



RESOLUCIÓN N° 019 - 2008- MML/IMPL/PD

Lima, **30 DIC 2008**

El Presidente de Directorio del Instituto Metropolitano Protransporte de Lima.

Visto, el Acuerdo de Sesión de Directorio N° 22-2008 de fecha 23 de Diciembre de 2008.

CONSIDERANDO:

Que, mediante el Acuerdo de visto, el Directorio ha Aprobado el Plan Estratégico Institucional 2009 – 2010 del Instituto Metropolitano Protransporte de Lima - IMPL;

Que, de su lectura, se evidencia que el documento presentado se ha desarrollado tomando en consideración los lineamientos y procedimientos establecidos para tal fin;

Que, si bien el análisis que lo sustenta, ha considerado la Estructura Organizacional y situaciones externas vigentes; sin embargo, sus resultados sientan las bases para el diseño organizacional del IMPL, a partir de la implementación del COSAC I;

Que, resulta necesario aprobar, administrativamente dicho documento, a fin de difundir su contenido entre todo el personal de Protransporte, y verificar su estricto cumplimiento;

Estando a lo considerado, y, en mérito a la facultad establecida en el artículo 13° de la Ordenanza N° 1103.

SE RESUELVE:

Artículo Primero.- Aprobar el Plan Estratégico Institucional 2009 – 2010, correspondiente al Instituto Metropolitano Protransporte de Lima.

Artículo Segundo.- Encargar a la Gerencia General, Gerencias y Jefaturas de Oficina, su cumplimiento. Asimismo, notificar el contenido de la presente a la Oficina de Control Institucional – OCI, para los fines a que hubiere lugar.

Regístrese, Comuníquese y Cúmplase



Instituto Metropolitano PROTRANSPORTE de Lima



**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
2009 - 2010**

Diciembre, 2008

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2009 - 2010

Contenido

I. INTRODUCCIÓN

II. ASPECTOS ORGANIZATIVOS

1. De la institución
2. Base legal
3. Organización y funciones
4. Organigrama
5. Lineamientos de política
6. Líneas de acción generales
7. Líneas de acción específicas

III. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL – ANÁLISIS FODA

1. Análisis del micro entorno
2. Análisis del macro entorno
3. Análisis macroeconómico
4. Determinación del cuadro de factores
5. Matriz de factores vinculantes

IV. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

1. Construcción de los Objetivos estratégicos
2. Presentación de objetivos estratégicos determinados
3. Presentación de objetivos y metas 2009 - 2010
4. Revisión de la Misión y Visión

V. ANEXO: METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



I. INTRODUCCIÓN

El presente documento corresponde al Plan Estratégico Institucional del Instituto Metropolitano PROTRANSPORTE de Lima por el período comprendido entre el 2009 y el 2010 y es resultado del trabajo realizado con los actores claves de la organización, representados por la plana gerencial de la institución.

Para dichos efectos como primer paso se hizo un balance entre la misión que se ha encomendado a la organización; los medios que se le han entregado para cumplirla; las expectativas de las autoridades políticas, de la población beneficiaria de los servicios, así como de todos los stakeholders como grupos interesados que se ven involucrados directa o indirectamente con el accionar del Instituto Metropolitano PROTRANSPORTE de Lima. De manera complementaria se abordó los desafíos institucionales que le corresponde desarrollar a la organización en los dos años horizonte del presente plan, a fin de corresponder al encargo de las autoridades de la corporación municipal

Como resultado del trabajo realizado siguiendo la metodología que se aplica en la elaboración de los Planes estratégicos, se han determinado los objetivos estratégicos así como sus correspondientes metas que le corresponderá desarrollar a la institución en el periodo de los dos años y que servirá de base para que en su oportunidad se desagregue los objetivos y metas de detalle en los Planes Operativos que le corresponda formular a la institución en cada año.

El presente trabajo se complementa con la metodología necesaria en materia de Planeamiento estratégico que se ha elaborado para que el Instituto Metropolitano PROTRANSPORTE de Lima, tenga la herramienta necesaria de aplicación en cada oportunidad que requiera efectuar una revisión o ajuste de su Plan estratégico o que tenga necesidad de formular un nuevo plan. Es de vital importancia el seguimiento de la metodología elaborada, especialmente para cuidar la articulación que siempre debe corresponder entre el Plan estratégico y el Plan Operativo Anual de cada año.

Rol estratégico del Instituto Metropolitano PROTRANSPORTE de Lima

Uno de los principales problemas sociales que afronta la ciudad de Lima, es el transporte público metropolitano, ya que existe un masivo movimiento de personas en diferentes medios de transporte que prácticamente ha colapsado la capacidad de circulación vial, repercutiendo en un caótico e insostenible desorden, que deviene en un alto costo para el desarrollo de las actividades económicas y sociales del país.

Frente a dicho problema, la Municipalidad Metropolitana de Lima ha decidido dentro de su plan de solución de los grandes problemas que aqueja a la ciudad de Lima, la construcción de corredores troncales segregados de alta capacidad interconectando las



zonas periféricas de la ciudad con los centros poblados y comerciales más importantes, especialmente para la población de menos recursos económicos. El primer corredor de ellos es el corredor COSAC1 que debe unir las zonas norte y sur de la ciudad. Actualmente, dicho encargo recae en el Instituto Metropolitano PROTRANSPORTE de Lima, lo que se convierte en un desafío por lo novedoso del proyecto y por que la solución es de carácter integral para lo cual PROTRANSPORTE se prepara convenientemente y planifica estratégicamente sus acciones a fin de corresponder al encargo recibido.



II. ASPECTOS ORGANIZATIVOS

1. De la institución

El Instituto Metropolitano PROTRANSPORTE de Lima, es un Organismo Público Descentralizado de la Municipalidad Metropolitana de Lima, con personería jurídica de Derecho Jurídico Interno con autonomía administrativa, técnica, económica, presupuestaria y financiera; creada por la Ordenanza Municipal N° 732 de la Municipalidad Metropolitana de Lima, del 25 de noviembre del 2004, así como de sus modificatorias a través de la Ordenanza N° 1103 del 14 de diciembre del 2007 y de la Ordenanza N° 1154 de fecha 04 de julio del 2008; encargada de todos los aspectos referidos a la planificación, implementación, administración y mantenimiento del sistema de corredores Segregados de Buses de Alta Capacidad – COSAC, incluyendo su infraestructura.

Se denomina Corredores Segregados de Buses de Alta Capacidad – COSAC al sistema Regulado de Transporte Urbano Masivo de Pasajeros.

2. Base Legal

Los fundamentos legales del Instituto Metropolitano PROTRANSPORTE de Lima, se encuentran contenidos básicamente en Ley Orgánica de Municipalidades, así como en la Ordenanza de su creación y modificatorias, según se muestra a continuación:

- Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972
- Ordenanza N° 732 de la Municipalidad Metropolitana de Lima que crea el Instituto Metropolitano PROTRANSPORTE de Lima
- Ordenanza N° 873 de la Municipalidad Metropolitana de Lima, que aprueba el Reglamento de Operaciones del Sistema (ROS) de Corredores Segregados de Alta Capacidad (COSAC)
- Ordenanza N° 954, que define los lineamientos de Política del Instituto Metropolitano PROTRANSPORTE de Lima
- Ordenanza N° 1103 de la Municipalidad Metropolitana de Lima, que modifica la Ordenanza de creación del Instituto Metropolitano PROTRANSPORTE de Lima.
- Ordenanza N° 1154 que modifica el artículo 7, de la Ordenanza N° 732



3. Organización y Funciones

Son funciones del Instituto Metropolitano PROTRANSPORTE de Lima las siguientes:

- a) Proponer al Concejo Metropolitano los proyectos del COSAC, así como elaborar los estudios para todas las fases de pre-inversión, inversión y post-inversión vinculados con la construcción, equipamiento y operación de los COSAC, así como la ampliación de los existentes, representando a la Municipalidad Metropolitana de Lima ante los organismos públicos y privados, nacionales e internacionales para dichos efectos.
- b) La implementación y ejecución de los proyectos, estudios y obras, directamente o a través de terceros.
- c) Otorgar las autorizaciones para la prestación del servicio público de transporte de pasajeros en los COSAC, así como para los negocios y actividades colaterales.
- d) Llevar a cabo los procesos de selección, contratación y/o concesión para la administración de la infraestructura y operación de los servicios vinculados al Sistema de COSAC.
- e) Administrar el Sistema de COSAC y su infraestructura, así como las concesiones y autorizaciones conexas.
- f) Normar y regular la prestación del servicio público de transporte de pasajeros del Sistema de COSAC, así como las actividades y negocios vinculados a él.
- g) Operar directamente o a través de terceros, el servicio público de transporte de la Ciudad de Lima y sus vías alimentadoras, dentro del ámbito del Sistema de COSAC.
- h) Realizar las gestiones, por cuenta de la Municipalidad Metropolitana de Lima, para la obtención de financiamientos necesarios para el desarrollo, implementación y operación del Sistema de COSAC; la aprobación del endeudamiento requiere autorización expresa del Concejo Metropolitano.
- i) Gestionar y contratar las operaciones de préstamo y/o financiamiento que requiera PROTRANSPORTE en forma directa para el desarrollo, implementación y operación del Sistema de COSAC, así como aquellas necesarias para su adecuado funcionamiento.
- j) Celebrar Convenios de Cooperación Técnica con el Gobierno Nacional, los Gobiernos Regionales y Locales a nivel nacional, así como con otras entidades nacionales y extranjeras, a efectos de brindar o recibir asesoría, cooperación técnica o financiera, en materia de transporte público de pasajeros dando cuenta al Consejo Metropolitano, salvo aquellos relacionados con endeudamientos para el desarrollo, implementación y operación del Sistema de COSAC, en las que deberán previamente ser autorizados por el Concejo Metropolitano.



- k) Fiscalizar, directamente o a través de terceros, la prestación del servicio público de transporte, así como las actividades conexas que se desarrollen al interior del Sistema de COSAC.
- l) Emitir resoluciones, directivas, circulares y en general cualquier documento normativo en el ámbito de su competencia.
- m) Establecer las tarifas del servicio público de transporte de pasajeros dentro del Sistema de COSAC.
- n) Encargarse de las conservación y mantenimiento de la infraestructura del Sistema de COSAC
- o) Disponer el levantamiento de todas las interferencias existentes en el Sistema de COSAC, realizando las coordinaciones pertinentes directamente con las entidades públicas y privadas involucradas, y/o recurriendo a las instancias administrativas y/o judiciales correspondientes.
- p) Otras que le asigne el Concejo Metropolitano o el Alcalde Metropolitano de Lima.

Los órganos que componen la organización de PROTRANSPORTE, es como sigue:

Órganos de Dirección:

Directorio
Gerencia General

Órgano de Control:

Órgano de Control Institucional

Órganos de Asesoría:

Oficina de Asesoría Jurídica
Oficina de Planeamiento y Sistemas de Información

Órganos de Apoyo:

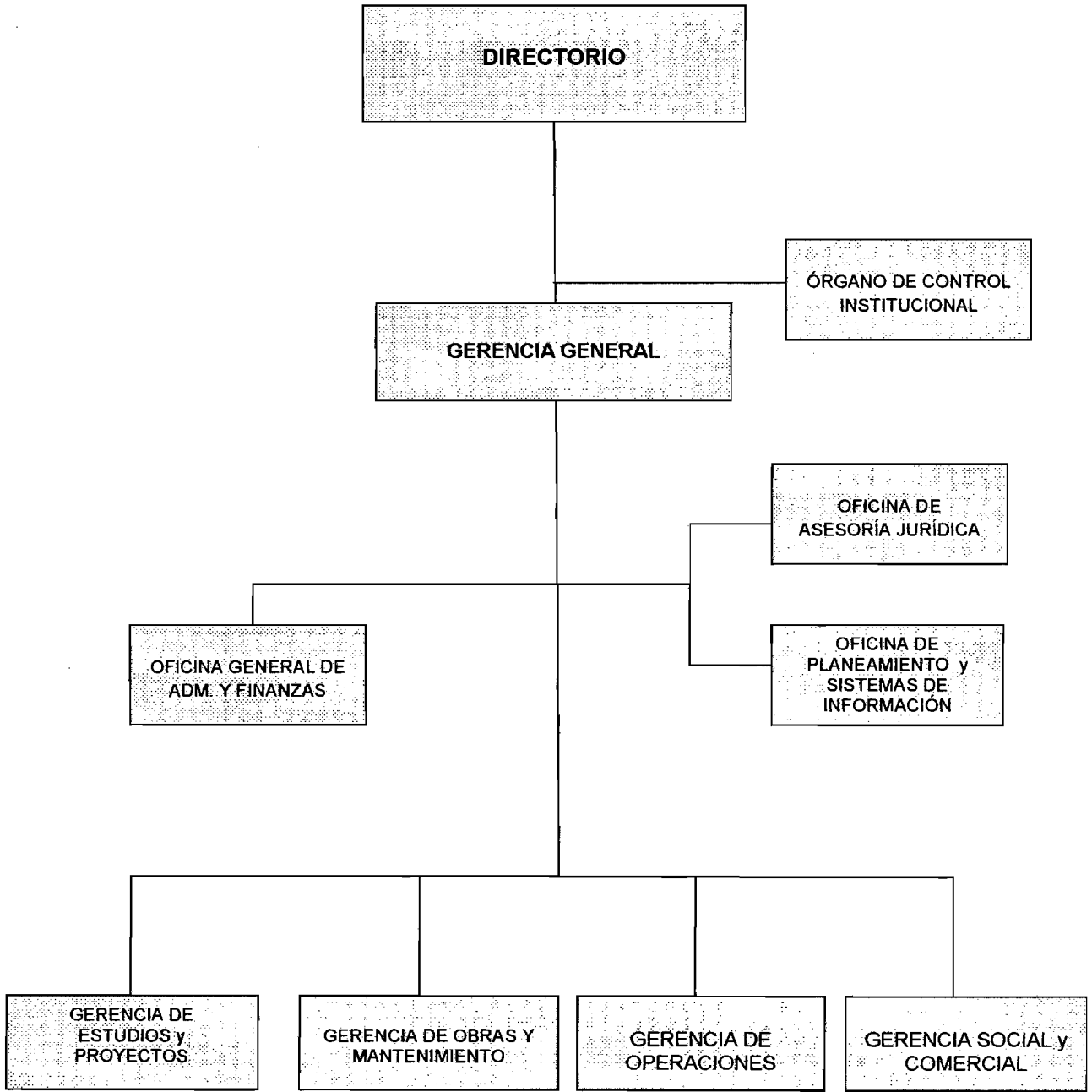
Oficina General de Administración y Finanzas

Órganos de Línea:

Gerencia de Estudios y Proyectos
Gerencia de Obras y Mantenimiento
Gerencia de Operaciones
Gerencia Social y Comercial



4. Organigrama del Instituto Metropolitano PROTRANSPORTE de Lima



5. Lineamientos de Política

La entidad rectora del Instituto Metropolitano PROTRANSPORTE de Lima, es la Municipalidad Metropolitana de Lima, como tal ha establecido los Lineamientos de Política Municipal Transporte Público Urbano para el Área de Lima Metropolitana, cuyo objetivo es servir de guía a la gestión municipal para la implementación del Sistema Metropolitano de Transporte, como un servicio de transporte urbano de pasajeros a nivel metropolitano, integrado, socialmente rentable y eficiente, que permita satisfacer las necesidades de los usuarios y mejorar sus condiciones de vida, aprovechando al máximo las condiciones existentes y asegurando su sostenibilidad en el futuro.

De acuerdo a lo anterior, el desarrollo e implementación del Sistema Metropolitano de Transporte (SMT) en la ciudad de Lima, se efectuará en el marco de los siguientes lineamientos de políticas generales:

- a) El transporte público es el sistema fundamental de movilización urbana.
- b) Las propuestas técnicas de solución eficientes deben plantearse acordes con:
 - La demanda,
 - La integración de las diversas soluciones y componentes del sistema; y,
 - El máximo aprovechamiento de la infraestructura y sistema existentes.
- c) El Sistema Metropolitano de Transporte es sostenible desde el punto de vista institucional, ambiental, económico y financiero.
- d) El Sistema Metropolitano de Transporte se implanta mitigando el impacto en la totalidad de los operadores que resulten afectados.
- e) La incorporación de los actuales operadores locales es prioritaria.
- f) La participación de la industria nacional dentro del sistema es prioritaria.
- g) La utilización del Gas Natural Vehicular y otros combustibles alternativos limpios o menos contaminantes tienen carácter de obligatorio.

6. Líneas de Acción Generales del Sistema Metropolitano de Transporte

Dentro del marco de los lineamientos de políticas generales descritos precedentemente, el desarrollo, implementación, organización y promoción de los proyectos e iniciativas en materia de transporte se efectuarán con un enfoque unificado a través de las siguientes líneas de acción:



- 6.1 Desarrollo de proyectos básicos de transporte masivo en los ejes prioritarios de mayor demanda de viajes de la ciudad de forma tal que se abarque el mayor número de usuarios, se tenga un mejor aprovechamiento del espacio vial y se promueva la integración del sistema.
- 6.2 Mejoramiento de la operación del servicio de transporte, bajo un esquema de racionalización de la red de transporte de la ciudad considerando los siguientes programas:
- 6.2.1 Programa de Racionalización de la Oferta de transporte público
 - 6.2.2 Programa de Eficiencia Operativa, el que debe incluir básicamente el establecimiento de parámetros de desempeño, criterios de renovación de flota y características operacionales, generación de mayor rentabilidad para los operadores y mejora del control del desempeño y calidad de los servicios ofrecidos.
 - 6.2.3 Programa de Reducción de la contaminación ambiental.
- 6.3 Desarrollo de proyectos de infraestructura vial que faciliten el tránsito y la interconexión de los sistemas de transporte y mejoren la accesibilidad de los usuarios, fundamentalmente en las áreas de menores recursos.
- 6.4 Fortalecimiento de la institucionalidad del sistema introduciendo una nueva cultura del transporte público en donde impere el orden y el respeto a las normas por parte de los operadores y los usuarios, exista una definición clara de responsabilidades y un control adecuado por parte de la autoridad, todo esto con el objetivo de brindar un servicio eficiente, confiable y seguro, en beneficio de la calidad de vida de los ciudadanos.

7. Líneas de acción específicas del Sistema Metropolitano de Transporte

Considerando las líneas de acción general referidos en la ordenanza, las acciones específicas del sistema Metropolitano de Transporte, las que se integran y complementan entre sí, son las siguientes:

- 7.1 Desarrollo de proyectos de transporte masivos en los ejes prioritarios de mayor demanda
- a) Implementación del Primer corredor Segregado de Alta Capacidad – COSAC1 – en el eje Norte-Sur (Comas-Chorrillos) y la interconexión con el Tren Urbano.
 - b) Implementación de la Línea 1 del Tren Urbano en eje Sur-Centro (Villa El Salvador-Av. Grau).
 - c) Implementación de la Línea 2 del Tren Urbano en el eje del Ferrocarril Central (Callao – Santa Anita).



- d) Desarrollo de Estudios para el Segundo Corredor Segregado de Alta Capacidad en el eje Este-Oeste (Ate-Callao) por el eje vial: Carretera Central-N Ayllón –Grau-Arica-Venezuela-Guardia Chalaca.
- e) Reestructuración de las Rutas y los Servicios de Transporte público en otros corredores viales prioritarios introduciendo el concepto de rutas troncales y buscando su integración con los corredores de alta capacidad.

7.2 Programa de mejoramiento de la operación del servicio de transporte público

- a) Programa de Racionalización de Oferta existente
 - i) Diseño e implementación de medidas para racionalizar la oferta de transporte público a la demanda en un período razonable de tiempo y mantener consecuentemente el equilibrio permanente. Estas medidas son: retiro permanente de flota obsoleta, desguace o chatarreo, restricción de oferta y sustitución progresiva de la oferta existente, obsoleta y de reducida capacidad, por unidades con superior tipología vehicular.
 - ii) De existir unidades que cuenten con una edad mayor o igual a 35 años serán retiradas en forma inmediata del sistema.
 - iii) En la medida que la MML propenderá hacia un cambio del parque vehicular dedicado al servicio de transporte público de modo que la oferta se oriente a la prestación de un servicio de mayor calidad y a la uniformidad de la tipología vehicular, se considera al Chatarreo o Desguace de unidades vehiculares como un mecanismo prioritario para la sustitución de la oferta vehicular existente. Los operadores que ingresen voluntariamente a este proceso recibirán un precio por sus vehículos adecuado a ambas partes. Las unidades calificadas para ingresar a este proceso son aquellas cuya edad está comprendida entre 15 y 35 años.
 - iv) Teniendo en cuenta que la aplicación de los procesos de chatarreo es insuficiente para equilibrar la sobreoferta de transporte público con la demanda correspondiente, la MML aplicará un Plan de restricción de oferta y/o control de acceso en las oportunidades en que sea necesario. Este Plan consiste básicamente en la prohibición de circulación temporal de determinados vehículos en determinadas rutas o en determinadas zonas, sin afectar la calidad del servicio.
 - v) Concordante con la política general de sostenibilidad ambiental, los procesos de desguace o chatarreo que se apliquen, se efectuarán siguiendo estrictamente las normas de conservación del medio ambiente. La MML prohíbe la reutilización de partes vehiculares provenientes de estos procesos en cualquier otro vehículo.
 - vi) Concordante con la política general de mitigación social, la MML pondrá a disposición de los operadores afectados un Plan de mitigación de impactos sociales a la totalidad de afectados. En tal sentido, todos los operadores afectados tendrán la oportunidad de optar por la alternativa de mitigación de



impactos que haya diseñado la MML y que mejor se adecue a su perfil socio-económico.

- vii) La MML, promoverá la reinserción de los operadores afectados por este Programa en el nuevo SMT.
- viii) La MML en su rol de promotor de desarrollo local, actuará asimismo como ente coordinador entre el mercado de capitales y los operadores locales afectados por el Programa de modo que éstos puedan acceder a los financiamientos que correspondan a su calificación, los que les permitirán acceder a su vez a las concesiones que configurarán el nuevo sistema de transporte urbano de la ciudad
- ix) Eliminación de las rutas ilegales e informales fortaleciendo la fiscalización.

b) Programa de Eficiencia Operativa

- i) Introducción de parámetros y exigencias operacionales de servicio (flota, frecuencias, itinerarios, sitios de parada, tecnología, índices de ocupación) en los nuevos contratos de operación a ser suscritos con operadores seleccionados mediante procesos competitivos sostenibles operativa, económica y financieramente.
- ii) El uso de vehículos ferroviarios usados será admitido al servicio únicamente cuando éstos sean repotenciados a nuevo en sus elementos de tracción y control.
- iii) Acorde con su función social, el SMT deberá proyectar e implementar progresivamente:
 - (1) Acceso al sistema desde todas las zonas de la ciudad
 - (2) Facilidades para discapacitados
 - (3) Servicio en horario nocturno
- iv) Mejoramiento de las condiciones de seguridad vial y reducción de los niveles de accidentalidad en el transporte público:
 - (1) Establecimiento de la responsabilidad de las empresas que brindan el servicio de transporte público sobre la operación de su flota en la ciudad.
 - (2) Planes de capacitación de conductores
 - (3) Establecimiento de exigencias y sanciones para los operadores y/o empresas operadoras de los de servicios de transporte público.
 - (4) Control y fiscalización sobre las unidades de transporte público y su operación en la ciudad.
 - (5) Mejoramiento de las condiciones de seguridad vial, semaforización y señalización a cargo de la MML
- v) Integración de los distintos modos de transporte:
 - (1) Desarrollo progresivo de un sistema centralizado de recaudo, y de una integración tarifaria entre todos los modos de transporte público de pasajeros en la ciudad.
 - (2) Desarrollo de los sistemas y mecanismos para la integración operacional entre los diferentes modos de transporte público en la ciudad.



- (3) Implementación de adecuadas instalaciones que faciliten y reduzcan el tiempo de transbordo entre los sistemas troncales y las rutas de alimentación.
- (4) Integración al Sistema de Transporte Metropolitano de los Terminales Interprovinciales de pasajeros.
- (5) Integración al Sistema de Transporte Metropolitano al Sistema Metropolitano de escaleras y ciclo vías.
- (6) Introducción de medidas de Tránsito Calmado en zonas seleccionadas.
- c) Programa de Reducción de Contaminación Ambiental
Reducción de las emisiones de gases contaminantes sonora producidas por los vehículos automotores mediante:
 - (1) La implementación del sistema de revisiones técnicas para vehículos automotores de transporte.
 - (2) La implementación de una red de monitoreo de la calidad del aire y del sistema de control y fiscalización de emisiones vehiculares.
 - (3) Promover para viajes cortos el uso alternativo de vehículos de transporte no motorizado y mejorar la seguridad de los ciclistas.
 - (4) Reforzar las acciones orientadas a la renovación de unidades y control de la oferta vehículos de transporte público, ya mencionadas.
 - (5) Mayores niveles de exigencia tecnológica en las nuevas unidades en cuanto a la emisión de contaminantes y ruidos, promoviendo la utilización de nuevas tecnologías y combustibles limpios.
 - (6) Promover la utilización de nuevas tecnologías y mecanismos de Desarrollo Limpio como medio de financiamiento de proyectos de transporte.

7.3 Mejoramiento de la Infraestructura vial y de transporte de acceso al Sistema, que comprende las siguientes acciones:

- a) Optimizar las secciones viales disponibles en los ejes de mayor demanda para el desarrollo de vías prioritarias de transporte público masivo.
- b) Complementar la infraestructura existente en la línea 1 del Tren Urbano para su ampliación y conexión con otras líneas y sistemas de transporte.
- c) Resolver los conflictos de tránsito en las intersecciones viales de mayor congestión y demanda.
- d) Implementar el Sistema Centralizado de Semaforización.
- e) Construir y demarcar los paraderos de transporte público.
- f) Realizar un mantenimiento vial permanente para garantizar la adecuada circulación vehicular
- g) Desarrollar la infraestructura de conexión periférica entre los conos norte, noreste, este y sur.

7.4 Programa de Fortalecimiento Institucional y Cultura Ciudadana, que comprende las siguientes actividades:

- a) Reforzar la capacidad municipal de planificación, gestión y control del transporte público a través de:



- i) Fortalecimiento de la coordinación entre las entidades municipales que se encuentran involucradas en el sector a través de TRANSMET.
- ii) Unificación y fortalecimiento de la función de planeamiento urbano y de acuerdo a las funciones de las entidades involucradas.
- iii) Fortalecimiento (capacitación y equipamiento) de las unidades especializadas que administran los modos de transporte en la ciudad.
- iv) Fortalecimiento de las unidades de fiscalización del transporte público.
- b) Concesión de las rutas rediseñadas de transporte público en Lima, bajo nuevas exigencias y formato de contratos, que permitan una operación rentable y las inversiones requeridas a los operadores, y por otro lado, un control adecuado y las sanciones necesarias por parte de la MML, de forma de asegurar un buen servicio a la comunidad.
- c) Establecimiento de requerimientos en materia de organización y capacidades empresariales a los operadores del transporte público, en especial a los que operen en los corredores prioritarios.
- d) Apoyo a la capacitación y fortalecimiento institucional de los operadores.
- e) Desarrollo de programas integrales de educación en el transporte a la ciudadanía en general.



III. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL – ANÁLISIS FODA

1. Análisis del Micro entorno: FORTALEZAS y DEBILIDADES

El análisis del micro entorno o también conocido como la evaluación de factores internos (EFI), corresponde a la identificación de las principales fortalezas y debilidades de la institución de manera general, así como de las áreas funcionales, en cuanto a los recursos y capacidades a fin de conocer si servirán o si por el contrario, serán un obstáculo para el logro de nuestros propósitos institucionales. Las fortalezas y debilidades son factores que corresponden al ámbito interno de la institución de PROTRANSPORTE, por lo tanto está bajo su control y responsabilidad, el que se configure como una fortaleza o si por el contrario represente una debilidad. Consecuentemente, el análisis debe ser sincero y con la mayor honestidad posible a fin de efectuar un diagnóstico correcto y saber con propiedad si deberemos movilizar en beneficio de la institución si el factor resulta una fortaleza, o reforzar para que una eventual debilidad se convierta en fortaleza.

Así entonces se procedió al análisis FODA, para lo cual se contó con preguntas motivadores para conocer aspectos de la organización, cultura organizacional, de personal, de comunicaciones, aspectos tecnológicos, organización del trabajo, normatividad y procedimientos internos, etc.

Preguntas motivadoras que se aplicaron para el análisis del micro entorno:

¿Para los intereses de PROTRANSPORTE, constituyen fortalezas o debilidades, los siguientes aspectos?

- Los planes institucionales, en sus diversos niveles
- La estructura organizativa
- La cultura organizacional
- El clima laboral
- La normatividad y los procedimientos internos
- La capacidad técnica y profesional
- El factor tecnológico
- Los recursos humanos
- La organización del trabajo
- La comunicación al interior de la institución
- La comunicación hacia la población usuaria
- Otros aspectos sugeridos por los actores claves

La evaluación de los factores internos resume y evalúa las fortalezas y debilidades más relevantes de la organización ofreciendo una base para diseñar nuevas estrategias que permitan un mejor aprovechamiento de las fuerzas internas y una rápida superación de las debilidades.



2. Análisis del macro entorno: OPORTUNIDADES y AMENAZAS

El objetivo del análisis del macro entorno o también conocido como la evaluación de factores externos (EFE), corresponde a la identificación de las principales Oportunidades y Amenazas que el entorno externo depara a la institución y que naturalmente condiciona o afecta directa o indirectamente su accionar. Por ser factores externos a la institución, no están bajo su control y por lo tanto poco es lo que se puede hacer para modificarlas; sin embargo, importará mucho conocerlas a fin de adoptar las estrategias convenientes que permitan su aprovechamiento en la medida que se presente y corresponda a una oportunidad; o, estar convenientemente preparados para defendernos de la mejor forma posible, cuando se trate de una amenaza.

Para esta parte del diagnóstico es necesario conocer la caracterización de los stakeholders o grupos de interés que corresponde a PROTRANSPORTE, así como identificar los aspectos que son de su interés. A continuación se presenta un listado de ellos.

Stakeholders	Aspectos que son de su interés
Gobierno Nacional	Que se solucione el problema social, que significa el transporte público en la ciudad capital del país
Municipalidad Metropolitana de Lima	Como órgano rector de PROTRANSPORTE, espera que la institución cumpla con la misión encomendada de implementar para Lima Metropolitana, un moderno sistema de transporte público urbano mediante corredores segregados con buses a gas natural, integrado, eficiente, seguro y auto sostenible, mejorando la calidad de vida de la población
Población de Lima	Como población usuaria y afectada por tantos años de una solución integral para el transporte público, espera con expectativa que PROTRANSPORTE solucione el problema de transporte masivo de pasajeros
Ministerio de Economía y Finanzas	En su calidad de avalista de los préstamos con la Banca multilateral internacional, espera que el proyecto COSAC1, se termine de implementar y que empiece a operar a fin de generar los recursos para el repago de las obligaciones financieras
Bancos financiadores	En su calidad de prestamistas para el primer COSAC1, esperan que el proyecto se implemente de acuerdo a los previsto en los estudios y que empiece a operar a fin de honrar la deuda contraída con ellos
Los Distritos Municipales involucrados	Esperan los beneficios a su población con la implementación de corredores principales de transporte de pasajeros así como de las vías alimentadoras; de igual forma, con la mejora de las zonas aledañas y con el mejoramiento del medio ambiente.
Transportistas	Esperan la oportunidad de reinsertarse en el nuevo



	sistema mediante el aprovechamiento de las oportunidades que de acuerdo a sus características se les ofrece
La Policía Nacional	Esperan ver facilitada su labor de seguridad para con la población usuaria y su participación es determinante para mejorar la educación vial de la ciudadanía
Proveedores Nacionales	Tienen expectativas para sus negocios, ya que los lineamientos de política para los proyectos COSACs, privilegia la utilización de componentes y servicios de origen nacional
Los negocios de las áreas de influencia	Esperan la revalorización de sus negocios en base a la modernidad y seguridad que ofrece el nuevo sistema de transporte de pasajeros, en las áreas de influencia.
Entidades tutelares del Medio Ambiente	Esperan que el nuevo sistema de transporte cumpla con los planes de mitigación ambiental en beneficio de la mejora de los niveles de contaminación para la población

El análisis del macro entorno se basó en la identificación de las fuerzas externas con mayor grado de influencia sobre PROTRANSPORTE. Así fueron considerados los factores económicos, tecnológicos, político-legales y sociales, para lo cual se facilitó las siguientes preguntas motivadoras:

¿Para los intereses de PROTRANSPORTE, constituyen Oportunidades o Amenazas, los siguientes aspectos?

- El Gobierno Nacional
- La Municipalidad Metropolitana de Lima
- EL MEF
- Los Bancos Financiadores
- Financiamiento para programas complementarios
- La población usuaria.
- Los distritos involucrados. A favor o en contra
- La Policía Nacional
- Las entidades tutelares del medio ambiente
- Los concesionarios
- Los negocios de las áreas de influencia
- Aceptación o resistencia al Plan de Chatarreo
- Cultura de transporte de los operadores y la población
- Elevación constante de precios en el proyecto
- Informalidad del transporte
- Otros aspectos sugeridos por los actores claves

La evaluación de los factores externos resume y evalúa las Oportunidades y Amenazas más relevantes que interesan y afectan a la institución, ofreciendo las bases para diseñar estrategias convenientes que permitan un mejor aprovechamiento de las fuerzas externas y una rápida reacción para enfrentar de la mejor manera a las amenazas que se percibe en el entorno.



3. El análisis macroeconómico

Al momento de formular el presente plan estratégico para el Instituto Metropolitano PROTRANSPORTE de Lima, el panorama macroeconómico del país se encontraba, al igual que gran parte de la economía mundial, seriamente perturbada, por efectos de la reciente crisis financiera mundial motivada principalmente por factores internos, así como por los malos manejos de los créditos inmobiliarios en la economía norteamericana, pero cuya repercusión fue de resonancia mundial como primer gran efecto de la globalización de los mercados de capitales. En dicho estado de situación, las proyecciones macroeconómicas se tornan muy inciertas, sin embargo, frente a todo ello, es de destacar el fortalecimiento de la economía peruana lograda en los últimos cinco años con una reserva internacional neta de US\$ 34,000 alcanzada como nunca antes la hubo, producto principalmente del alza de los metales que favorecieron los ingresos por la exportación minera, así como también debido a las remesas provenientes del exterior de los peruanos no residentes. Es importante también destacar la progresiva desdolarización de la economía peruana producto del fortalecimiento progresivo del sol respecto al dólar americano y de la depreciación de dicha moneda frente a otras monedas internacionales, como el euro, la libra esterlina, el yen japonés, etc.

Frente a este panorama perturbado, las posibilidades de la economía peruana, es una de las mejores de la región a tal punto que conservadoramente se considera que en los próximos dos años, horizonte del plan estratégico de PROTRANSPORTE, la economía peruana crecerá a un ritmo del 6% anual, lo cual es un indicador envidiable en la región. En cuanto al tipo de cambio que es de interés para la institución, por tener contraído los préstamos para el COSAC1 en moneda americana, se considera un comportamiento medio en el período de S/. 3.0 por 1 US\$, con oscilaciones intermedias alrededor de dicho promedio. La inflación se ubica en un nivel promedio de 4% para ambos años. También es de interés decir, que se prevé el crecimiento poblacional del país en 1.5% anual, como ha venido ocurriendo últimamente. El otro factor importante es el precio del petróleo cuyas oscilaciones son muy marcadas, lo cual lo hace impredecible. No obstante, en el análisis global del macro entorno económico, se ha considerado a la economía del país, para los intereses de PROTRANSPORTE, como una oportunidad de favorable aprovechamiento, por lo menos en los dos siguientes años, especialmente por la producción de gas natural que ya es una realidad para el país, así como la reciente firma del TLC, con la China, lo cual permitirá tener otra alternativa de buses a precios competitivos.

Cabe indicar que las proyecciones utilizadas para el PBI, inflación y tipo de cambio, tienen su base en encuestas que periódicamente hace el Ministerio de Economía y Finanzas, a los agentes del Sistema Financiero, de las Empresas no financieras y a reconocidos analistas económicos, según se muestra en el cuadro respectivo.



PROYECCIONES MACROECONÓMICAS EN BASE A ENCUESTAS ESPECIALIZADAS 1/
(Fuente: BCRP)

Fecha encuesta	Indicadores Macroeconómicos	Año Proyecc	Agentes informantes			Indicador Asumido
			Sist. Financiero	Emp no Financ	Analist Econom	
29-08-08	Prod Bruto Interno	2009	7.1%	7.5%	7.2%	6%
29-08-08	Prod Bruto Interno	2010	6.5%	7.0%	7.3%	6%
30-09-08	Inflación	2009	4.20%	4.00%	4.00%	4%
30-09-08	Inflación	2010	3.50%	4.00%	3.00%	4%
30-09-08	Tipo de Cambio	2009	2.90	3.00	2.98	3.00
30-09-08	Tipo de Cambio	2010	2.95	3.00	3.00	3.00

1/ Mediana del fin de período.

Elaboración: Departamento de Indicadores de Actividad Económica.

<http://www.bcrp.gob.pe/bcr/Cuadros/Encuesta-de-Expectativas-Macroeconomicas-2.html>

4. Determinación del Cuadro de Factores

El análisis de la metodología FODA permite mediante la modalidad de "lluvia de ideas" hacer un ejercicio de reflexión y evaluación de los distintos aspectos, para ir depurando los factores que tendrán relevancia para el Plan estratégico. Por aproximaciones sucesivas y de descarte se van definiendo los factores que superan satisfactoriamente el criterio de pertinencia. Luego dichos son priorizados para su presentación en el cuadro de factores, como es que se muestra a continuación:

CUADRO DE FACTORES: ANALISIS FODA

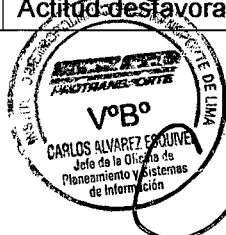
Código	Fortalezas
F1	Conocimiento técnico en BRT adquirido por los principales profesionales de la Institución
F2	El modelo de gestión de transporte incorpora nuevos componentes a experiencias aceptadas internacionalmente
F3	Favorable marco legal
F4	Disponibilidad presupuestaria para programas de capacitación
F5	Amplia información sobre la movilidad urbana (Estudios GETYNSA TARGET, JICA y ALG INOCSA)
F6	Credibilidad en la institución por el avance de las obras del Proyecto
F7	Líneas de crédito aprobadas y disponibles para COSAC1. Garantías económicas



Código	Debilidades
D1	Insuficiente desarrollo de la planificación institucional no contribuye al avance de la institución en forma integrada, eficiente y eficaz
D2	Falta de programación de actividades de corto plazo propicia reiterados esfuerzos contra el tiempo.
D3	Falta de presupuesto para la implementación de los nuevos COSACs
D4	La actual estructura organizativa sólo responde a la fase pre operativa.
D5	Manuales y reglamentos de organización y funciones desactualizados
D6	Insuficientes procedimientos internos. Los existentes requieren de revisión y difusión para mejorar su aplicación.
D7	Insuficiente coordinación entre las áreas para el cumplimiento de metas.
D8	Cultura organizacional incipiente
D9	Clima laboral dificulta el fortalecimiento institucional
D10	Deficiente comunicación al interior de la institución
D11	Insuficiente capacidad de personal profesional y técnico en algunas áreas
D12	Exceso de personal en algunas áreas e insuficiente en otras
D13	Ausencia de línea de carrera para el personal
D14	Parte del personal profesional sin el suficiente conocimiento en sistemas internacionales de transporte.
D15	Deficiente plataforma tecnológica en materia informática
D16	Limitado nivel de comunicación con población usuaria

Código	Oportunidades
O1	Compromiso y liderazgo por parte del Alcalde de Lima con la institución
O2	Disponibilidad de gas natural permite cambio de la matriz energética en el transporte público y la mejora de condiciones ambientales.
O3	Actitud favorable de la banca internacional multilateral hacia los proyectos de PROTRANSPORTE
O4	Aceptación del cambio del modelo de transporte por parte de los operadores
O5	Expectativa favorable de la población usuaria respecto al nuevo sistema de transporte
O6	Parque automotor obsoleto requiere ser renovado. Concesiones de ruta vencidas
O7	Demanda de diversos sectores para concentrar competencias en materia de tránsito y transporte urbano
O8	Crecimiento económico del país y tamaño del mercado de Lima, genera condiciones favorables para los proyectos COSACs
O9	Aceptable percepción del proyecto por parte de los sectores técnicos y grupos económicos organizados

Código	Amenazas
A1	Influencia de ciertos sectores políticos en los asuntos de la institución
A2	Excesivos controles impuestos a la institución por parte de entidades de fiscalización y control, distraen la labor de PROTRANSPORTE
A3	Riesgo de no cubrir los costos para la culminación del proyecto.
A4	Riesgo de incumplimiento de obligaciones por parte de los concesionarios
A5	Riesgo de incumplimiento de cronograma de obras vinculadas a terminales, patios y estaciones.
A6	Actitud desfavorable para la aprobación de proyectos en zonas monumentales.

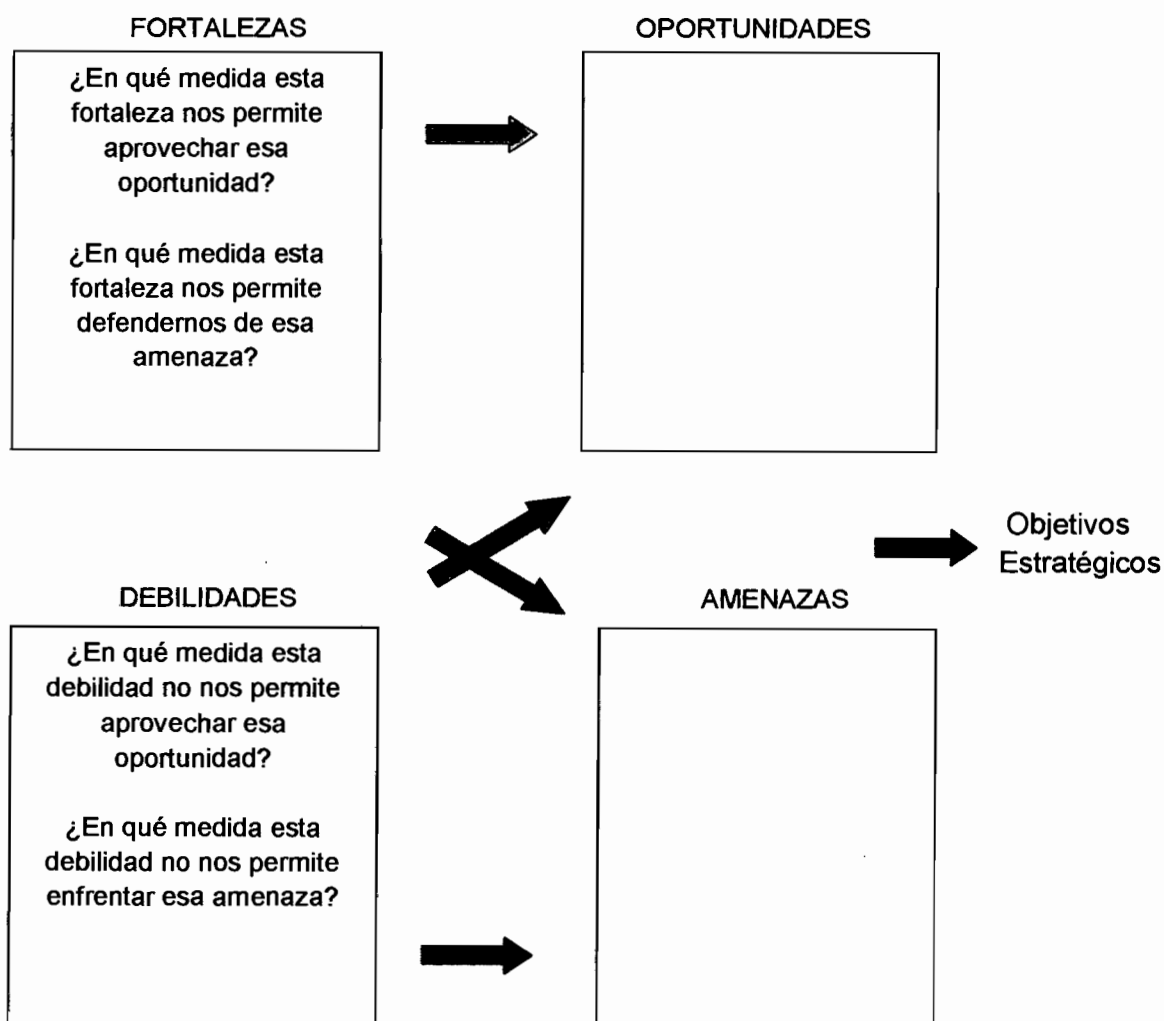


A7	Demora en la aprobación de los estudios de impacto ambiental.
A8	Oposición al funcionamiento del sistema por parte de los transportistas no favorecidos con la concesión
A9	Deficiente cultura de transporte por parte de la población
A10	Injerencia de Municipios (Huarochirí y Callao) en las concesiones de rutas.
A11	Intervención del Poder Judicial en la admisión de recursos de amparo para favorecer a transportistas informales.

5. Matriz de factores vinculantes

Con los cuadros de factores identificados, debidamente ordenados y codificados, se hace un trabajo de análisis con los actores claves de la organización, quienes conocen la naturaleza de los mismos a fin de proceder a la vinculación metodológica que permite determinar la primera producción de objetivos estratégicos. Para dichos efectos, se utiliza el siguiente esquema, que sirve para orientar el proceso de análisis.

Gráfica orientadora para la vinculación de la matriz de factores



IV. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

1. Construcción de objetivos estratégicos

De acuerdo a la metodología, se construyen los objetivos estratégicos mediante la vinculación de factores.

Objetivos Estratégicos	Vinculación de Factores
1. Poner en operación el Metropolitano	<p>F2. El modelo de gestión de transporte incorpora nuevos componentes a experiencias aceptadas internacionalmente</p> <p>F5. Amplia información sobre la movilidad urbana (Estudios GETYNSA TARGET, JICA y ALG INOCSA)</p> <p>F7. Líneas de crédito aprobadas y disponibles para COSAC1. Garantías económicas</p> <p>O2. Disponibilidad de gas natural permite cambio de la matriz energética en el transporte público y la mejora de condiciones ambientales.</p> <p>O3. Actitud favorable de la banca internacional multilateral hacia los proyectos de PROTRANSPORTE</p> <p>O4. Aceptación del cambio del modelo de transporte por parte de los operadores</p> <p>O5. Expectativa favorable de la población usuaria respecto al nuevo sistema de transporte</p> <p>O9. Aceptable percepción del proyecto por parte de los sectores técnicos y grupos económicos organizados</p>
2. Reforzar la imagen institucional	<p>F6. Credibilidad en la institución por el avance de las obras del Proyecto</p> <p>A1. Influencia de ciertos sectores políticos en los asuntos de la institución</p> <p>A2. Excesivos controles impuestos a la institución por parte de entidades de fiscalización y control, distraen la labor de PROTRANSPORTE</p> <p>A6. Actitud desfavorable para la aprobación de proyectos en zonas monumentales.</p> <p>A7. Demora en la aprobación de los estudios de impacto ambiental.</p> <p>A8. Oposición al funcionamiento del sistema por parte de los transportistas no favorecidos con la concesión</p> <p>A9. Deficiente cultura de transporte por parte de la población</p> <p>A11. Intervención del Poder Judicial en la admisión de recursos de amparo para favorecer a transportistas informales.</p>



<p>3. Elaborar el plan de reordenamiento de rutas</p>	<p>F2. El modelo de gestión de transporte incorpora nuevos componentes a experiencias aceptadas internacionalmente F3. Favorable marco legal A10. Injerencia de Municipios (Huarochirí y Callao) en las concesiones de rutas.</p>
<p>4. Promover la inversión privada para el financiamiento de los futuros COSACs</p>	<p>D3. Falta de presupuesto para la implementación de los nuevos COSACs O4. Aceptación del cambio del modelo de transporte por parte de los operadores O5. Expectativa favorable de la población usuaria respecto al nuevo sistema de transporte O6. Parque automotor obsoleto requiere ser renovado. Concesiones de ruta vencidas O8. Crecimiento económico del país y tamaño del mercado de Lima, genera condiciones favorables para los proyectos COSACs</p>
<p>5. Adecuar la organización para la fase operativa</p>	<p>D4. La actual estructura organizativa sólo responde a la fase pre - operativa. D5. Manuales y reglamentos de organización y funciones desactualizados D6. Insuficientes procedimientos internos. Los existentes requieren de revisión y difusión para mejorar su aplicación. D7. Insuficiente coordinación entre las áreas para el cumplimiento de metas. O8. Crecimiento económico del país y tamaño del mercado de Lima, genera condiciones favorables a los proyectos COSACs</p>
<p>6. Repotenciar el sistema informático</p>	<p>D15. Deficiente plataforma tecnológica en materia informática A2. Excesivos controles impuestos a la institución por parte de entidades de fiscalización y control, distraen la labor de PROTRANSPORTE</p>



2. Presentación objetivos estratégicos determinados

Objetivo estratégico	Detalle
1. Poner en operación el Metropolitano	Corresponde al primer proyecto denominado COSAC1, que debe terminar su implementación para empezar la fase de operación.
2. Reforzar la imagen institucional	Se buscará mejorar la imagen que proyecta la institución a los grupos de interés.
3. Elaborar el plan de reordenamiento de rutas	Consiste en ordenar y racionalizar a los niveles permisibles, el otorgamiento de concesiones de rutas.
4. Promover la inversión privada para el financiamiento de los futuros COSACs	Se trata de motivar la participación del sector privado para los futuros COSACs en base a campañas de difusión y promoción
5. Adecuar la organización para la fase operativa	Ante la inminencia de la puesta en operación del COSAC1, la organización debe adecuarse convenientemente así como para asumir el nuevo rol de autoridad metropolitana de transporte
6. Repotenciar el sistema informático	La administración de proyectos, así como de los sistemas administrativos y financieros requieren de modernas plataformas de informática que les permita cumplir a cabalidad sus funciones.



3. Presentación de objetivos estratégicos y metas 2009 -2010

Objetivos estratégicos y metas	Área Resp	Indicador	Periodo	
			2009	2010
1. Poner en operación el Metropolitano Corresponde al primer proyecto denominado COSAC1, que debe terminar su implementación para empezar la fase de operación, cumpliendo las siguientes metas.				
Meta 1. Culminar la infraestructura vial del sistema Meta 2. Implementar las concesiones de Buses Meta 3. Implementar el centro de gestión y control Meta 4. implementar la concesión de recaudo Meta 5. Implementar otras Concesiones	GOM GOP GOP GOP GOP	Km N° de contratos % de avance N° de contratos N° de contratos	10	
2. Reforzar la imagen institucional Se buscará mejorar la imagen que proyecta la institución a los grupos de interés.				
Meta 1: Implementar plan de mitigación social Meta 2: Diseñar e implementar el Plan de Comunicaciones	GSC GSC	% de avance % de avance	90 100	10
3. Elaborar el plan de reordenamiento de rutas Consiste en ordenar y racionalizar a los niveles permisibles, el otorgamiento de concesiones de rutas.				
Meta 1: Racionalización de rutas	OPSI	N° de rutas	120	100
4. Promover la inversión privada para el financiamiento de los futuros COSACs Se trata de motivar la participación del sector privado para los futuros COSACs en base a campañas de difusión y promoción				
Meta 1: Oferta de corredores complementarios	GEP	Concursos		
5. Adecuar la organización para la fase operativa Ante la inminencia de la puesta en operación del COSAC1, la organización debe adecuarse convenientemente así como para asumir el nuevo rol de autoridad metropolitana de transporte				
Meta 1: Diseñar nueva estructura Meta 2: Adecuar los manuales normativos a nuevo diseño Meta 3: Revisar y actualizar procedimientos administrativos	OPSI OPSI OPSI	Documento % de avance % de avance	1 90 90	10 10
6. Repotenciar el sistema informático La administración de proyectos, así como de los sistemas administrativos y financieros requieren de modernas plataformas de informática que les permita cumplir a cabalidad sus funciones				
Meta1: Implementar módulo control de proyectos Meta 2: Modernizar red de PCs Meta 3: Fortalecer el sistema administrativo SIGFYS Meta 4: Fortalecer las páginas web, institucional y del Metropolitano	OPSI OPSI OPSI OPSI	Reportes quincenales % de avance Reportes Mensuales Incremento % N° de visitas	24 90 12 100	24 10 12 50



4. Revisión de la Misión y Visión

4.1 LA MISIÓN

Para la revisión metodológica de la Misión se tuvo en cuenta las siguientes preguntas orientadoras.

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quienes trabajamos?

En buena cuenta, es la imagen actual de la institución que enfoca los esfuerzos que realiza para conseguir los objetivos que se propone.

Para responder a la primera pregunta recurrimos al marco legal de creación, en éste caso la Ordenanza N° 732 y sus modificatorias, según la Ordenanza N° 1103 y la Ordenanza N° 1154, respectivamente. De acuerdo a ello, el Instituto Metropolitano PROTRANSPORTE de Lima, es una entidad dependiente de la Municipalidad Metropolitana de Lima encargada de todos los aspectos referidos a la planificación, implementación, administración y mantenimiento del sistema de Corredores Segregados de Buses de Alta Capacidad – COSAC, incluyendo su infraestructura.

Concordante con el análisis efectuado, se presenta a continuación la Misión actual y la Misión nueva que responde a las preguntas orientadoras para la construcción de la Misión.

Misión actual:

Implantar en la ciudad de Lima el Sistema de Transporte Público Masivo de pasajeros, aprovechando al máximo las condiciones existentes del Sector, integrando la inversión pública y privada, promoviendo la participación de los actuales transportistas de la ciudad.

Nueva Misión:

Somos la institución encargada de implementar para Lima Metropolitana, un moderno sistema de transporte público urbano mediante corredores segregados con buses a gas natural, integrado, eficiente, seguro y auto sostenible, mejorando la calidad de vida de la población



4.2 LA VISIÓN:

De acuerdo a la metodología, la Visión es la imagen futura que una organización desarrolla sobre sí misma tomando en cuenta la realidad en la cual se desenvuelve. La visión es entonces, una apuesta movilizadora muy importante en la planificación estratégica por que plantea un gran reto para lograr en el mediano y largo plazo.

La visión puede ser construida tomando en cuenta las siguientes preguntas:

¿Cómo quisiéramos vernos en el futuro?

¿Cómo quisiéramos que los grupos interesados en nuestra organización, nos vean en el futuro?

De acuerdo al análisis efectuado por los actores claves de la institución, consideraron que el entorno apropiado para medir el alcance del Instituto Metropolitano PROTRANSPORTE de Lima es el mercado latinoamericano, en razón de las experiencias parecidas en varios países de la región, tales como Brasil, Colombia, Chile, etc., por tal motivo la aspiración se orienta a liderar los Sistemas de Transporte Urbano en dicho contexto. A continuación se presenta la Visión Actual y la Visión Propuesta que la reemplazaría.

Visión actual:

Ser la institución rectora de América Latina en Sistemas de Transporte Urbano que contribuya a la mejora de la calidad de Vida de las personas.

Nueva Visión:

Ser la institución líder de América Latina en Sistemas de Transporte Urbano que contribuya a la mejora de la calidad de Vida de las personas.

