIT, y que esto se debe a que, entre otros motivos, no puede mantener una ventaja competitiva sostenible por motivo de la pérdida de talento humano.

1.2 Análisis interno

1.2.1 Fortalezas

- Programa Nacional nuevo en proceso de consolidación. Su enfoque para trabajar un tema poco desarrollado como la movilidad urbana y promoción del transporte urbano sostenible no motorizado.
- Alta capacidad para articular con los gobiernos locales; lo que le ha permitido conocer la situación de cada ciudad en materia de transporte.
- Estrecha relación con entidades cooperantes como el KfW, GIZ, AFD, entre otras.
- Preocupación constante en el desarrollo de conocimientos para el equipo de trabajo y gobiernos locales.

1.2.2 Debilidades

- No es Unidad Ejecutora Presupuestal (UEP), por lo que es dependiente del Viceministerio de Transportes.
- No se han designado Director de Gestión de Inversiones y no hay responsable de la Unidad Formuladora (UF) ni de la Unidad Ejecutora de Inversiones (UEI).
- Las Oficinas de Planeamiento y de Asesoría Legal no se encuentran activas.

- No tiene los instrumentos de gestión necesarios para el desarrollo de sus funciones, como, por ejemplo: Guía para el desarrollo de procesos internos, Guía para la suscripción de Convenios, etc. Situación que lo vuelve dependiente de las unidades funcionales del MTC.
- Medio utilizado para la contratación de personal no otorga derechos laborales correspondientes, considerando que se utiliza un medio para contratar personal temporal: Ordenes de Servicio. Situación que no permite la retención del talento.
- Dificultades para el planeamiento e implementación de una hoja ruta respectiva para el cumplimiento de sus objetivos, debido a los cambios internos constantes dentro del Programa y del MTC.

1.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI

Considerando, el análisis externo desarrollado en los puntos 1.2.1 y 1.2.2, se desarrolla la Matriz EFI a fin de identificar y evaluar los aspectos internos que limiten el crecimiento del programa.

Tabla 1.2*Matriz EFI*

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZAS			
Programa Nacional nuevo en proceso de consolidación. Su enfoque para trabajar un tema poco desarrollado como la movilidad urbana y promoción del transporte urbano sostenible no motorizado.	0.07	3	0.21
Alta capacidad para articular con los gobiernos locales; lo que le ha permitido conocer la situación de cada ciudad en materia de transporte.	0.1	4	0.40
Estrecha relación con entidades cooperantes como el KfW, GIZ, AFD, entre otras	0.1	4	0.40
Preocupación constante en el desarrollo de conocimientos para el equipo de trabajo y gobiernos locales	0.07	3	0.21
DEBILIDADES			
No es Unidad Ejecutora Presupuestal	0.13	1	0.13
No se han designado Director de Gestión de Inversiones y no hay responsable de la Unidad Formuladora (UF) ni de la Unidad Ejecutora de Inversiones (UEI).	0.12	1	0.12
Las Oficinas de Planeamiento y de Asesoría Legal no se encuentran activas, lo que lo vuelve dependiente de las unidades orgánicas del MTC.	0.1	1	0.10
No tiene los instrumentos de gestión necesarios para el desarrollo de sus funciones	0.1	1	0.10
Medio utilizado para la contratación de personal no otorga derechos laborales correspondientes y no permite la retención de talentos	0.11	1	0.11
Dificultades para el planeamiento e implementación de una hoja ruta respectiva para el cumplimiento de sus objetivos	0.1	1	0.10
Valor ponderado			1.88

Considerando que el valor ponderado se encuentra por debajo de la media 2.5, podemos afirmar que el Programa es débil internamente; lo que explicaría su dificultad para consolidarse y posicionarse correctamente.

1.3 Análisis Matricial

Para el desarrollo del análisis matricial del Programa, primero, hay que entender que su naturaleza es diferente a la de una empresa privada, ya que no tiene por finalidad generar ingresos financieros a través de la venta de productos o servicios. Por tanto, para el análisis matricial se desarrollarán dos matrices: Matriz FODA y FODA Cruzado

Tabla 1.3**Matriz FODA**

Fortalezas	Debilidades
F.1. Programa Nacional nuevo en proceso de consolidación. Su enfoque para trabajar un tema poco desarrollado como la movilidad urbana y promoción del transporte urbano sostenible no motorizado. F.2. Alta capacidad para articular con los gobiernos locales; lo que le ha permitido conocer la situación de cada ciudad en materia de transporte. F.3. Estrecha relación con entidades cooperantes como el KfW, GIZ, AFD, entre otras. F.4. Preocupación constante en el desarrollo de conocimientos para el equipo de trabajo y gobiernos locales	D.1. No es UEP, por lo que es dependiente del Viceministerio de Transportes. D.2. No se han designado Director de Gestión de Inversiones y no hay responsable de la UF ni de la UEI. D.3. Las Oficinas de Planeamiento y de Asesoría Legal no se encuentran activas. D.4. No tiene los instrumentos de gestión necesarios para el desarrollo de sus funciones. D.5. Medio utilizado para la contratación de personal no otorga derechos laborales correspondientes, considerando que se utiliza uno para contratar personal temporal: Ordenes de Servicio. D.6. Dificultades para el planeamiento e implementación de una hoja ruta respectiva para el cumplimiento de sus objetivos, debido a los cambios internos constantes dentro del Programa y del MTC
Oportunidades	Amenazas
O.1. Interés de la Cooperación Internacional para el desarrollo de acciones vinculadas al fortalecimiento institucional en materia de transporte urbano; así como en invertir en proyectos relacionados a la implementación de SIT O.2. Interés en la transformación del sector transporte hacia uno sostenible, seguro y de bajas emisiones de gases nocivos a la salud O.3. Interés en la promoción del transporte urbano sostenible no motorizado O.4. Vigencia de la PNTU, la cual establece los lineamientos y directrices a seguir en el transporte urbano, y del PpR. O.5. El uso de tecnologías en los medios de transporte permite viajes seguros y eficientes O.6. Involucramiento de la sociedad social civil en la aprobación de estudios, planes y/o proyectos en proyectos de transporte urbano O.7. Encarecimiento del combustible puede permitir el fomento de uso de otros tipos de combustibles, como el GNV; así como el uso de medios alternativos de transporte	A.1. Inestabilidad política A.2. Inadecuada planificación del transporte urbano A.3. Mala articulación entre el gobierno central y los gobiernos subnacionales, de nivel provincial, para el desarrollo urbano, transporte y movilidad urbana. A.4. Debilidad institucional de los gobiernos locales. A.5. Servicio de transporte urbano en unidades inapropiadas y/u obsoletas e informalidad para la prestación del servicio A.6. Sistemas de recursos humanos no homogéneos en las entidades estatales genera que exista una alta rotación de personal y de pérdidas de talentos en la administración pública

Una vez elaborada la matriz FODA, que consolidan los factores externos e internos que pueden afectar o beneficiar al programa, servirá como insumo para la elaboración de una Matriz FODA cruzado; la cual, ayuda al establecimiento de cuatro

tipos de estrategias como alternativas de aprovechamiento para el programa: ofensivas, defensivas, reorientación y supervivencia.

Tabla 1.4

Matriz *FODA Cruzado*

F – O Estrategias ofensivas	D – O Estrategias de reorientación
F2 – F4 – O1 – O4 Establecer componentes de capacitación y difusión de la PNTU y PpR en las acciones que se impulsen con el apoyo de la cooperación. F1 – O1 Gestionar el apoyo de la cooperación para el desarrollo de una hoja de ruta sobre todo el proceso para el diseño e implementación de los SIT. F1 – F2 – F3 – O1 – O2 -O3 Desarrollar un Plan de Comunicaciones sobre la importancia de la movilidad urbana sostenible y el rol de Promovilidad con el apoyo de la cooperación para mayor difusión. F2 – F3 – O3 Promover el transporte no motorizado mediante asistencia técnica en la elaboración de planes ciclo viales para cada ciudad.	D1 – D3 – D5 – D6 – O1 Asegurar el apoyo de la cooperación para el financiamiento de personal técnico en materia de planeamiento e inversiones de manera provisional; en tanto, se activan las mencionadas áreas. D4 – O1 Solicitar asistencia técnica para la elaboración de los instrumentos de gestión necesarios, para el correcto desarrollo de sus funciones, con el apoyo de la cooperación. D1 – D6 - O1 Solicitar asistencia técnica para el desarrollo de una hoja de ruta para la conversión en UEP.
F – A Defensiva	D – A Supervivencia
F2 – F3 – A2 – A4 Actualizar los MOF a fin de asegurar la modernización de la administración del transporte, agregándole el enfoque por procesos. F1 – F2 – A1 – A2 Promover la suscripción de Convenios Marco de Cooperación Interinstitucional para el establecimiento de mecanismos de cooperación y apoyo en materia de transporte y tránsito; y generar compromisos entre el gobierno central y los gobiernos locales. F2 - F3 – F4 -A3 – A4 Involucrar a los empresarios de transporte en los Programa de Fortalecimiento adaptándolos con temas sus temas de interés como evaluación de sus modelos de negocio.	D1 – D2 – D3 – D6 – A1 – A3 – A4 Elaborar una hoja de ruta del trabajo del programa que garantice el compromiso político de la actual gestión y asegurar los recursos que se requieran. D5 – A1 – A2 – A6 Generar compromisos de alta dirección del MTC y de los Gobiernos locales para asegurar la continuidad del equipo de trabajo encargado del planeamiento urbano.

De la Matriz de FODA cruzado elaborada, se puede apreciar que se han planteado 12 estrategias que ayudarían al programa a hacer frente a las amenazas y debilidades o aprovechar sus fortalezas y oportunidades para lograr su consolidación.

1.4 Cadena de valor

La cadena de valor nos permite desarrollar un análisis estratégico que ayuda a visualizar la ventaja competitiva de toda entidad; asimismo, ayuda a determinar los costos asociado

con las actividades de la organización; lo que permite identificar mejor sus fortalezas y debilidades

Al respecto, previo al desarrollo del análisis de la cadena de valor del PROMOVILIDAD, es importante mencionar que existe una Política General de Modernización de la Gestión Pública, la cual plantea la implementación de la administración para resultados y establecer como uno de los pilares central a la gestión de procesos.

El D.S. N.º 004-2013-PCM, aprueba la PNMGP, refiere que la gestión moderna debe orientarse a resultados al servicio del ciudadano; por lo que las entidades públicas deben entender las necesidades de los ciudadanos y organizar sus procesos de producción de servicios y/o productos, incluyendo los de soporte, de su cadena de valor (p. 8).

En ese sentido, el primer paso para el desarrollo del mapeo de procesos del programa y su cadena de valor, es necesario conocer el organigrama de la entidad; el cual se encuentra en su Manual de Operaciones, aprobado mediante R.M. N.º 1073-2019-MTC:

Figura 1.1

Estructura Organizacional del Promovilidad



Nota Adaptado de *Manual de Operaciones Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible - PROMOVILIDAD*, por Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2019a (https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/425765/RM_N__1073-2019-MTC_01.pdf)

- La Dirección Ejecutiva es responsable de dirigir, organizar y supervisar el Programa.
- La Oficina de Planeamiento es responsable de todo lo relacionado con los sistemas de planeamiento y modernización de la administración pública del programa; además de gestionar la cooperación técnica.
- La Oficina de Asesoría Legal es responsable de brindar opinión y asesorar sobre asuntos jurídicos y legales.
- La Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad, es la encargada del fortalecimiento de capacidades y desarrollo de estudios y planes vinculados al SIT, actualización de instrumentos de gestión, entre otras.
- La Dirección de Gestión de Inversiones es la Unidad Formuladora y de Ejecución de Inversiones por lo que brinda apoyo a los gobiernos locales en la formulación, evaluación y ejecución de estudios y proyectos inversión vinculados a los SIT de sus ciudades.

Asimismo, cabe indicar que el Mapa de Procesos del PROMOVILIDAD se encuentra dentro de su Manual de Operaciones; sin embargo, para efectos del presente estudio, se utilizará la propuesta de mejora al mapa, el cual fue elaborado con el apoyo de la GIZ a solicitud del PROMOVILIDAD, puesto que se ajusta mejor a las acciones que desarrolla el programa previo a su conversión a UEP

- Procesos Estratégicos (PE), son procesos vinculados a la generación de políticas, estrategias, objetivos de la entidad:
 - PE01 Gestión estratégica y mejora continua
 - PE02 Gestión del control interno y riesgos
 - PE03 Gestión de la ética e integridad
 - PE04 Gestión de la comunicación estratégica
- Procesos Misionales (PM), son procesos relacionados a la fabricación de bienes y servicios de la cadena de valor; también, se les conoce como procesos primarios:
 - PM01 Gestión de la información
 - PM02 Gestión del fortalecimiento institucional y de la planificación de la movilidad para gobiernos locales
 - PM03 Gestión de las inversiones
 - PM04 Seguimiento y evaluación de los procesos de diseño, implementación y operación de Sistemas Integrados de Transporte
- Proceso de soporte, son los procesos que brindan apoyo a los procesos misionales:
 - PS01 Gestión de asesoría jurídica
 - PS02 Gestión documentaria y atención al ciudadano

A continuación, se realiza el desglose de las actividades por proceso:

Tabla 1.5*Mapa de Nivel 1: Procesos Estratégicos*

PROCESOS ESTRATÉGICOS			
E01. Gestión estratégica y mejora continua	E02. Gestión del control interno y riesgos	E03. Gestión de ética e integridad	E04. Gestión de la comunicación estratégica
E01.01 Planificación estratégica	E02.01 Gestión de la cultura organizacional para la implementación del Sistema de Control Interno	E03.01 Gestión de acciones de integridad y lucha anticorrupción	E04.01 Gestión de la estrategia comunicacional
E01.02 Planificación operativa	E02.02 Gestión de Riesgos		E04.02 Administración de las comunicaciones
E01.03 Evaluación de la gestión operativa			
E01.04 Formulación y modificación de documentos institucionales	E02.03 Supervisión del Sistema de Control Interno	E03.02 Atención de denuncias por presuntos actos de corrupción y medidas de protección	E04.03 Administración de la imagen institucional
E01.05 Gestión por procesos			
E01.06 Gestión de la calidad de servicios			
E01.07 Fortalecimiento institucional interno			

Nota Adaptado de *Mapa de Procesos Nivel 1*, por Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible, 2021.

Tabla 1.6*Mapa de Nivel 1: Procesos Misionales*

PROCESOS ESTRATÉGICOS			
M01. Gestión de la información	M02. Gestión del fortalecimiento institucional y planificación de la movilidad para gobiernos locales	M03. Gestión de las inversiones	M04. Seguimiento y evaluación de los procesos de diseño, implementación y operación de SIT
M01.01 Identificación y priorización de las necesidades de información	M02.01 Elaboración del plan de fortalecimiento institucional y de la planificación de la movilidad de gobiernos locales	M03.01 Programación multianual de inversiones	
M01.02 Diseño y aplicación de instrumentos para la gestión de la información	M02.02 Coordinación y suscripción de convenios interinstitucionales para el fortalecimiento institucional y de la planificación de la movilidad para gobiernos locales	M03.02 Coordinación y suscripción de convenios interinstitucionales para la fase de formulación, evaluación y/o ejecución de inversiones	M04.01 Seguimiento y evaluación al diseño de SIT
M01.03 Revisión y actualización del Sistema de Gestión de la Información		M03.03 Formulación y evaluación de inversiones	M04.02. Seguimiento y evaluación de la implementación de SIT

(continúa)

(continuación)

M1.04 Documentación de experiencias y buenas prácticas de movilidad urbana sostenible	M02.03 Ejecución del fortalecimiento institucional y de la planificación de la movilidad de los gobiernos locales	M03.04 Ejecución de inversiones	
M01.05 Implementación de espacios de aprendizaje	M02.04 Seguimiento y evaluación del fortalecimiento institucional y de la planificación	M03.05 Asesoramiento técnico a los gobiernos locales en materia de inversión M03.06 Seguimiento, monitoreo y gestión de las inversiones	M04.03 Seguimiento y evaluación de la operación de SIT

Nota Adaptado de *Mapa de Procesos Nivel 1*, por Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible, 2021.

Tabla 1.7

Mapa de Nivel 1: Procesos de Soporte

PROCESOS DE SOPORTE	
S01. Gestión de asesoría jurídica	S02. Gestión documentaria y atención al ciudadano
S01.01 Atención de solicitudes de opinión legal	S02.01 Trámite documentario
S01.02 Formulación de proyectos normativos	
S01.03 Formulación de iniciativas legislativas y reglamentos	S02.02 Administración de archivo de gestión

Nota Adaptado de *Mapa de Procesos Nivel 1*, por Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible, 2021.

Las Tablas 1.1, 1.2 y 1.3 muestran las tres categorías de procesos de la *cadena de valor* del Promovilidad que combinados ayudan a la generación de productos y servicios para los gobiernos locales de ámbito provincial. Los productos y/o servicios que el programa brinda están vinculados al fortalecimiento institucional y planificación en materia de transporte; además, de la asistencia técnica en la gestión de proyectos de inversión vinculados al diseño e implementación de SIT de las ciudades

En ese sentido, podemos afirmar que los productos y servicios que ofrece el Promovilidad a las ciudades, lo ayudan a posicionarse como el principal ente promotor de los SIT y responsable de cumplimiento del objetivo general de la PNTU.

La ventaja competitiva del Promovilidad son los recursos humanos; ya que son estos los encargados del desarrollo de todas las actividades mencionadas en el mapa de procesos nivel 1 y son quienes articulan directamente con los gobiernos locales constantemente.

Luego, como parte del análisis de la cadena de valor del Programa es necesario costear las actividades mencionadas; para lo cual, se tendría que costear los recursos humanos que requiere este para el desarrollo de sus funciones. Por tanto, para realizar una estimación de costeo de la cadena de valor, se utilizará el actual CAP del PROMOVILIDAD; el cual determina la cantidad de personal permanente por unidad funcional:

Tabla 1.8

Estimación del costeo del CAP del Promovilidad

Unidad orgánica	Cantidad de personal	Costo estimado S/^a
Dirección Ejecutiva	6	S/ 47,100.0
Oficina de Planeamiento	4	S/ 37,500.0
Oficina de Asesoría Legal	3	S/ 28,000.0
Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad	17	S/ 119,500.0
Dirección de Gestión de Inversiones	18	S/ 141,500
Total	48	S/ 373,600

Nota Adaptado de *Cuadro para Asignación de Personal Provisional*, por Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2020. (https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/501651/RM_N__0049-2020-MTC-01.PDF)

^a Estimación aproximada basada en mi experiencia profesional dentro del Programa

La Tabla 1.4 muestra un costo aproximado para el desarrollo de las funciones de PROMOVILIDAD, el cual asciende a S/ 373,600.0; sin embargo, el monto podría ser mucho mayor, considerando que el principal mecanismo de contratación de personal que actualmente se usa en el programa son las Ordenes de Servicio. Por otro lado, se debe mencionar que, para el desarrollo de productos altamente especializados, se realizan licitaciones públicas considerando la alta complejidad y costo de algunos estudios.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El proceso de la planificación estratégica, que desarrollan todas las empresas y/o entidades públicas o privadas, posee tres etapas que son la formulación, ejecución y control de las estrategias.

Para realizar la primera etapa de planeación estratégica, formulación de estrategias hay que evaluar o desarrollar, según corresponda, una visión y misión, evaluar el entorno externo e interno, establecer o revisar los objetivos a largo plazo, y la elaboración de alternativas de estrategias alineadas a la información obtenida en las actividades.

En ese sentido, en el presente capítulo se desarrolla la etapa de formulación de estrategias para el Promovilidad; asimismo, vale indicar que el capítulo anterior se trató el análisis externo e interno del mencionado programa nacional y se desarrolló una matriz FODA (véase tabla 1.3).

2.1 Visión y misión del Promovilidad

Actualmente, la visión de las entidades públicas está vinculada a la visión del Perú al 2050. En ese sentido, Promovilidad no cuenta con una visión ni misión; sin embargo, cabe mencionar que sus acciones las desarrolla en el marco de la PNTU y de los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico Sectorial Multianual - PESEM y del Plan Estratégico Institucional - PEI del MTC.

En ese sentido, se plantearán las propuestas de visión y misión del Programa; las cuales estarán alineadas a los lineamientos de la PNTU.

2.1.1 Visión del Promovilidad

En abril del 2019, los miembros del Foro del acuerdo Nacional⁴ aprobaron la Visión del Perú al 2050, la cual, entre otros temas, busca un desarrollo inclusivo, sostenible, en igualdad de condiciones y competitivo en el país.

Asimismo, en el mismo año, se aprobó la PNTU, cuyo horizonte temporal para su ejecución es al 2030, la cual busca se implementen en las ciudades sistemas de transporte bajo ciertos estándares; entre los cuales tenemos, entre otros:

- Accesibilidad geográfica: cobertura geográfica del transporte urbano en las ciudades.
- Accesibilidad: asegurar servicio de transporte público asequible, seguro y de costos razonables a todas las personas.
- Inclusión: asegurar igual de oportunidades a todos los peruanos en el acceso a los servicios de transporte, incluyendo a personas con limitadas capacidades físicas y/o grupos vulnerables.
- Sostenibilidad ambiental: servicio bajo en carbono para contribuir a la mitigación del cambio climático.

Luego, en el marco de las prioridades del sector transporte y los compromisos que el país ha asumido en la Agenda de Desarrollo Sostenible, el MTC tiene, entre otros, por lineamientos de Política Institucional los siguientes:

- Accesibilidad a los servicios de transportes
- Competitividad de los servicios de transportes
- Seguridad vial
- Sostenibilidad ambiental
- Modernización de la gestión institucional

Asimismo, la finalidad del Promovilidad es lograr la reducción de los tiempos de viaje, mejorar y aumentar la seguridad, disminuir la emisión de GEI en el sector

⁴ El Foro del Acuerdo Nacional es un espacio creado para la discusión y generación de acuerdos conformado por entidades de los tres niveles de gobierno, entidades de la sociedad civil y partidos políticos con representación en el congreso.

transporte para la mejora de la salud y garantizar el acceso de la población a áreas de empleo considerando los estándares que la PNTU establece.

En ese sentido, considerando lo mencionado se propone la siguiente visión del Programa:

Ser la principal entidad del Gobierno Nacional que promueva el desarrollo de sistemas de transporte urbano con enfoque de movilidad urbana sostenible, accesibles, seguros, competitivos, eficientes, sostenibles ambientalmente y una gestión moderna del transporte en las ciudades de su ámbito de intervención.

2.1.2 Misión del Promovilidad

La misión se entiende como la razón de ser toda entidad y debe determinar, al menos, las funciones generales (véase anexo 2) para cumplir su objetivo, visión. En ese sentido, considerando la visión planteada, se propone la siguiente misión:

Acompañar, formar y apoyar a los gobiernos locales de su ámbito de intervención en el desarrollo y gestión de Sistemas Integrados de Transportes con enfoque de movilidad urbana sostenible, inclusivos, accesibles, seguros, competitivos, eficientes y sostenibles ambientalmente.

2.2 Formulación de estrategias

Para la formulación de estrategias del programa, primero, se debe tener en claro que es una entidad del gobierno nacional que no busca la consecución de ingresos financieros; lo que busca es que se implementen en las ciudades sistemas de transportes integrados, inclusivos, accesibles, seguros y amigables con el ambiente a fin de generar un beneficio a todos los habitantes de las ciudades de su ámbito de intervención.

En ese sentido, la administración estratégica nos plantea una serie de estrategias de las cuales se considera que la diferenciación enfocada es una estrategia que debería usar el programa; ya que el servicio que brinda es altamente especializado y se concentra en un nicho de mercado con necesidades concretas: mejorar el transporte a través de acciones de fortalecimiento institucional y la elaboración de planes y estudios en materia de transporte urbano y tránsito.

Asimismo, se tienen las estrategias generadas en la matriz de FODA cruzado que pueden ser defensivas, ofensivas, de reorientación o supervivencia (ver Tabla 1.4). además de estas se pueden plantear algunas estrategias funcionales en base a los objetivos de cada unidad funcional del programa:

Tabla 2.1

Propuestas de estrategias funcionales

Unidad Funcional (UF)/Unidad de Apoyo (UA)	Propuesta de estrategia
Oficina de Planeamiento (UA)	1. Establecer una nueva estructura organizacional del programa para que este pueda convertirse en UEP.
	2. Establecer relaciones con las principales entidades cooperantes para garantizar un apoyo técnico y financiero al Programa.
	3. Desarrollar las guías y/o directivas que determinen los procedimientos internos para la aprobación de convenios, manuales, resoluciones de dirección ejecutiva, etc.
	4. Fortalecer la articulación territorial a través de la suscripción de convenios marco.
Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad (UF)	5. Elaborar una campaña comunicacional sobre la importancia de la movilidad urbana sostenible y de como el programa la promueve, a fin de darle mayor visibilidad.
	6. Elaborar programas de fortalecimiento institucionales flexibles, que se ajusten a las necesidades de cada gobierno local.
	7. Desarrollar programas de fortalecimiento en materia de transporte y tránsito para el equipo interno.
	8. Establecer lineas de base de información de la situación del transporte
Dirección de Gestión de Inversiones (UF)	9. Establecer una hoja de ruta para la formulación, evaluación e implementación de proyectos de inversion.
Dirección Ejecutiva	10. Utilizar otros medios de contratación para la mejora de condiciones laborales

Las estrategias planteadas responden a las necesidades observadas en mi paso por el Promovilidad. En ese sentido, corresponde tomar la decisión sobre que o cuales se

implementaran; para el análisis se toman en cuenta todas las herramientas que se han presentado.

Tabla 2.2

Modelo analítico para la formulación de estrategias aplicado al Promovilidad

<u>Insumos</u>				
Matriz EFE ✓		MPC ✗		Matriz EFI ✓
No corresponde				
<u>Formulación</u>				
Matriz FODA ✓	Matriz Peyea ✗ No corresponde	Matriz BCG ✗ No corresponde	Matriz IE ✗ No corresponde	Matriz de la estrategia principal ✗ No corresponde
<u>Decisión</u>				
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica ✓				

Nota: Adaptado de *Conceptos de Gestión Estratégica* (14.^a ed.). Pro Fred R. David, 2013.
(<https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>)

2.3 Etapa de decisión

En la tabla 2.2 se muestra las tres etapas para la formulación de estrategias y detallas las herramientas que se han utilizado para el caso del análisis del Promovilidad. En ese sentido, continuando con el proceso de formulación, en esta sección se hablará sobre la decisión de la estrategia a implementar para lo cual se elaborará una Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica – MCPE.

Tabla 2.3

Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

Factores Clave	Ponderación	Convertirse en UEP		Suscripción de convenios	
		PA	CA	PA	CA
Oportunidades					
O.1. Interés de la Cooperación Internacional para el desarrollo de acciones vinculadas al fortalecimiento institucional en materia de transporte urbano; así como en invertir en proyectos relacionados a la implementación de SIT	0.1	4	0.4	4	0.4

(Continúa)

(Continuación)

Factores Clave	Ponderación	Convertirse en UEP		Suscripción de convenios	
		PA	CA	PA	CA
O.2. Interés en la transformación del sector transporte hacia uno sostenible, seguro y de bajas emisiones de gases nocivos a la salud	0.07	3	0.21	3	0.21
O.3. Interés en la promoción del transporte urbano sostenible no motorizado	0.07	2	0.14	3	0.21
O.4. Vigencia de la PNTU, la cual establece los lineamientos y directrices a seguir en el transporte urbano, y del PpR	0.15	4	0.6	3	0.45
O.5. La tecnología en los medios de transporte permite viajes seguros y eficientes	0.01	2	0.02	2	0.02
O.6. Involucramiento de la sociedad social civil en la aprobación de estudios, planes y/o proyectos en proyectos de transporte urbano	0.01	-	-	-	-
O.7. Encarecimiento del combustible puede permitir el fomento de uso de otros tipos de combustibles, como el GNV; así como el uso de medios alternativos de transporte.	0.05	-	-	-	-
Amenazas					
A.1. Inestabilidad política	0.12	4	0.48	3	0.36
A.2. Inadecuada planificación del transporte urbano	0.06	3	0.18	4	0.24
A.3. Mala articulación entre el gobierno central y los gobiernos subnacionales, de nivel provincial, para el desarrollo urbano, transporte y movilidad urbana	0.08	2	0.16	4	0.32
A.4. Debilidad institucional de los gobiernos locales	0.08	2	0.16	4	0.32
A.5. Servicio de transporte urbano en unidades inapropiadas y/u obsoletas e informalidad para la prestación del servicio	0.08	-	-	-	-
A.6. Sistemas de recursos humanos no homogéneos en las entidades estatales genera que exista una alta rotación de personal y de pérdidas de talentos en la administración pública	0.12	-	-	-	-
Total	1				
Fortalezas					
F.1. Programa Nacional nuevo en proceso de consolidación. Su enfoque para trabajar un tema poco desarrollado como la movilidad urbana y promoción del transporte urbano sostenible no motorizado	0.07	-	-	-	-
F.2. Alta capacidad para articular con los gobiernos locales; lo que le ha permitido conocer la situación de cada ciudad en materia de transporte.	0.1	3	0.3	4	0.4
F.3. Estrecha relación con entidades cooperantes como el KfW, GIZ, AFD, entre otras	0.1	4	0.4	4	0.4

(Continúa)

(Continuación)

Factores clave	Ponderación	Convertirse en UEP		Suscripción de convenios	
		PA	CA	PA	CA
F.4. Preocupación constante en el desarrollo de Programa de Capacitación para el equipo de trabajo y gobiernos locales	0.07	-	-	-	-
Debilidades	0.13	-	-	-	-
D.1. No es UEP					
D.2. No se han designado Director de Gestión de Inversiones y no hay responsable de la UF ni de la UEI	0.12	3	0.36	3	0.36
D.3. Las Oficinas de Planeamiento y de Asesoría Legal no se encuentran activas	0.1	4	0.4	4	0.4
D.4. No tiene los instrumentos de gestión necesarios para el desarrollo de sus funciones	0.1	4	0.4	4	0.4
D.5. Medio utilizado para la contratación de personal no otorga derechos laborales correspondientes, considerando que se utiliza uno para contratar personal temporal: Ordenes de Servicio	0.11	-	-	-	-
D.6. Dificultades para el planeamiento e implementación de una hoja ruta respectiva para el cumplimiento de sus objetivos, debido a los cambios internos constantes dentro del Programa y del MTC	0.1	3	0.3	3	0.3
Total	1	4.51		4.79	

Para la elaboración de MCPE, se optó por elegir dos estrategias; una de ellas vinculada al establecimiento de una hoja de ruta para la conversión del programa en UEP y la otra a fortalecer la articulación mediante la suscripción de convenio marco de cooperación interinstitucional. Se escogieron estas dos estrategias ya que, en base a mi experiencia profesional en el programa, tienen mucha influencia en el correcto desarrollado de las funciones del programa.

Asimismo, de la tabla 2.3 se obtiene que la estrategia vinculada a la suscripción de convenios es el mayor atractivo, con una puntuación de 4.79. Cabe indicar que, esta elección se justifica por su gran importancia, ya que a través de esta el Programa puede generar compromisos importantes con los gobiernos locales que deriven en proyectos importantes para el sector, dándole así notoriedad al programa; lo que permitirá que se den los recursos necesarios al programa para el cumplimiento de los compromisos asumidos y así logre sus objetivos.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Una vez tomada la decisión sobre qué estrategia o estrategias se utilizarán, es necesario pasar a la acción; es decir al proceso de implementación de estas. Para ello, se analizarán los elementos claves para la implementación de las estrategias, entre los cuales tenemos a la cultura organizacional, estructura organizacional, equipo de trabajo y sistemas de administración.

3.1 Cultura organizacional.

En el capítulo anterior se elaboró las propuestas de visión y misión de Promovilidad; dos elementos importantes para el desarrollo de su cultura organizacional ya que estos establecen la concepción del programa, la filosofía que sigue.

La cultura organizacional es la manera de pensar y de actuar de la organización, maneras que se comparten por todos los colaboradores de la entidad; está conformada por valores, normas de conducta e incluso las rutinas diarias que contribuyen al trabajo coordinado y por ende a la consecución de los objetivos.

3.1.1 Valores

Los valores son un elemento clave de la cultura organización dado que establecen el actuar de los colaboradores del programa y se encuentran alineados a la misión y al cumplimiento de los objetivos y visión del mismo. Sobre los valores, se proponen que cada miembro del equipo debe tener al menos los siguientes:

- **Integridad:** el equipo mantiene un compromiso de actuar siempre con ética, transparencia y honestidad; y no acepta regalos y/o algún beneficio de ningún funcionario público ni administrado.
- **Eficiencia:** el equipo es capaz de adecuarse a los recursos disponibles y hacer uso responsable de los mismos para la consecución de las tareas otorgadas y así contribuir al logro del objetivo general del programa.

- Agilidad: el sector transportes es uno de los más complicados por lo que el equipo debe ser capaz de mantenerse enfocado al logro de los objetivos y es proactivo para responder rápidamente a los cambios y/o dificultades que se presenten.
- Comunicación: el equipo debe tener una comunicación fluida y constante para el correcto desarrollo de sus funciones; asimismo, para dar a conocer la importancia del programa a los gobiernos locales a fin de que estos accedan a la suscripción de convenios marco.

3.1.2 Normas de conducta

Una vez establecidos los valores del programa es necesario que el programa tenga pautas de comportamiento, tanto internas como externas, a fin de fortalecer y dar a conocer la cultura organizacional del programa para brindar soporte al correcto desarrollo de los procesos y logro de los objetivos. A continuación, se plantean algunas normas de conductas, entre otras, que se alinean a los valores propuestos, para el equipo del Promovilidad:

- Organizar los pendientes a fin de tener mapeado las tareas a desarrollar para evitar retrasos en el logro de los objetivos.
- Estar al tanto de los avances del Programa en materia de transporte urbano.
- Mantener comunicación constante con los miembros del equipo con la finalidad de compartir información que pueda ser de utilidad para el desarrollo de las acciones del programa.
- Actuar de manera íntegra y transparente.
- Estar al tanto de las necesidades de los gobiernos locales a fin de desarrollar hojas de rutas adaptables para las ciudades

3.2 Estilo de administración

El estilo de administración del Programa, considerando los valores y las normas de conductas propuestas, este debería ser *participativo* ya que implica confianza en todo el equipo, quienes se sienten la confianza suficiente para dar a conocer sus puntos de vistas sin temor a ser ignorados; asimismo, la toma de decisiones depende de los líderes de

equipo quienes la coordinan con los directores de línea y director ejecutivo. Asimismo, existe la posibilidad de ofrecer recompensas basadas en sistemas de remuneración.

Sin embargo, al 2021, el estilo utilizado es el *autoritario-benevolente*, ya que había desconfianza a la nueva gestión debido a los cambios de equipos, despidos de personal, poco acercamiento de la dirección ejecutiva con el equipo, las decisiones eran impuestas por dirección ejecutiva sin escuchar la opinión de los colaboradores.

3.3 Estructura Organizacional

La Figura 1.1 muestra el organigrama actual del Programa, aprobada mediante R.M. N.º 1073-2019-MTC, la cual cuenta con una dirección ejecutiva, dos oficinas de apoyo y dos direcciones funcionales. La referida estructura demuestra la dependencia del programa al MTC, situación que limita el accionar del Promovilidad.

A continuación, se expondrá algunas situaciones en las que el accionar del Programa se han visto limitado o condicionado a los pedidos de la alta dirección del MTC. Por ejemplo.

- Por orden de alta dirección, en el 2020, se le encargó al Programa dar un seguimiento continuo a la situación del transporte urbano a nivel nacional a fin de conocer el impacto que había tenido las medidas impuestas por el Gobierno Central para mitigar la expansión del Covid-19 en el sector transportes.
- Luego, se le encargó al Programa el desarrollo e implementación de un Decreto de Urgencia para la entrega de un subsidio económico a los prestadores del servicio de transporte urbano con la finalidad de mitigar las pérdidas económicas generadas por las restricciones impuestas en el servicio.
- También, se le encargó el desarrollo e implementación de un Decreto de Urgencia para la compra y entrega de escudos.
- Asimismo, se le encargó el desarrollo de un Decreto de Urgencia para la implementación de medidas que promuevan el transporte urbano sostenible no motorizado a nivel nacional: ciclovías.
- Por otro lado, Promovilidad no maneja un presupuesto propio. Depende del presupuesto que se le asigne; y debido a situación generada por el Covid-19

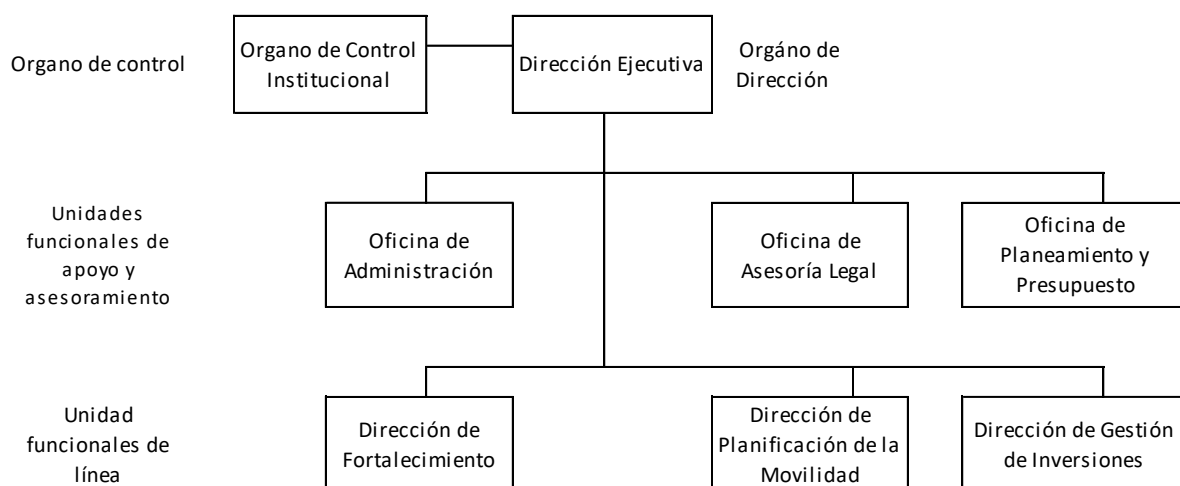
hubo restricciones en el presupuesto lo que restringió la contratación de personal.

Todas las acciones mencionadas se desarrollaron durante el año 2020, año en el que Programa inició sus funciones, cuando el Promovilidad aún no contaba con todas sus unidades orgánicas activas, ni con la cantidad de personal adecuado. Esa situación, generó una sobrecarga de trabajo al equipo de ese momento lo que no permitió que se realicen actividades para el fortalecimiento y consolidación del programa; asimismo, se descuidó las acciones que se estaban desarrollando con la GIZ, entre otras.

En ese sentido, para que el Programa pueda lograr su consolidación es necesario que este se convierta en Unidad Ejecutora Presupuestal para que sea un ente autónomo para llevar a cabo sus funciones sin depender de algunas unidades orgánicas del MTC, además de contar con un presupuesto propio para el desarrollo de sus funciones y llevar a cabo proyectos de inversión pública.

Considerando lo desarrollado en el presente capítulo, se propone la siguiente estructura organizacional para que el Programa pueda cumplir su objetivo general:

Figura 3.1 *Propuesta de Estructura Organizacional*



Nota: Se tomó como punto de referencia el Organigrama del Programa referido en la Figura 1.1

A continuación, se detallan los cambios propuestos a la estructura organizacional del Programa:

- La estructura propuesta es para cuando el Promovilidad se convierta en Unidad Ejecutora Presupuestal; por ello, se ha agregado un Órgano de Control Institucional (OCI) para llevar a cabo el Control Gubernamental del Programa según lo establecido en el Sistema Nacional de Control, a fin de asegurar un correcto y transparente de los recursos y bienes del Programa.
- Asimismo, considerando que el Programa manejara su propio presupuesto, se le ha asignado funciones de manejo presupuestal a la Oficina de Planeamiento.
- Además, se ha agregado una Oficina de Administración la cual apoyará a las Unidades Funcionales de Línea a través de la conducción de los procesos vinculados con los sistemas administrativos correspondientes (abastecimiento, tesorería, recursos humanos, etc.).
- Luego, se ha dividido la Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad en dos direcciones línea una encargada del fortalecimiento institucional y la otra de la planificación de la movilidad en apoyo a los gobiernos locales. Esto con la finalidad de no sobrecargar de trabajo a una sola dirección con dos actividades que deberían ser planeadas por áreas especializadas y considerando que el Programa estará en capacidad de poder brindar asistencia técnica y financiera a más de una de las ciudades de su ámbito de intervención en paralelo

Con la nueva estructura, se tendrá en claro el proceso para la gestión de suscripción de convenios, así como los procedimientos para la aprobación de otros instrumentos de gestión y/o de planificación. Para el trámite de convenios, la actual estructura, debe ceñirse a lo establecido en las guías aprobadas por el MTC.

3.4 Equipo de trabajo

Al 2021, el Programa contaba con 25 personas laborando a tiempo completo, de los cuales solo los puestos directivos contaban con contrato CAS confianza y el resto, el personal técnico y administrativo, eran contratados mediante Ordenes de Servicio.

La contratación de personal mediante Ordenes de Servicio no asegura a los contratistas derechos laborales (vacaciones, cts, essalud, entre otros); sin embargo, durante el 2020 y 2021 el equipo de Promovilidad estuvo comprometido en sacar adelante el programa para el cumplimiento de sus objetivos y responsabilidades asignadas; esto debido por la confianza recibida por el Director Ejecutivo, de ese entonces, quien en todo momento reconocía el esfuerzo de todo el equipo.

Se intentó homogenizar los sueldos de todo el equipo a fin de mantener a todo el equipo enfocado y comprometido en diseñar e implementar de una manera eficiente todas tareas asignadas.

No obstante, muchas acciones destinadas a fortalecer el vínculo con los colaboradores se vieron trabadas por el cambio de gobierno. Asimismo, cabe mencionar que a enero 2022, se despidió a más del 70% de los colaboradores con los que inició el programa.

En ese sentido, considerando lo expuesto, es necesario que a fin de evitar fuga de talentos y de conocimiento del programa es necesario se empleen medios de contratación que aseguren estabilidad laboral a pesar de los cambios de gestión y de motivación; ya que la alta rotación dentro de la administración pública es uno de los principales problemas por los cuales muchas veces no se logran los objetivos planteados.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

El proceso de evaluación de estrategias es clave para asegurar el bienestar de la organización. Las revisiones constantes y oportunas pueden detectar problemas antes que se vuelvan críticos. En ese sentido, para una correcta evaluación es necesario establecer las líneas de base correspondiente a fin de comparar esta información con la que se obtenga en el futuro y así aplicar medidas correctivas o de refuerzo.

4.1 Objetivos clave

Los objetivos estratégicos aprobados que tiene el Promovilidad se encuentran enmarcados dentro del PESEM 2018-2026 del sector Transportes y Comunicaciones y del PEI 2022-2026 ampliado; los que a su vez se enmarcan en la Política General de Gobierno (PGG) y el Plan de Desarrollo Nacional y considera los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE y a la visión del Perú al 2050.

Al respecto, dentro del PEI 2022-2026 del MTC se establece que el objetivo estratégico institucional (OEI) que le corresponde al Promovilidad es el “O.E.I 03 Promover la implementación de Sistemas de Transporte Urbano para mejorar la movilidad de la población” (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2022, p. 7). La meta a cumplir para este objetivo es que al 2026 se espera que al menos el 41.4% de ciudades de ámbito de intervención de Promovilidad, 29 actualmente, tengan avances en el diseño y/o implementación de SIT.

Luego, tomando como referencia lo mencionado y a mi experiencia profesional dentro del programa se plantearán objetivos estratégicos debería establecerse para el cumplimiento de su objetivo general y que están alineados con las actividades que el Promovilidad desarrolla:

- O.E. 01 Incrementar los programas de fortalecimiento a los gobiernos locales en temas vinculados al transporte urbano y gestión pública.

- O.E. 02 Actualizar los MOF de los gobiernos locales, orientándolos a una gestión por procesos.
- O.E. 03 Incentivar y apoyar en la elaboración y aprobación de planes y/o estudios para la planificación del transporte.
- O.E. 04 Elaborar Planes de Sistemas Inteligentes de Transporte y otras prácticas que orienten el accionar hacia la integración física, operacional y tarifaria de los SIT.
- O.E. 05 Implementar medidas a favor del ambiente vinculadas a la renovación del parque automotor.
- O.E. 06 Desarrollar acciones e inversiones para la promoción de sistemas de transportes no motorizados
- O.E. 07 Mejorar la calidad de gasto y ejecución presupuestal en los gobiernos locales en acciones vinculadas al transporte urbano.
- O.E. 08 Contratar y mantener al mejor talento técnico.
- O.E. 09 Lograr ser Unidad Ejecutora Presupuestal
- O.E. 10 Desarrollar todos los instrumentos de gestión necesarios para el cumplimiento de sus funciones
- O.E. 11 Obtener los fondos necesarios para convertirse en UEP y para el financiamiento de planes y/o estudios en materia de transporte urbano.
- O.E. 12 Suscribir convenios con todas las ciudades del ámbito de intervención del Programa.

4.2 Cuadro de Mando Integral

Según David (2013), refiere que el Cuadro de Mando Integral es un instrumento que permite el control y evaluación de estrategias desde diferentes perspectivas, que pueden ser Clientes, Gerentes/Empleados, Operaciones/Procesos, entre otros. (p. 297).

Tabla 4.1*Cadena de Mando Integral del Promovilidad*

Área de Objetivos	Medición o meta	Expectativa de tiempo	Responsable
<u>Clientes/Gobiernos Locales</u>	Haber desarrollado, al menos, 50 programas de capacitación en materia transporte urbano, tránsito y gestión pública	Al 2026	Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad – DFPM
1. Incrementar los programas de fortalecimiento a los gobiernos locales en temas vinculados al transporte y tránsito y gestión pública			
2. Actualizar los MOF de los gobiernos locales, orientándolos a una gestión por procesos	20 MOF actualizados y aprobados	Al 2026	Oficina de Planeamiento, DFPM y Gobierno Local
3. Elaborar Planes de Sistemas Inteligentes de Transporte y otras prácticas que orienten el accionar hacia la integración física, operacional y tarifaria de los SIT	10 Planes ITS elaborados y aprobados	Al 2026	Dirección de Gestión de Inversiones – DGI y Gobierno Local
4. Incentivar y apoyar en la elaboración y aprobación de planes y/o estudios para la planificación del transporte	10 PMUS elaborados y aprobados	Al 2026	DFPM y Gobierno Local
<u>Directores/Colaboradores</u>	lograr una tasa de rotación de personal por debajo del 10%.	Al 2026	Dirección Ejecutiva
1. Contratar y mantener al mejor talento técnico.			
2. Lograr ser Unidad Ejecutora Presupuestal	Convertir al programa en UEP	Al 2023	Dirección Ejecutiva Y Oficina de Planeamiento
<u>Operaciones/Procesos</u>			
1. Desarrollar todos los instrumentos de gestión necesarios para el cumplimiento de sus funciones	Instrumentos de gestión aprobados	Al 2024	Oficina de Planeamiento y Oficina de Asesoría Legal
2. Mejorar la calidad de gasto y ejecución presupuestal en los gobiernos locales en acciones vinculadas al transporte urbano	La Ejecución presupuestal en el PP0148 es del 100%	Al 2024	Oficina de Planeamiento y Gobierno Local

(continúa)

(Continuación)

Área de Objetivos	Medición o meta	Expectativa de tiempo	Responsable
<u>Comunidad/Responsabilidad</u> 1. Desarrollar acciones e inversiones para la promoción de sistemas de transportes no motorizados	70 km de ciclovías implementadas	Al 2026	DFPM y Gobierno Local
<u>Ambiente</u> 1. Implementar medidas a favor del ambiente vinculadas a la renovación del parque automotor	5 Programas de Chatarreos en funcionamiento	Al 2026	DFPM, Oficina de Planeamiento y Gobierno Local
<u>Financiera</u> 1. Obtener los fondos necesarios para convertirse en UEP y para el financiamiento de planes y/o estudios en materia de transporte urbano.	Asegurar un presupuesto de 10 millones de soles para ser UEP y donaciones para financiar estudios y planes.	Al 2024.	Dirección ejecutiva, Oficina de Planeamiento, Oficina de Asesoría Legal

4.3 Formulación de indicadores

Los indicadores son la representación cuantitativa, verificable y comprable que presenta la información necesaria para medir los avances de los objetivos. En ese sentido, se proponen los siguientes indicadores vinculados a los objetivos propuestos:

Tabla 4.2

Indicadores de los objetivos estratégicos

Objetivo	Indicador
Capacitar a los gobiernos locales en temas vinculados al transporte y tránsito y gestión pública	% Asistencia Promedio = (Nro. Total de asistentes/Total de Programas de Capacitación desarrollados). *100
Actualizar los MOF de los gobiernos locales, orientándolos a una gestión por procesos	% de MOF Actualizados y aprobados = (Nro. Total de MOF actualizados y aprobados/Nro de ciudades del ámbito de intervención de Promovilidad) *100
Incentivar y apoyar en la elaboración y aprobación de planes y/o estudios para la planificación del transporte	% de ciudades con PMUS aprobados = (Nro de ciudades con PMUS aprobados/Nro de ciudades del ámbito de intervención de Promovilidad) *100
Elaborar Planes de Sistemas Inteligentes de Transporte y otras prácticas que orienten el accionar hacia la integración física, operacional y tarifaria de los SIT	% de ciudades con Planes de ITS aprobados = (Nro de ciudades con Planes de ITS aprobados/Nro de ciudades del ámbito de intervención de Promovilidad) *100.
Implementar medidas a favor del ambiente vinculadas a la renovación del parque automotor	% de ciudades con Programas de Chatarreos = (Nro de ciudades con Planes de chatarreos/Nro de ciudades del ámbito de intervención de Promovilidad) *100.

(Continúa)

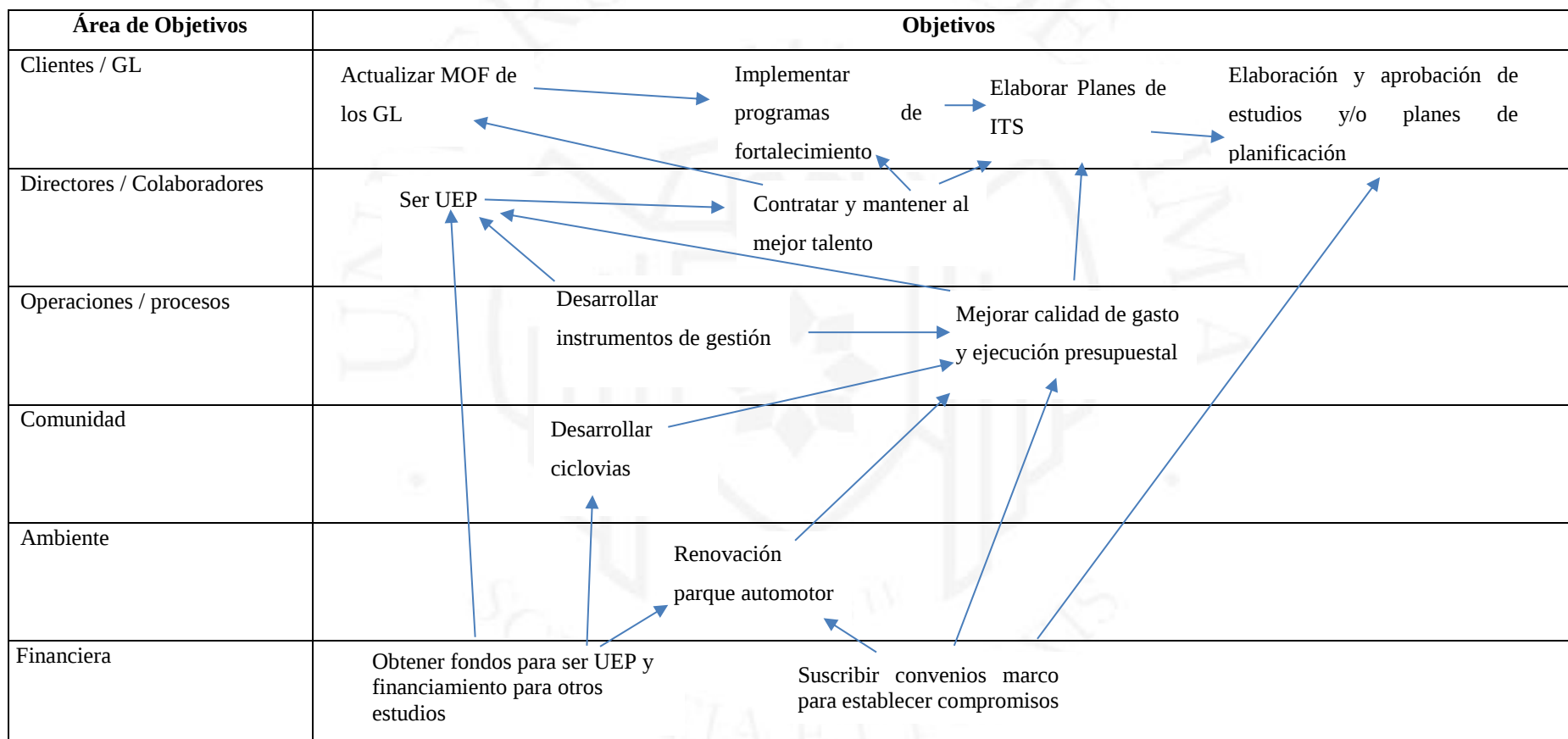
(Continuación)

Objetivo	Indicador
Desarrollar acciones e inversiones para la promoción de sistemas de transportes no motorizados	% de Km de ciclovías en funcionamiento $= (\text{Nro de Km de ciclovías implementados} / \text{Total km de ciclovías proyectados}) * 100$.
Mejorar la calidad de gasto y ejecución presupuestal en los gobiernos locales en acciones vinculadas al transporte urbano	% de ciudades con nivel de ejecución por encima del 90% en el PP148 / total ciudades de ámbito de intervención de Promovilidad.
Contratar y mantener al mejor talento técnico	% Rotación de personal $= (\text{Nro de personal saliente} / \text{total de personal al inicio del periodo}) * 100$
Lograr ser Unidad Ejecutora Presupuestal	% de incremento de presupuesto $= (\text{Presupuesto asignados} / \text{Total de presupuesto requerido}) * 100$
Desarrollar todos los instrumentos de gestión necesarios para el cumplimiento de sus funciones	(Nro de guías aprobadas / Nro de guías requeridas) * 100
Suscribir Convenios Marco	(Nro de ciudades con la que se tiene convenios / Total ciudades ámbito de intervención) * 100

4.4 Mapa estratégico de control

Figura 4.1

Mapa estratégico de control



CONCLUSIONES

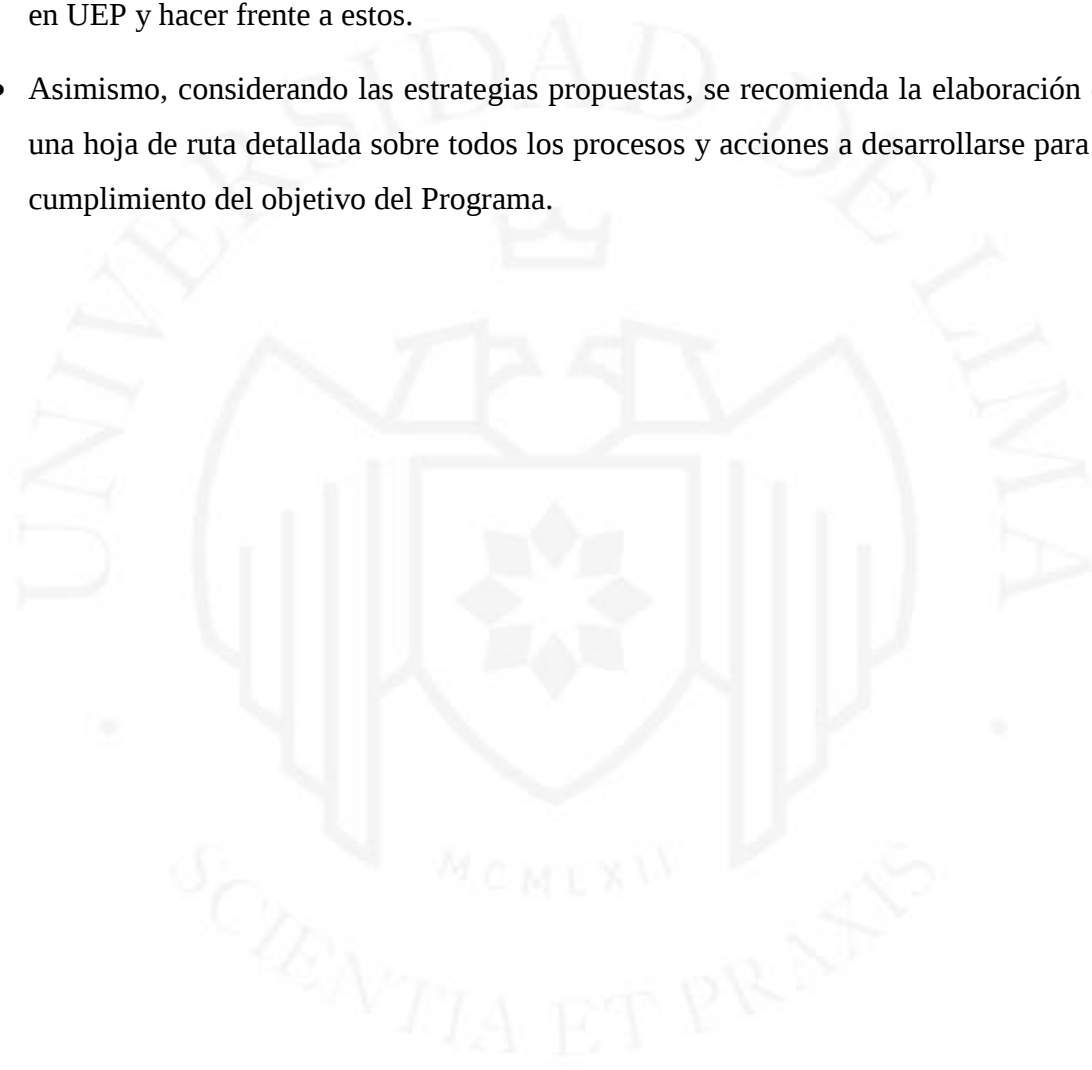
- En, la actualidad, se encuentra vigente la PNTU que establece los lineamientos, a seguir a nivel nacional, en materia de transporte y tránsito con la finalidad de que se implementen los Sistemas Integrados de Transportes.
- En el marco de la referida Política Nacional, se creó PROMOVILIDAD, con la intención de que este brinde asistencia técnica a los gobiernos locales de las principales ciudades del país para el cumplimiento del objetivo general de la PNTU.
- PROMOVILIDAD inició sus funciones en marzo del 2020, fecha en la que se declaró estado de emergencia nacional a consecuencia del COVID-19; situación que le dificultó consolidarse debido a las restricciones presupuestales que se establecieron y a las obligaciones que le fueron encargadas con la finalidad de asegurar se mantenga el servicio de transporte urbano de ámbito provincial en condiciones de salubridad. Lo que generó que por un tiempo se centren todos los esfuerzos en impulsar las medidas establecidas por el gobierno nacional para afrontar al COVID-19, dejando de lado las acciones que le permitirían consolidarse.
- Asimismo, el programa se ha visto afectado por factores externos como la inestabilidad política generada por el cambio de gobierno; ya que, se han realizado cambios de directores y de personal técnico. Por ejemplo, se ha retirado del programa a todo el equipo de trabajo que estuvieron desde el inicio; reemplazándolo por personal nuevo sin conocimientos previos sobre el programa y sus funciones; lo que genera que se traben el avance en las actividades que se venían desarrollando y en el logro de objetivos establecidos.
- A lo mencionado en el punto precedente, se le debe sumar la falta de derechos laborales para los colaboradores del programa a causa del mecanismo de contratación utilizado; situación que permitiría que se pueda desarrollar una cultura organizacional dentro del mismo e insatisfacción creciente.
- Lo mencionado en el punto precedente, se puede ver reflejado en la baja puntuación ponderada, por debajo de la media de 2.5, que se ha obtenido en la evaluación de

factores externos e internos. Esta situación, no permite que el programa pueda consolidarse ni posicionarse como el principal ente promotor de los SIT con enfoque de movilidad urbana sostenible y de género.

- No obstante, la debilidad institucional del programa puede mejorar con el apoyo de la cooperación internacional, considerando que existe mucho interés por parte de entidades como el KfW, la GIZ, AFD, entre otros, en brindar cooperación técnica y financiera para que se impulsen acciones en pro de la movilidad urbana sostenible.
- Asimismo, cabe indicar que cuando se mejore las debilidades internas del programa y se tenga un plan de acción para mitigar la influencia de factores externos, PROMOVIDAD podrá iniciar su conversión en Unidad Ejecutora Presupuestal.
- Por último, vale destacar que la estrategia elegida para el programa es la de promover los mecanismos de cooperación y apoyo en materia de transporte y tránsito a las ciudades de su ámbito de intervención para el diseño e implementación de SIT por medio de los Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional.
- Cabe referir que los convenios son mecanismos de cooperación que generan compromisos entre las partes, obligándolas a cumplir lo establecido; de esta manera, se asegura el logro de los objetivos. Asimismo, a mayor cantidad de compromisos, mayor visibilidad podrá tener el programa lo que podría facilitar el compromiso político para asegurar los fondos necesarios para su transformación en UEP.

RECOMENDACIONES

- Por lo expuesto se recomienda al Programa priorizar la cooperación interinstitucional para la generación de compromisos que incentiven a alta dirección del MTC el aseguramiento de los recursos necesarios que le permitan a Promovilidad convertirse en UEP y hacer frente a estos.
- Asimismo, considerando las estrategias propuestas, se recomienda la elaboración de una hoja de ruta detallada sobre todos los procesos y acciones a desarrollarse para el cumplimiento del objetivo del Programa.



REFERENCIAS

- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2009). *Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública*.
<https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Participacion-06-2009.pdf>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.^a ed.). Pearson.
<https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2019a). *Manual de Operaciones Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible – PROMOVILIDAD*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/425765/RM_N_1073-2019-MTC_01.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2019b). *Manual de Sistemas Inteligentes de Transporte para la Infraestructura Vial*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/349202/PROYECTO_DEL_MANUAL_ITS.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2019c, 12 de abril). *Política Nacional de Transporte Urbano Sostenible*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/438485/DS_N_012-2019-MTC.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2020). *Cuadro para Asignación de Personal Provisional*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/501651/RM_N_0049-2020-MTC-01.PDF
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2022). *Plan Estratégico Institucional PEI 2020-2026*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3037337/Plan%20Estrat%C3%A9gico%20Institucional%20PEI%202020%20-%202026%20Ampliado.PDF>
- Presidencia de la República del Perú. (2013). *Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM*. Diario oficial el Peruano. Normas legales de 9 de enero 2013. <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>
- Presidencia de la República del Perú. (2019). *Decreto Supremo N.º 027-2019-MTC*. Diario oficial el Peruano. Normas legales de 28 de julio 2019.
https://busquedas.elperuano.pe/download/full/8mgmMg_ka04AocpQ8rahoM

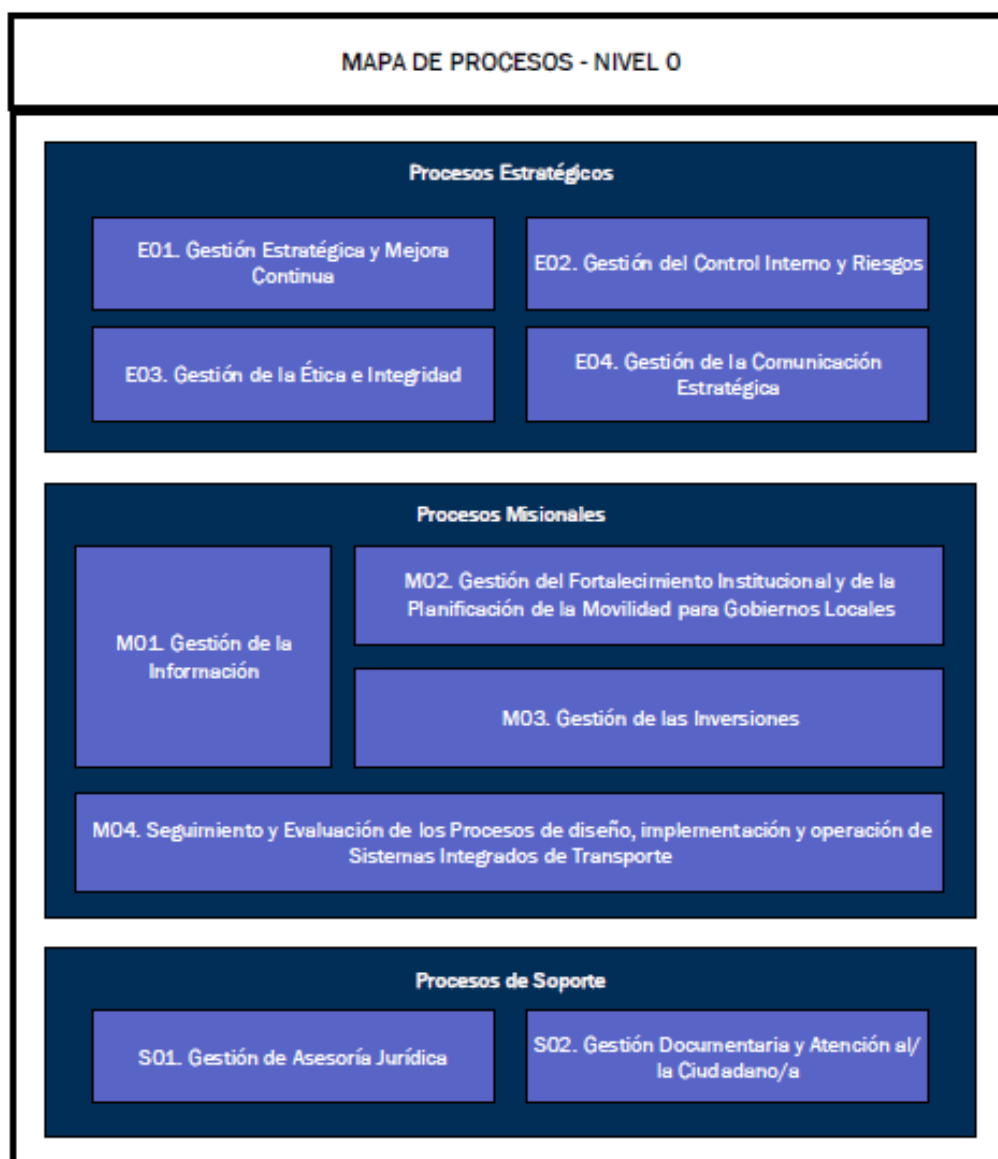
BIBLIOGRAFÍA

- Ministerio de Transportes y Comunicaciones y Cooperación alemana para el desarrollo, implementada por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. (2018). *Guía para la implementación del Programa Presupuestal 0148 “Reducción del tiempo, inseguridad y costo ambiental en el transporte urbano” dirigido a Gobiernos locales*. Perú: Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
<https://www.educacionperu.org/wp-content/uploads/2019/02/Guia-para-la-implementacion-del-PP-0148-dirida-a-Gobiernos-Locales.pdf>
- Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivos de desarrollo sostenible*.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Presidencia de la República del Perú. (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/campa%C3%B1as/3787-politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-publica>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Hill, Ch., & Jones, G. (2015). *Administración estratégica: un enfoque integral*. Cengage Learning.

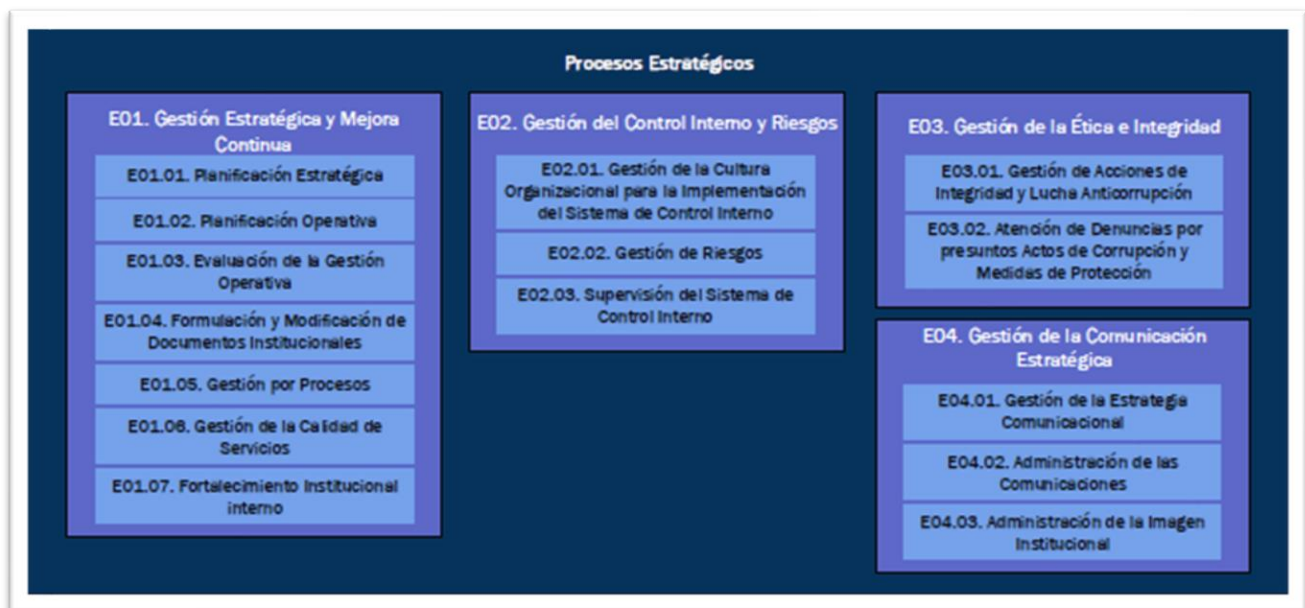


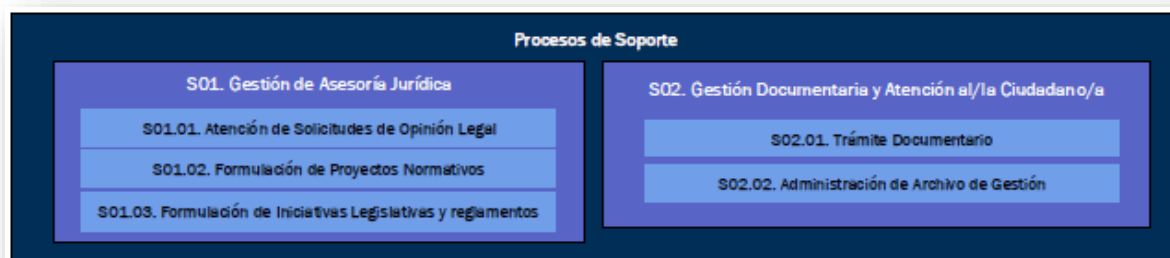
ANEXOS

Anexo 1: Propuesta de Mapa de Procesos del Programa Nacional de Transporte Urbano – PROMOVILIDAD



MAPA DE PROCESOS - NIVEL 1





Informe final Lacca Velasco Daniel Enrique V2

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

cdn.www.gob.pe

Fuente de Internet

4%

2

hdl.handle.net

Fuente de Internet

1%

3

repositorio.ulima.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

4

transparencia.rree.gob.pe

Fuente de Internet

<1%

5

qdoc.tips

Fuente de Internet

<1%

6

Submitted to Universidad de Lima

Trabajo del estudiante

<1%

7

dokumen.pub

Fuente de Internet

<1%

8

issuu.com

Fuente de Internet

<1%

9

munisantarita.gob.pe

Fuente de Internet

<1%

10	lacamara.pe Fuente de Internet	<1 %
11	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
12	www.iisd.ca Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Universidad Estatal de Milagro Trabajo del estudiante	<1 %
14	noticias.juridicas.com Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.uandina.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	www.construccionyvivienda.com Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
19	busquedas.elperuano.pe Fuente de Internet	<1 %
20	repositorio.unp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
21	www.minambiente.gov.co Fuente de Internet	<1 %

22	doi.org Fuente de Internet	<1 %
23	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	<1 %
24	repositorio.unan.edu.ni Fuente de Internet	<1 %
25	repositorio.puce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
26	www.mef.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
27	encolombia.com Fuente de Internet	<1 %
28	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
29	repositoriodigital.minam.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
30	Submitted to Pontificia Universidad Católica del Perú Trabajo del estudiante	<1 %
31	sgp.pcm.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
32	transparencia.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

33	Submitted to Fundación Universitaria CEIPA Trabajo del estudiante	<1 %
34	Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega Trabajo del estudiante	<1 %
35	www.rree.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
36	www.cejamericas.org Fuente de Internet	<1 %
37	www.disc2002.unam.mx Fuente de Internet	<1 %
38	www.elperulegal.com Fuente de Internet	<1 %
39	www.grupoese.com.ni Fuente de Internet	<1 %
40	apps.contraloria.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
41	biblio.unap.cl Fuente de Internet	<1 %
42	eco21.com.ar Fuente de Internet	<1 %
43	fidelernestovasquez.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
44	iki-alliance.mx	

Fuente de Internet

<1 %

45

nanopdf.com

Fuente de Internet

<1 %

46

noticia.educacionenred.pe

Fuente de Internet

<1 %

47

repositorio.adp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

48

repositorio.jesuita.org.br

Fuente de Internet

<1 %

49

www.munisayan.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

50

www.students.clarku.edu

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía

Activo