

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN PÚBLICA



Trabajo de investigación
Para optar el grado a nombre de la Nación de
Maestro en Dirección Pública

Título:

"Propuesta de procedimientos de gestión interna para el Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible PROMOVILIDAD, Lima - 2024"

Autores:

Garayar Llimpe, Elvis Junior
Lugo Gamarra, Guisela Edith

Asesor:

Mag. Sarita Jessica Apaza Miranda

Tacna - Perú

2024

20%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor o autores». Escuela de Posgrado Newman

Dedicatorias:

A nuestros padres, por su amor incondicional, apoyo y aliento constante, pilares fundamentales en nuestro camino hacia el conocimiento y la perseverancia.

A nuestros hermanos, por su afecto y comprensión, quienes han estado presentes en los momentos difíciles y han celebrado nuestros logros con alegría.

A mi esposa e hijas, por su amor, paciencia y comprensión, a pesar de los momentos juntos que he sacrificado para estudiar. Son mi fortaleza en los momentos difíciles y mi mayor fuente de motivación.

Les dedicamos este trabajo con profunda gratitud.

Agradecimientos:

A la Escuela de Posgrado Newman, por su apoyo y recursos durante la investigación.

A los docentes y a nuestra asesora de tesis, por su invaluable guía y acompañamiento en este proceso.

A todas las personas y profesionales que nos han brindado su colaboración y han compartido sus conocimientos e información, porque su contribución ha enriquecido nuestro trabajo y ha sido fundamental para su éxito.

Nuestro más sincero agradecimiento.

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL.....	4
INDICE DE TABLAS.....	6
INTRODUCCION	9
CAPÍTULO I - ANTECEDENTES	11
1.1. Titulo. -	11
1.2. Planteamiento de Problema. -	11
1.3. Objetivos. -	14
1.3.1. Objetivo General:	14
1.3.2. Objetivos Específicos:.....	14
1.4. Metodología. -	15
1.5. Justificación.	16
1.5.1. Valor Teórico.	16
1.5.2. Utilidad Metodológica.....	17
1.5.3. Implicancia Práctica.	18
1.6. Definiciones.	19
1.7. Alcances Y Limitaciones.....	21
CAPITULO II - MARCO TEORICO	22
2.1. Conceptualización de la(s) variable(s) o tópico(s) clave.	22
2.1.1. Movilidad Urbana Sostenible.....	22
2.1.2. Transporte Urbano Sostenible en el mundo.	24
2.1.3. El Estado.....	26
2.1.4. La administración pública.	27
2.1.5. La gestión pública.....	28
2.1.6. Los tipos de entidad: Programas y Proyectos	29
2.1.7. Estructura organizacional.	30
2.1.8. Manuales de procesos y procedimientos.....	31
2.1.9. Modelos de propuesta de mejora.....	33
2.2. Importancia de las variables tópicos clave.	33
2.3. Análisis comparativo.	34
2.4. Análisis crítico.....	35
CAPITULO III – MARCO REFERENCIAL	37
3.1. Reseña histórica.....	37
3.2. Filosofía organizacional.....	40
3.3. Diseño organizacional.	41

3.5. Diagnóstico organizacional.	51
CAPITULO IV - DIAGNÓSTICO.....	55
4.1. Variables a identificar.	55
4.2. Instrumentos de diagnóstico y relevamiento de información.	56
4.3. Procedimiento de análisis y sistematización de información para llegar a la propuesta.	56
4.4. Resultados de aplicación de instrumentos.	59
4.4.1. Análisis documental.....	59
4.4.2. Resultado de entrevistas.....	79
4.4. Análisis de resultados.	88
4.5. Identificación de puntos críticos.	91
CAPITULO V – PROPUESTA DE MEJORA	93
5.1.. Propuesta de procesos y mapas de procedimientos por niveles.-.....	93
5.1.1. Matriz producto/cliente.....	93
5.1.2. Mapas de procesos	94
5.1.3. Principales procedimientos.....	97
5.2. Propuesta de implementación de mejora de procesos.	101
5.3. Costos de la implementación.	101
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES	105
A N E X O S	110
ANEXO I – FICHA DE ENTREVISTA	111
ANEXO II – EJEMPLO/PROPUESTA DE FICHA DE PROCESO	112
ANEXO III – PROPUESTA DE INDICADORES POR PROCESO.....	115

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Comparación de definiciones</i>	34
Tabla 2 <i>Productos en Fortalecimiento y Planificación</i>	47
Tabla 3 <i>Productos en líneas de la Dirección de Gestión de Inversiones</i>	49
Tabla 4 <i>Variables en estudio</i>	55
Tabla 5 <i>Instrumentos de recolección</i>	56
Tabla 6 <i>Montos desglosados por actividad que financia los Fondos LAIF</i>	69
Tabla 7 <i>Principales proyectos Dirección de Gestión de Inversiones</i>	73
Tabla 8 <i>Principales actividades de Oficina de Planeamiento y Presupuesto</i>	76
Tabla 9 <i>Análisis de cumplimiento de objetivos estratégicos a 2022</i>	77
Tabla 10 <i>Resultados y alineamiento con OEI - % de avances</i>	78
Tabla 11 <i>Identificación de puntos críticos</i>	91
Tabla 12 <i>Matriz de Producto-Cliente</i>	93
Tabla 13 <i>Plan de Implementación de Mejora Mapro Promovilidad 2024</i>	101

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Pirámide de Movilidad Sostenible</i>	24
Figura 2 <i>Articulación de los planes de movilidad urbana en diversas aristas de desarrollo local</i>	26
Figura 3 <i>Logo de la organización</i>	41
Figura 4 <i>Organigrama base según MOP vigente</i>	42
Figura 5 <i>Implementación de la Gestión por Procesos en el MTC</i>	54
Figura 6 <i>Implementación de la Gestión por Procesos en el MTC</i>	57
Figura 7 <i>Diagrama de flujo de la determinación de procesos</i>	58
Figura 8 <i>Muestra 1 fotográficas de actividades de fortalecimiento a gobiernos locales</i>	60
Figura 9 <i>Muestra 2 fotográficas de actividades de fortalecimiento a gobiernos locales</i>	61
Figura 10 <i>Planes de Movilidad Urbana Sostenible programados por PROMOVILIDAD</i>	63
Figura 11 <i>Convenios Marco con Gobiernos Locales</i>	65
Figura 12 <i>Convenios Específicos con Gobiernos Locales</i>	65
Figura 13 <i>Convenios con entes cooperantes</i>	66
Figura 14 <i>Estado de implementación del Sistema de Transporte no Motorizado</i>	67
Figura 15 <i>Proyectos que se financia con los Fondos LAIF</i>	69
Figura 16 <i>Muestra de actividades de imagen organizacional</i>	79
Figura 17 <i>Propuesta de Procesos NIVEL 0- PROMOVILIDAD</i>	95
Figura 18 <i>Propuesta de Procesos Estratégicos Nivel 1 para programa PROMOVILIDAD</i>	96
Figura 19 <i>Propuesta de Procesos de Soporte para programa PROMOVILIDAD</i>	96
Figura 20 <i>Propuesta de Procesos Misionales para programa PROMOVILIDAD</i>	97
Figura 21 <i>Propuesta de procedimiento de suscripción de convenios</i>	98
Figura 22 <i>Propuesta de procedimiento de fortalecimiento y desarrollo de competencias</i>	99
Figura 23 <i>Propuesta de procedimiento de formulación, propuesta e implementación de Planificación de movilidad urbana</i>	100

RESUMEN

El presente trabajo se centró en analizar una entidad pública sobre la que aplicado un diagnóstico se determinaron puntos críticos para elaborar una propuesta de línea base para la creación e implementación de procedimientos organizacionales inexistentes de manera formal a la fecha.

El Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible – PROMOVILIDAD, es un programa adscrito al Viceministerio de Transportes y Comunicaciones y cuenta con reciente creación; sin embargo, no cuenta con procedimientos formalizados, lo que viene ocasionando una serie de debilidades en la gestión eficiente de recursos, duplicidad en atención de documentos, plazos con riesgos de vencimiento, entre otros que motivaron la evaluación situacional para la formulación y definición de sus principales procesos operativos; y, con ello, generar una base para la elaboración de un manual de procedimientos de la Entidad.

En dicho contexto, luego del análisis de diagnóstico basado en los productos actuales, la determinación de los clientes y la aplicación de la metodología del sector, se elaboró la distribución de los principales procesos por niveles y se propusieron líneas de propuesta para la creación de un manual de procedimientos. Asimismo, se propusieron indicadores de seguimiento y evaluación, contribuyendo así de manera significativa al mejoramiento de la organización en beneficio de los usuarios y, en última instancia, a la correcta prestación de los servicios que ofrece a los gobiernos locales y a la sociedad.

INTRODUCCION

La administración pública en el Perú viene adaptándose a la modernidad y, a su vez, siendo parte de procesos de transición digital y tecnológica, esto requiere que cada organismo estatal intensifique sus acciones para lograr sus metas, objetivos y planes institucionales de manera eficiente.

En dicho contexto se encuentran las estrategias de Modernización de la Gestión Pública, lideradas por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros y basadas en iniciativas que se vienen sosteniendo y formalizando mediante Decreto Supremo N.º 103-2022-PCM, de fecha 19 de agosto de 2022, que aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030.

Por su parte las entidades públicas, para el desarrollo de sus funciones, necesitan contar con directrices e instrumentos que guíen su gestión y administración de recursos, basados en los principales sistemas administrativos y funcionales del Estado. Entre los primeros se encuentran: recursos humanos, abastecimiento, control, planeamiento, contabilidad, inversión pública, defensa del estado, entre otros. Entre los segundos se encuentran calidad, control interno coordinado y descentralizado, desarrollo e inclusión, registros públicos, inspección de trabajo, defensa nacional, entre otros.

Todos ellos funcionan sobre la base de normas oficializadas por los entes rectores o gubernamentales correspondientes. Entre ellos se encuentra el sector transporte y comunicaciones, cuyo viceministerio, sobre la preexistencia de una Política Nacional de Transporte Urbano, creó entidades para la gestión adecuada de dicha

política en Lima y provincias, con el fin de abordar la problemática del transporte urbano, como los tiempos de viaje, la seguridad vial, la contaminación vehicular, la falta de señalización adecuada, las deficiencias en la infraestructura y la ausencia de políticas sobre accesibilidad, inclusión y sostenibilidad, entre otros aspectos.

En dicho contexto, se creó el Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible – PROMOVILIDAD, en el año 2019, programa adscrito al Viceministerio de Transportes y Comunicaciones. La organización cuenta con dos (02) unidades funcionales: la Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad; y, la Dirección de Gestión de Inversiones; y, dos (02) unidades de asesoramiento: la Oficina de Asesoría Jurídica; y, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Sin embargo, a la fecha no se han establecido con claridad los procedimientos organizacionales.

Para ello, en el Capítulo I se describe el planteamiento del problema, objetivos, metodología de investigación y su justificación. En el Capítulo II se desarrollan las teorías y conceptos más importantes asociados a la materia de investigación, movilidad urbana sostenible y procesos en el Estado. Por su parte, en el Capítulo III se describe al personal de la entidad en investigación como unidad de análisis; asimismo, se establece un diagnóstico preliminar de su actualización. En el Capítulo IV se desarrolla el diagnóstico, sobre la base de variables para la determinación de procedimientos nucleares; y, finalmente, en el Capítulo V se describirá la propuesta de mejora.

CAPÍTULO I - ANTECEDENTES

1.1. Título. -

Propuesta de procedimientos de gestión interna para el Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible PROMOVILIDAD, Lima - 2024.

1.2. Planteamiento de Problema. -

El Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible, en adelante PROMOVILIDAD, es un programa del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, adscrito al Viceministerio de Transportes, creado mediante Decreto Supremo 027-2019 el 28 de julio de 2019, y según su Manual de Operaciones aprobado mediante R.M. 1073-2019-MTC/01, Art. 1.1 *“tiene como objetivo promover Sistemas Integrados de Transporte en las ciudades de su ámbito de intervención, con un enfoque de movilidad urbana sostenible y de género, bajo estándares de calidad, eficiencia, confiabilidad, accesibilidad, sostenibilidad financiera, equidad vertical y horizontal, promoviendo el uso de energías limpias incluyendo las medidas de mitigación y adaptación al cambio climático y trato prioritario a las personas en situación de vulnerabilidad y de grupos de especial protección”*.

Asimismo, como lo refiere el Manual de Operaciones (et.al.): PROMOVILIDAD *“tiene la finalidad de reducir tiempos de viaje, incrementar seguridad vial y mejorar la salud y el acceso de la población a las áreas de empleo y servicios, especialmente de las personas usuarias de menores ingresos, así como reducir las emisiones de gases efecto invernadero y contaminantes del aire locales, contribuyendo a elevar la calidad*

de vida de los habitantes y la competitividad de las ciudades, a través de modos de transporte motorizados y no motorizados”.

El programa, que se encuentra adscrito al Viceministerio de Transportes, no constituye a la fecha una unidad ejecutora, por lo que no cuenta con independencia administrativa financiera y presupuestaria, pues depende de la Unidad ejecutora 001 Administración.

Por su parte, con fecha 22 de noviembre de 2019, mediante Resolución Ministerial N° 1037-2019 se aprobó el Manual de Operaciones MOP del programa, el mismo que describe la existencia de dos (02) unidades de asesoría y apoyo, como son: la Oficina de Planificación y Presupuesto; y, la Oficina de Asesoría Legal; así como, dos (02) órganos de Línea: la Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad; y, la Dirección de Gestión de Inversiones.

El Programa administra sus actividades en atención a las principales ciudades del país, aquellas que tienen más de 100mil habitantes y cuentan con diversas necesidades de implementación de mejoras en el ámbito de transporte urbano, con enfoque sostenible, de accesibilidad e inclusión; además, de mejora del medio ambiente, por lo que, si bien se encuentra ubicado con sede central en la ciudad de Lima, su gestión esencial se encuentra descentralizada.

En dicho programa, por su reciente creación, se han presentado diversos inconvenientes que plantean la necesidad de implementar mejoras para optimizar sus resultados.

En primer lugar, se aprecia la existencia de duplicidad en la gestión administrativa, técnica y/o legal, lo que genera retraso y afectación para la eficiencia

del uso de recursos para la toma de decisiones. Por su parte, no existe instrumentalizado ningún procedimiento interno lo cual genera desorden y discrecionalidad para la distribución de actividades entre los especialistas.

Asimismo, se identifica la existencia de actividades cuyos procesos no se han establecido de manera regular, entre ellas las que se asocian a los componentes de accesibilidad, medio ambiente, inclusión, que incluso podrían demandar la creación de áreas determinadas. Finalmente, a nivel de gestión de proyectos el programa se encuentra por iniciar la gestión directa de un convenio específico lo cual implica la creación de subáreas o unidades para la gestión del referido proyecto como unidad ejecutora ad-hoc, requiriendo con ello a su vez procedimientos establecidos para dicho fin.

Dicha problemática genera como consecuencia la duplicidad de actividades en cada unidad de línea, la intervención de unidades de apoyo en temas técnicos sin corresponder, retrasos en la atención documental, falta de ruta clara para la atención de solicitudes de asistencia técnica, solicitudes de capacitación, así como falta de claridad en la atención de gestión de convenios marco y específico. En particular sobre éstos últimos, donde recae el desarrollo de futuros proyectos de inversión que deberán ser gestionados por el programa. Ello genera un impacto importante más aún cuando se trata de atender necesidades y solicitudes de las diversas provincias del país, quienes deben tener claridad en los procedimientos a seguir, y sobre ello plazos de atención y gestión de sus solicitudes.

En tal sentido, el presente trabajo aplicado pretende, mediante un diagnóstico, definir una propuesta de mejora que implique la definición de los principales

procedimientos que deben seguir las unidades de línea y apoyo, proponiendo con ello una línea de base, para lo que posteriormente puede configurarse como un Manual de Procedimientos, basado en el dimensionamiento de las principales actividades y funciones de cada unidad, colaborando de manera directa con un instrumento de gestión para una entidad pública, contribuyendo a su alineamiento con los ejes de modernización del estado, buscando mejorar su eficiencia.

Las interrogantes de investigación, en atención a lo aquí descrito, se relacionan con: ¿Cuáles son los puntos críticos sobre los cuales establecer una priorización de procesos necesarios para el funcionamiento de la entidad?, ¿Cuáles son los principales procedimientos que deben ser descritos de manera programática en las unidades de línea del negocio de la Entidad?, ¿Cuál será la forma de medir el éxito de cumplimiento de los procedimientos en la organización?

1.3. Objetivos. -

1.3.1. Objetivo General:

- Proponer la creación de procedimientos de gestión interna para el Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible PROMOVILIDAD.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Efectuar un diagnóstico para identificar los puntos críticos y con ello establecer prioridades de atención sobre los procedimientos.

- Formular una propuesta de procedimientos para las unidades orgánicas de línea y soporte del programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible.
- Diseñar matriz de mejora a considerarse con la incorporación de un manual de procedimientos, determinando actores, roles y responsabilidades.
- Establecer un mecanismo de implementación, así como de seguimiento y control de indicadores.

1.4. Metodología. -

Para esta investigación, se llevará a cabo un estudio exploratorio no correlacional con un enfoque de propuesta de mejora, considerando los objetivos a alcanzar y las características de la entidad en estudio: PROMOVILIDAD, adscrita al Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú; y, conforme a lo expuesto en la descripción del problema, planteándose efectuar un diagnóstico de variables cuantitativas, las mismas que permitirán identificar las necesidades de implementación de procedimientos y formular las mejoras necesarias.

Para cumplir el primer objetivo se aplicarán, entre otros: mecanismos exploratorios y de análisis comparativo-descriptivo, a fin de conocer experiencias de creación e implementación de manuales de procedimientos en otras entidades del Estado, de preferencia afines o del sector, sobre las que se desarrollará un diagnóstico muestral; y, con ello, se aplicará el análisis posterior de las actividades aplicadas sobre las unidades de estudio. Para el diagnóstico se establecerán algunas variables sobre de investigación orientadas a cumplir con los objetivos establecidos.

En cuanto al aspecto cualitativo, se utilizarán instrumentos de recolección como entrevistas dirigidas al personal operativo y especializado, que permitan con sus

opiniones brindar información esencial en los puntos que se deben atender para la mejora. Posteriormente, para el procesamiento y presentación de los datos, se plantea desarrollar acopio de información en sesiones presenciales o virtuales, conforme sea necesario para la sistematización de resultados, en cumplimiento de los objetivos de investigación y las necesidades de la organización materia de estudio.

Por su parte, se desarrollará la aplicación de metodología de implementación de procesos propia del sector, tomando como base lineamientos del Estado para su proposición, adaptación, y creación de líneas de base y propuesta sobre la determinación de niveles de procesos y con ellos la determinación de procedimientos para la mejora de la operación.

Finalmente, el análisis de los resultados se realizará en gabinete, analizando la información obtenida y proponiendo con ello las mejoras requeridas por el área, con la determinación de estrategias de implementación, definición de recursos y presupuesto, cronograma de ejecución, asignación de roles y determinación de un mecanismo de gestión por resultados, con indicadores y variables para poder evaluar la adecuada implementación de la propuesta sugerida.

1.5. Justificación.

1.5.1. Valor Teórico.

En la presente investigación se analizarán las teorías de gestión por procesos aplicadas al sector público; además, se trabajará con las teorías y modelos de mejora continua, con un enfoque particular en aquellas relacionadas con la reorganización y

la actualización de procesos operativos y de apoyo, considerando que el resultado esperado es desarrollar una propuesta teórico-práctica que establezca una línea base para los procedimientos, con el fin de optimizar la eficiencia en la definición de pasos para la ejecución de los principales procesos y actividades de cada unidad. Esto garantizará una mayor claridad en la atención y respuesta a las solicitudes de los gobiernos locales, buscando mejorar la eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

En esa línea, se establecerán dimensiones que servirán de base para un plan de mejora y la implementación de procedimientos clave en el desarrollo de procesos y actividades operativas, administrativas y de soporte en la entidad seleccionada. Para ello, se tomará como referencia el aporte teórico aplicado en otras entidades, así como las normativas de implementación procedimental proporcionadas por la Secretaría de Gestión Pública y la Presidencia del Consejo de Ministros, en relación con la organización de entidades públicas y la modernización del Estado, pudiéndose generar un nuevo instrumento o instructivo guía para la gestión de las mejoras en los procesos y áreas.

1.5.2. Utilidad Metodológica.

La utilidad metodológica para la presente investigación se sustenta en la aplicación de modelos de mejora continua y modelos de gestión por procesos. Estos modelos se emplearán para recopilar información, que posteriormente se utilizará para formular líneas de base sobre procedimientos en entidades públicas, con el objetivo

de optimizar la disposición de recursos y garantizar una gestión efectiva por resultados en las principales unidades operativas y de asesoría.

La aplicación de variables para la formulación de la propuesta se unificará desde el diagnóstico aplicado. Esto permitirá desarrollar procedimientos con un sustento técnico a nivel cuantitativo, considerando aspectos como la carga laboral, la racionalización de recursos, la cantidad y frecuencia de actividades, la delimitación de funciones y la proyección de actividades según los planes y estrategias propuestas. Además, se recopilará información cualitativa mediante instrumentos de recolección e investigación documental para garantizar el cumplimiento efectivo de los objetivos de la investigación.

1.5.3. Implicancia Práctica.

La presente propuesta de mejora tiene como finalidad abordar los problemas que causan desorganización, falta de priorización en la atención, carencia de criterios definidos para la programación de actividades, sobrecarga de trabajo no racionalizada y uso ineficiente de recursos para la gestión de diversas situaciones a nivel nacional. Asimismo, busca establecer una clara responsabilidad en la ejecución de actividades y funciones. Estos aspectos, entre otros, contribuirán directamente a mejorar los procesos y el cumplimiento de actividades, lo que impactará sobre los resultados programados o sobre el desarrollo cotidiano y programático de actividades en la unidad de estudio: programa PROMOVILIDAD.

La propuesta de lineamientos base para la creación de procedimientos y su posterior formalización a través de un manual, representa una contribución directa al núcleo del negocio, por lo que su implicancia práctica se encuentra plenamente justificada, debido al impacto posterior a su implementación. Además, este modelo podrá servir como referencia para otras instituciones estatales de igual nivel o naturaleza similar.

1.6. Definiciones.

- Administración pública: Es el sistema normativamente organizado que comprende organismos y personas encargados de gestionar la distribución y ejecución de los servicios públicos y recursos.
- Gestión pública: Conjunto de procesos y herramientas encaminados a la conducción y administración de una organización dedicada al servicio público.
- Programa: Iniciativa destinada a mejorar las condiciones, calidad de vida y cubrir ciertas necesidades aún no satisfechas de una población determinada.
- Tipo de entidad: Según el Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, (Decreto Supremo N° 040-2014-PCM) refiere la existencia de dos (2) tipos de entidades: "*Entidad pública Tipo A: Aquella que cuenta con personería jurídica de derecho público, cuyas actividades se realizan en virtud de potestades administrativas y, por tanto, se encuentran sujetas a las normas comunes de derecho público y Entidad pública Tipo B: Órganos desconcentrados, proyectos, programas o unidades ejecutoras conforme a la Ley N° 28411 de una entidad pública tipo A que, conforme a su manual de*

operaciones o documento equivalente, cumplan con: Tiene competencia para contratar, sancionar y despedir. Cuenta con una oficina de recursos humanos o la que haga sus veces, un titular, entendiéndose como la máxima autoridad administrativa y/o una alta dirección o la que haga sus veces. Y finalmente cuenta con resolución del titular de la entidad pública a la que pertenece definiéndola como Entidad Tipo B”.

- Instrumento de gestión: Documento normativo interno que en la administración de una entidad describe los actores, roles y funcionamiento, asignación y/o distribución de actividades, recursos y procesos o procedimientos.
- Manual de procedimientos: Instrumento de gestión que describe el funcionamiento y línea de acción de procesos identificados en las organizaciones con la finalidad de determinar el camino para su cumplimiento.
- Unidad funcional: Aquella área vinculada al negocio de la entidad pública, orientada a crear, administrar, monitorear o fiscalizar el cumplimiento de temas funcionales directos, en cumplimiento de actividades asociadas a planes y estrategias, y que deben encontrarse descritos en documentos de gestión interna.
- Unidad de asesoría: Aquella que se encarga de brindar asesoría en temas especializados a la entidad, por ejemplo: legal, jurídica, planificación, planeamiento.
- Unidad de soporte: Aquellas unidades que brindan asistencia, gestionan y administran recursos en beneficio de las unidades de línea funcionales, para el cumplimiento de sus fines y actividades.

1.7. Alcances Y Limitaciones.

Las principales limitaciones del presente trabajo son:

- Débil cooperación por parte de usuarios y directivos pertenecientes a las áreas usuarias, para compartir información útil y a tiempo para el desarrollo de la investigación.
- Errores en la comprensión y/o interpretación de los instrumentos a ser aplicados.
- Falta de involucramiento por parte de los proveedores en la remisión de información solicitada para completar el proceso de pago y cerrar los requerimientos.
- La investigación se circunscribe de manera directa a la sede central del Programa en la ciudad de Lima, y no involucra a gobiernos locales con los que ésta tiene comunicación operativa para el cumplimiento de objetivos.

CAPITULO II - MARCO TEORICO

2.1. Conceptualización de la(s) variable(s) o tópico(s) clave.

2.1.1. Movilidad Urbana Sostenible.

Según el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático IPCC (2007): *“el ser humano o sus actividades han afectado significativamente al ambiente desde el surgimiento de la actividad industrial”*. Sin embargo, en la actualidad, el Institute for Business Value IBM (2009) refiere que: *“el transporte es uno de los principales generadores de emisiones y se estima que constituye el 45% de las emisiones totales y es el responsable del 23% de los gases de efecto invernadero”*.

Como lo refiere Borja (2013): *“es recién a inicios del siglo XXXI donde se resalta claramente su connotación social a través de la aparición de nuevos planteamientos como la reivindicación de la movilidad urbana como un derecho ciudadano y una conquista social”*.

Por su parte, Ortuzar y Willumsen (1990) añade que: *“las prioridades y la organización de la ciudad moderna pueden comprenderse a través de la descripción y análisis del modelo de planificación del transporte que se ha utilizado para pronosticar los viajes y las rutas seguidas en la ciudad”*.

En esa línea, Martens y Di Ciommo (2017) indica que: *“la planificación del transporte sin embargo ha sido en algún momento criticada desde el punto de vista de parámetros y metodologías que se usan para evaluar sus proyectos. Por ejemplo,*

señalan que se ha cuestionado la utilidad del parámetro "ahorro de tiempo de viaje" y el método del costo-beneficio para incentivar la equidad".

La Escuela Abierta de Desarrollo en Ingeniería y Construcción EADIC (2018) refiere que: *"la gestión de movilidad urbana sostenible constituye el modo en que se potencian las formas de transporte haciendo compatible el crecimiento económico, la cohesión social y la protección del medio ambiente, fomentando así una mejor calidad de vida de los habitantes".*

De otro lado, Pontes (2010) sostiene que: *"la movilidad se encuentra vinculada con la libertad que se tiene para moverse y las probabilidades con las que se accede a los medios requeridos para este objetivo, dicho de otro modo, una movilidad vinculada con la necesidad del individuo de lograr cierto destino y la capacidad del sujeto".*

El concepto de "Movilidad sostenible" según la OECD (2002) consiste en *"un sistema de transporte sustentable de forma ambiental que no causa perjuicio en el ecosistema, ni en los habitantes y satisface los requerimientos de desplazamiento de las personas".*

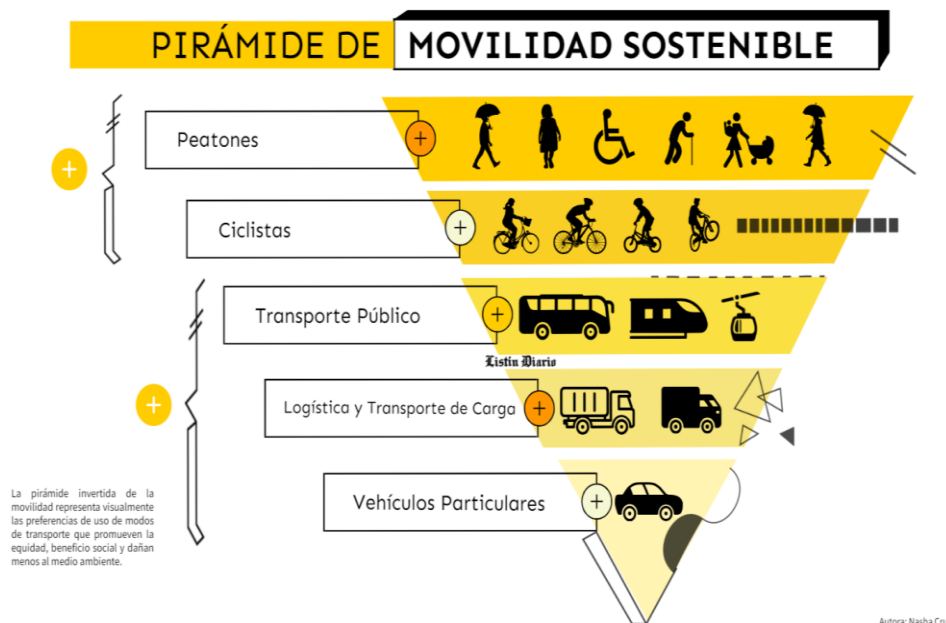
Para Velásquez (2015) *"estas opciones ciudadanas en general necesitan un diseño y planeación urbana para cada tipo de movilidad, proceso que también debe darse de forma inversa cada modelo de movilidad necesita un modelo de urbe".*

2.1.2. Transporte Urbano Sostenible en el mundo.

Desde el ámbito europeo, destaca la aprobación de la Comisión Europea del Plan de Acción (COM, 2009 aprobado el 30.09.09) que desarrolla el LIBRO VERDE: hacia una nueva cultura de movilidad urbana, estableciendo con ello el modelo que reconcilia el desarrollo económico de la ciudad y su accesibilidad con la mejora de la calidad de vida y la protección del medio ambiente.

En esa lógica Nasha Cruz (s/f) nos presenta a continuación la idea central de la moderna estrategia de movilidad urbana sostenible en la que se tiene como eje central de la pirámide al peatón:

Figura 1
Pirámide de Movilidad Sostenible.



Por su parte, como lo refiere la FEMP (s/f), en su publicación La estrategia española de movilidad sostenible y los gobiernos locales: "la introducción del concepto de movilidad sostenible en la agenda técnica y política local desencadena

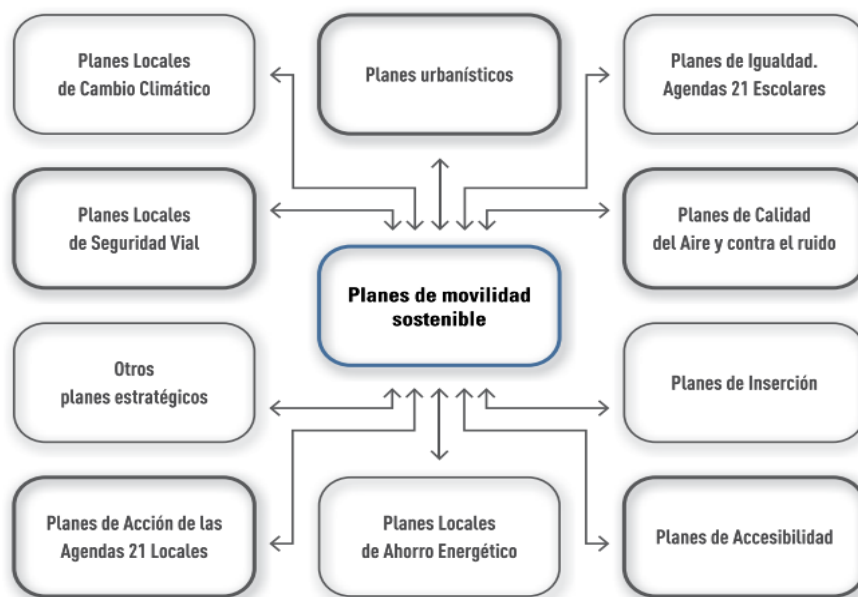
modificaciones de calado en diversos campos de la decisión y la gestión de gobiernos locales. Por ejemplo, su aplicación conlleva a cambios en el modo de identificar los problemas, las demandas y las soluciones relativas a los desplazamientos de personas y mercancías”.

En Iberoamérica, la Estrategia Española de Movilidad Sostenible (EEMS) aprobada en Consejo de Ministros de 30.04.2009, se define como la *“obligada referencia en los procesos planificadores del sector transporte a todos los niveles, así como en el resto de actividades relacionadas como son la energía y el urbanismo”*. Entre sus objetivos esenciales se encuentra las tres (03) vertientes clásicas de la sostenibilidad: económica, social y ambiental; y en esa línea promueve la estructura de acción en torno a cinco áreas: *“territorio, planificación del transporte y sus infraestructuras; lucha contra al cambio climático y reducción de dependencia energética; mejora de la calidad del aire y reducción del ruido; mejora de la seguridad y salud; gestión de la demanda”*.

Finalmente, como lo refiere Mobilise Your City (s/f): *“el enfoque anticuado de predecir y proveer para la planificación del transporte conduce en todo el mundo a enormes inversiones en carreteras y autopistas —y a un número creciente de vehículos que las usan—. Actualmente, la calidad de vida, la actividad económica y la necesidad de reducir los contaminantes locales y las emisiones de gases de efecto invernadero juegan un papel más destacado en la planificación urbana y de movilidad”*. En esa línea es importante visualizar el impacto de los planes de movilidad urbana en diversas aristas de desarrollo local, tal y como se muestra en la Figura 2 a continuación:

Figura 2

Articulación de los planes de movilidad urbana en diversas aristas de desarrollo local



Fuente: FEMP (s/f), en su publicación: "La estrategia española de movilidad sostenible y los gobiernos locales"

2.1.3. El Estado.

El Estado es la organización humana que abarca la totalidad de la población de un país. De otro modo, el estado equivale a un gobierno y una nación. Los elementos de un estado se clasifican en población, territorio, gobierno y soberanía, tal como describe a continuación:

- **El territorio** es el espacio geográfico sobre el cual se asienta la población y se ejercen las competencias del Estado.
- **La población** es el conjunto de individuos unidos por diversos vínculos, sobre todo de nacionalidad.
- **El gobierno** es el poder político que controla el territorio y a la población.

- **La soberanía** es la potestad de participar o no en algún organismo internacional, sin la necesidad que haya subordinación.

En el artículo 44 de nuestra Constitución, el estado es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de poderes.

Asimismo, Llatas (2011) afirma que el estado tiene como función estructurar a las personas que están integradas a la sociedad. También el estado es abstracto al momento de permitir la consolidación política de manera independiente y no ligada directamente a la sociedad.

Por otro lado, Novak y García-Corrochano (2016) mencionan que los estados son sujetos de Derecho Internacional que poseen capacidad jurídica para producir actos jurídicos internacionales. El estado forma parte del Derecho Internacional que está sujeta a las normas.

2.1.4. La administración pública.

La administración Pública es un sistema que comprende a un conjunto de principios que direccionan su organización y funcionamiento. En nuestro país, la administración pública es llevada a cabo por las entidades de los poderes del Estado tales como los ministerios, gobiernos locales municipales (poder ejecutivo), como también los organismos públicos descentralizados, poder legislativo y poder judicial.

Según el artículo III de la ley N°27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, la administración pública se encarga de proteger el interés general,

garantizando los derechos e intereses de los administrados y con sujeción al ordenamiento constitucional y jurídico en general.

Asimismo, Guerrero (2007) define a la administración pública como una cualidad que solamente debe ser aplicada por el estado. Su objetivo principal es la sociedad que elabora en su continuidad y desarrollo. Por consiguiente, dicha administración tiene su origen en el principio de legitimidad, justificación y desenvolvimiento en la sociedad.

Por otro lado, Escalante (2015), los elementos de la administración pública pueden ser independientes o analíticos, dependiendo de su configuración. Esto es independiente del entorno en el que operen, el cual puede estar compuesto por otras entidades administrativas, y de que sus decisiones estén condicionadas por criterios de instancias superiores.

Por su lado, Galindo (2000) define a la administración pública como una ciencia social que tiene por objeto la actividad del órgano ejecutivo cuando se trata de la realización de servicios públicos en beneficio de la comunidad.

2.1.5. La gestión pública.

La gestión pública consiste en las acciones tendientes para administrar los recursos y servicios públicos en un determinado estamento del Estado. Está conformada por un conjunto de procesos y herramientas encaminados a lograr el desarrollo de los objetivos en una organización dedicada al sector público.

Según Ortun (1993) la gestión pública es la gestión con las limitaciones derivadas del carácter público del contenido. Se puede distinguir como gestión de práctica y gestión como conjunto de disciplina.

Para Galindo (2015), *“la gestión pública busca asumir problemas de la adaptación del estado a las nuevas realidades políticas económicas y sociales que, puede ser contemplado desde variadas perspectivas y con diversos objetos de análisis”*.

La gestión pública se asocia con el desarrollo de acciones ejecutadas por una Entidad en un determinado tiempo histórico, a partir de la programación y ejecución de acciones o estrategias, para conseguir los objetivos establecidos o cronogramados. Usualmente se asocia al periodo temporal de ocupación de cargos directivos, por el periodo que dura su permanencia.

2.1.6. Los tipos de entidad: Programas y Proyectos

Según OBS (2021), cada programa o proyecto es producto de una necesidad y se orienta a través de un resultado, también determinan los recursos de estos. La importancia de una gestión de proyectos eficaz radica en la aplicación de conocimientos y técnicas especializadas en la planificación, ejecución y control de los programas y proyectos.

El numeral 38.1 del artículo 38 de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, establece que: *“los Programas y Proyectos Especiales son creados, en el ámbito de competencia del Poder Ejecutivo, en un Ministerio o en un Organismo Público,*

mediante Decreto Supremo con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros". Asimismo, los numerales 38.2 y 38.3 del artículo 38 de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, establecen, entre otros aspectos, que: "los Programas son estructuras funcionales creadas para atender un problema o situación crítica, o implementar una política pública específica, en el ámbito de competencia de la entidad a la que pertenecen; y, los Proyectos Especiales son un conjunto articulado y coherente de actividades orientadas a alcanzar uno o varios objetivos en un período limitado de tiempo, siguiendo una metodología definida y solo se crean para atender actividades de carácter temporal".

En tal sentido, como lo disponen los artículos 17 y 18 de los Lineamientos de Organización del Estado, aprobados mediante Decreto Supremo N° 054-2018-PCM: *"un Programa y un Proyecto no tienen personería jurídica, pero puede contar con identidad organizacional para el cumplimiento de las funciones que determine su norma de creación y para la ejecución de sus procesos conforme se establezca en su Manual de Operaciones".* verificación

2.1.7. Estructura organizacional.

Como lo dispone la Presidencia del Consejo de Ministros PCM (2016): *"La estructura organizacional en una entidad pública es el conjunto de dependencias y sus funciones, las cuales deben responder a los propósitos institucionales en términos de eficacia, eficiencia y efectividad para la prestación de los servicios por parte de las entidades, logrando la satisfacción de las necesidades de la comunidad".*

Según Presidencia de Consejo de Ministros PCM (2016), las entidades públicas de los gobiernos se dividen en órganos. Los órganos son las unidades de organización que conforman la estructura orgánica de la entidad. Estos tienen funciones y atribuciones definidas en el reglamento de organización y funciones de la entidad.

Según Actualidad Gubernamental (2022), los niveles organizacionales se clasifican en 4 niveles: la primera es el nivel de Alta Dirección, el segundo donde se encuentran unidades y/o áreas de línea y administración interna, el tercero de las unidades orgánicas y el cuarto las subunidades orgánicas.

La estructura organizacional depende de las particularidades de cada estamento estatal, incluyendo los grandes niveles de gobierno nacional, regional y local; sin embargo, la experiencia resalta la existencia de órganos tipo que cumplen funciones estratégicas como: el direccionamiento, la asesoría, el soporte y el desarrollo de las actividades propias del negocio de cada entidad pública.

2.1.8. Manuales de procesos y procedimientos.

Los manuales de procesos y/o procedimientos son documentos que contienen la descripción de actividades operativas de la organización. Describen la ruta de ejecución desde el inicio hasta el fin de las actividades que deben desarrollarse.

Asimismo, Rodríguez (2023) afirma que los manuales de procedimientos tienen normas y pautas de cómo se deben ejecutar dichos procesos en una empresa pública o privada. El objetivo principal de los manuales es establecer clara y concisamente las

instrucciones, procedimientos a cumplir y los resultados que se van a obtener para la actividad realizada en la organización.

Para Mayor (2004), el Manual de Procedimientos reúne y apoya administrativamente los procedimientos precisos que describen quienes la integran señalando en donde se realizan.

Según la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 005-2020-PCM/SGP de fecha 14 de setiembre de 2020 que aprobó los Lineamientos N° 02-2020-SGP se establecen: *“orientaciones sobre el Reglamento de Organización y Funciones - ROF y el Manual de Operaciones - MOP, los que desarrollan los conceptos básicos y consultas más frecuentes entorno al ROF y el MOP, con el objeto de orientar a las entidades públicas en su diseño organizacional y los diversos aspectos relacionados con dichos documentos técnicos normativos de gestión organizacional, en concordancia con lo dispuesto en la normativa de la materia”*.

Conforme lo estipulan los Lineamientos antes descritos (et.al.): *“el Manual de Operaciones – MOP es el documento técnico normativo de gestión organizacional que formaliza:*

- *La estructura funcional de un programa o proyecto especial, a través de la cual se agrupan las funciones entre sus unidades funcionales, estableciendo las líneas de dependencia.*
- *La estructura orgánica de un órgano desconcentrado o de un órgano académico, cuando así corresponda, agrupando las funciones entre sus unidades y estableciendo las líneas de dependencia”*.

2.1.9. Modelos de propuesta de mejora

Los principales objetivos para modelos de mejora son:

1. Incorporar a los principales miembros de un lugar para dar enseñanzas en la mejora de calidad.
2. Medir resultados.
3. En cuanto a calidad e innovación, responder a las exigencias actuales en el sistema educativo
4. Simplificar procesos.
5. Involucrar equipos.
6. Mejora continua.
7. Análisis y retroalimentación.

Para Zúñiga et. al (2007), las mejoras buscan fortalecer cualquier, reconociendo su valor como solución o respuesta capaz de transformar su entorno.

Los modelos de mejora son como documentos que sirven de información táctica para optimizar los procesos de una empresa o entidad. Se desarrolla mediante un sistema y estructura para alcanzar los objetivos y promover una continua evolución.

2.2. Importancia de las variables tópicos clave.

El Estado cuenta con entidades de diverso nivel y en el Poder Ejecutivo se organiza a través de entidades u órganos que cubren los diversos sectores de atención, entre ellas se encuentra transporte en cuyo ámbito se encuentra la entidad materia de investigación. En el sector destaca en la actualidad la tendencia de abordar el contenido de la movilidad, el mismo que si bien es cierto contiene aspectos de

urbanismo propios del sector Vivienda, Construcción y Saneamiento, desde el punto de vista del transporte ha adquirido una importancia actual, donde el peatón es el centro de toda actividad. Por ello es importante el estudio de este tópico en el presente trabajo.

El Manual de Operaciones es el documento que en las entidades públicas implica un instrumento de gestión donde se describen las principales funciones; sin embargo, para una mejor operatividad de toda entidad, se debe contar con la definición de los principales procesos operativos a fin de poder generar métricas de evaluación, estrategias de control y un seguimiento adecuado de los principales procesos de cada unidad/área/gerencia, motivo por el que, como se apreció en los conceptos estudiados en el presente punto, deviene en relevante para los efectos de la entidad y para la administración y gestión pública de los servicios que administra y, con ello, el cumplimiento de sus fines en beneficio de los gobiernos locales y la ciudadanía a nivel nacional.

2.3. Análisis comparativo.

Considerando los conceptos desarrollados en el numeral 2.1. del presente capítulo se describe a continuación una tabla comparativa de definiciones.

Tabla 1
Comparación de definiciones.

Autor (fecha)	Concepto/Definición	Comentario
Llatas (2011)	El estado estructura a las personas que están integradas a la sociedad. Es abstracto al momento de permitir la consolidación política de manera independiente y no ligada directamente a la sociedad.	Esta definición nos presenta una visión asociada a la jurisdicción que abarca una sociedad determinada

Novak & García Corrochano (2016)	Los estados son sujetos de Derecho Internacional que poseen capacidad jurídica para producir actos jurídicos internacionales.	Se enfoca la presente definición en la capacidad jurídica de la jurisdicción de cada estado.
Ortun (1993)	La gestión pública es la gestión con las limitaciones derivadas del carácter público del contenido.	Definición focalizada en el contenido público de sus características.
Rodríguez (2023)	Establecer clara y concisamente las instrucciones, procedimientos a cumplir y los resultados que se van a obtener para la actividad realizada en la organización. Reúne y apoya administrativamente los procedimientos	Se enfoca la definición en el objeto y los resultados que impacta el desarrollo de un documento de gestión como el manual.
Martens y Di Ciommo (2017)	<i>“La movilidad se encuentra vinculada con la libertad que se tiene para moverse y las probabilidades con las que se accede a los medios requeridos para este objetivo, dicho de otro modo, una movilidad vinculada con la necesidad del individuo de lograr cierto destino y la capacidad del sujeto”.</i>	Definición orientada al peatón al ciudadano al centro del sistema de movilidad urbana.
Pontes (2010)	El concepto de “Movilidad sostenible” consiste en <i>“un sistema de transporte sustentable de forma ambiental que no causa perjuicio en el ecosistema, ni en los habitantes y satisface los requerimientos de desplazamiento de las personas”.</i>	Definición orientada en el componente sistémico de la modalidad.

Fuente: Elaboración propia.

2.4. Análisis crítico.

Como se refiere en el presente capítulo, en el sector público existe la disposición y administración de servicios públicos en beneficio de la ciudadanía, a través de los cuales se muestra el resultado de la ejecución de presupuesto. Dicha

actividad debe ser adecuadamente controlada a efectos de generar no solo un mejor control, desde el punto de vista de la adecuada utilidad y del gasto, sino a su vez de la administración de los recursos, por ello es relevante que se pueda contar con una diagramación clara de las entradas y salidas de todo procedimiento.

En el Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible se gestiona asistencia técnica especializada y promueve gestión de inversiones especializada sobre un tema de vanguardia que ha cobrado relevancia, como es el de la movilidad urbana con enfoque sostenible. En dicho contexto, si bien es una entidad de reciente creación, existe una necesidad de poder definir con claridad, a través de un manual de procedimientos, las principales actividades sobre las que recae la ejecución de sus funciones nucleares de negocio en beneficio de los gobiernos locales a nivel nacional, con excepción de Lima y Callao, considerando que en esta jurisdicción ya se encuentra la Autoridad de Transporte Urbano de Lima.

En dicho contexto, el planteamiento a desarrollarse en el presente trabajo implicará convertirse en un aporte, al establecer, luego de un análisis pormenorizado, una propuesta de procedimientos sobre los principales ejes articuladores de los servicios públicos que administra el Programa materia de estudio, ya sea través de la unidad de planeamiento y asistencia técnica como de la unidad de gestión de inversiones.

CAPITULO III – MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña histórica

Como lo refiere el diagnóstico de la Política Nacional de Transporte Urbano PNTU 2019, aprobada mediante Decreto Supremo N° 012-2019-MTC: *“la situación actual de las ciudades en el Perú es el resultado de un crecimiento sin planificación con continua migración e incremento de las actividades productivas y de servicios, lo cual genera una ocupación del territorio en la que los centros urbanos concentran aproximadamente 24.5 millones de habitantes, que representa el 77% de la población del país, y de esta el 47% se asienta en Lima – Callao y las 10 principales ciudades”*.

Por su parte, G. Santos et al (2009) indica que *“en la actualidad los servicios de transporte terrestre principalmente generan cinco externalidades negativas principales: la congestión vehicular, la contaminación ambiental, la accidentabilidad, el deterioro acelerado de la infraestructura vial y la alta dependencia energética del exterior”*. Esta situación según la PNTU (2019) tiene, *“efectos en los tiempos de viaje excesivos, altas tasas de accidentabilidad, incremento de la contaminación ambiental, elevados costos de transporte, congestión de tránsito, reducción de la productividad de la ciudad y en resumen baja calidad de vida de la población urbana”*.

La Política Nacional de Transporte Urbano para nuestro país *“se plantea para un horizonte temporal al año 2030 objetivos prioritarios tales como: i) contar con sistemas de transporte urbano público eficientes; ii) mejorar la gobernanza del transporte urbano; iii) desarrollar servicios de transporte urbano con adecuada infraestructura; iv) Satisfacer las necesidades de transporte urbano de la población, en concordancia con el desarrollo urbano”*.

En esa línea, el literal c) del artículo 42 de la Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización, señala que es competencia exclusiva de las municipalidades "Administrar y reglamentar los servicios públicos locales destinados a satisfacer necesidades colectivas de carácter local". El literal g) del artículo 43 de la citada Ley, *“reconoce que la competencia de las municipalidades en materia de transporte colectivo, circulación y tránsito urbano es compartida entre el Gobierno nacional y los Gobiernos locales”*.

Asimismo, el numeral 1) del artículo 81 de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades establece que las municipalidades provinciales, en materia de tránsito, viabilidad y transporte público, tienen las funciones específicas exclusivas de "Normar, regular y planificar el transporte terrestre, fluvial y lacustre a nivel provincial", así como "Normar y regular el servicio público de transporte terrestre urbano e interurbano de su jurisdicción, de conformidad con las leyes y reglamentos nacionales sobre la materia"; esto es, dichas funciones, se ejercen en concordancia con las disposiciones de la Ley N° 27181, Ley General de Transportes Terrestre y sus Reglamentos Nacionales.

En esa línea, el artículo 38 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, Ley N° 29158, establece la alternativa de creación de los Programas y Proyectos Especiales que *“son estructuras funcionales creadas para atender un problema o situación crítica, o implementar una política pública específica, en el ámbito de competencia de la entidad a la que pertenecen. Sólo por excepción, la creación de un Programa conlleva a la formación de un órgano o unidad orgánica en una entidad”*.

De esa manera y ante la necesidad de atender los problemas identificados sobre la situación actual del transporte urbano, es que por Decreto Supremo N° 027-2019-MTC de fecha 28.07.2019, se creó el Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible - PROMOVILIDAD, en el ámbito del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, con el *“objetivo de promover Sistemas Integrados de Transporte en las ciudades del Perú que cuenten con una población mayor a 100 000 (cien mil) habitantes y/o aquellas que constituyan capitales de departamento, con excepción de las ciudades del ámbito de intervención de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU); y con la finalidad de reducir tiempos de viaje, incrementar la seguridad vial y mejorar la salud y el acceso de la población a las áreas de empleo y servicios, especialmente de las personas usuarias de menores ingresos”*.

Cabe precisar que según el inciso f) del artículo 174 del Texto Integrado del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, aprobado mediante Resolución Ministerial N° 658-2021-MTC/01, se reconoció como programa del Ministerio de Transportes y Comunicaciones al Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible – PROMOVILIDAD.

Finalmente, según el artículo 53 de los Lineamientos de Organización del Estado, aprobados por Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, se establece que *“el Manual de Operaciones es el documento técnico normativo y de gestión organizacional que formaliza la estructura funcional de los Programas”*. En ese sentido, mediante Resolución Ministerial N° 1073-2019-MTC de fecha 22.11.2019, se aprobó el Manual de Operaciones de PROMOVILIDAD, que en su artículo 4 inciso a) establece como una de sus funciones generales: *“a) Apoyar a los gobiernos locales, bajo su ámbito de intervención, en materia de transporte de transporte urbano y*

tránsito, para la elaboración de planes de movilidad urbana sostenible y transporte, estudios tendientes a implementar Sistemas Integrados de Transporte, diagnósticos y otros relacionados con las materias.” (sic.).

3.2. Filosofía organizacional.

En las ciudades a diario se desplazan personas y mercancías, determinando volúmenes de viajes por destinos que suelen consolidarse en patrones más o menos estables del corto y mediano plazo. Según Ecologistas en Acción (2007), *“ese fenómeno es la movilidad, su finalidad es la accesibilidad y Los medios para realizarse son los sistemas de transporte”*.

En dicho contexto y conforme a la exposición de motivos de su norma de creación (et.al.) *“la finalidad del PROMOVILIDAD es reducir tiempos de viaje, incrementar la seguridad vial y mejorar la salud y el acceso de la población a las áreas de empleo y servicios, especialmente de las personas usuarias de menores ingresos, así como reducir las emisiones de gases efecto invernadero y contaminantes del aire locales, contribuyendo a elevar la calidad de vida de los habitantes y la competitividad de las ciudades, a través de modos de transporte motorizados y no motorizados”*.

PROMOVILIDAD tiene como fines inmediatos: *“Dotar de capacidades técnicas a los gobiernos locales de las ciudades seleccionadas para que puedan desarrollar estudios especializados y gestionar el transporte urbano de su competencia. Promover la elaboración de estudios de preinversión para la implementación de sistemas integrados de transporte que brinden solución a los*

problemas de transporte. Impulsar la ejecución de proyectos de sistemas integrados de transporte urbano mediante el cofinanciamiento y la asistencia técnica”.

Asimismo, como fines mediatos: *“Proveer a la población de las ciudades seleccionadas de sistemas integrados de transporte urbano operativos con altos estándares de calidad que reduzcan los tiempos de viaje, los accidentes y la contaminación ambiental. Realizar control y seguimiento de las acciones desarrolladas por los gobiernos locales de las ciudades seleccionadas en materia de transporte urbano”.*

Sin embargo, siendo un Programa de reciente creación a la fecha del presente informe no se ha oficializado una visión y misión de la entidad, para poder nombrarla como identidad corporativa.

Finalmente, se muestra a continuación el logo de la organización materia de estudio:

Figura 3
Logo de la organización



3.3. Diseño organizacional.

De acuerdo con el Manual de Operaciones MOP, aprobado mediante Resolución Ministerial N° 1073-2019-MTC de fecha 22.11.2019, el Programa Nacional

de Transporte Urbano Sostenible cuenta con la siguiente distribución organizacional base:

Figura 4.
Organigrama base según MOP vigente.



Fuente: Manual de Operaciones vigente.

En detalle se muestra a continuación:

a) Dirección Ejecutiva: Según su norma de creación (et. al 2019.). La Dirección Ejecutiva “es el máximo órgano decisorio de Promovilidad. Tiene a su cargo la dirección, organización y supervisión general del Programa. Está a cargo de un (a) director (a) ejecutivo (a), quien es la máxima autoridad ejecutiva y administrativa, y ejerce la representación y titularidad de la institución”. Entre sus principales funciones se encuentran:

“Aprobar o proponer al Despacho Viceministerial de Transportes, según corresponda, normas, planes, estrategias, directivas, instrumentos de gestión, procedimientos técnicos y operativos, entre otros, en el ámbito de su competencia y

en concordancia con la normativa vigente. Conducir y monitorear las políticas, planes y estrategias de Promovilidad vinculadas a la promoción de la ética, integridad, transparencia y lucha contra la corrupción. Conducir y monitorear las actividades e inversiones de Promovilidad relacionadas a los Sistemas Integrados de Transporte en sus etapas de estudios de preinversión e inversión, y el cofinanciamiento de estudios definitivos y los componentes de infraestructura y equipamiento”.

b) Oficina de Planeamiento: Según su Manual de Operaciones aprobado mediante R.M. 1073-2019-MTC/01 (et. al 2019): *“Es la unidad funcional de asesoramiento responsable de la conducción de los procesos vinculados con los sistemas de planeamiento e implementación del proceso de modernización de la gestión pública del Programa; así como cooperación técnica. También es responsable de la administración de la información estadística de Promovilidad.*

Asimismo, según el MOP de Promovilidad (et. al. 2019) entre sus principales funciones se encuentra: *“Asesorar a la Dirección Ejecutiva y demás unidades funcionales del Programa en los procesos relacionados con los sistemas administrativos a su cargo. (...) Formular y proponer planes, programas, lineamientos, estrategias institucionales, entre otros, en el marco de lo dispuesto por los entes rectores y en coordinación con los órganos competentes del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (...) Formular, actualizar y realizar acciones de seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional, en lo que corresponde a Promovilidad”.*

c) Oficina de Asesoría Legal: Según su Manual de Operaciones aprobado mediante R.M. 1073-2019-MTC/01 (et. al 2019): *“Es la unidad funcional de asesoramiento responsable de emitir opinión y asesorar sobre asuntos de carácter jurídico a la Dirección Ejecutiva y las demás unidades de organización de Promovilidad”*.

Asimismo, según el MOP de Promovilidad (et. al. 2019) entre sus funciones se encuentra: *“Asesorar a la Dirección Ejecutiva y a las unidades funcionales de Promovilidad sobre aspectos jurídicos-legales, en el ámbito de competencia del Programa. Absolver consultas y emitir opinión en asuntos de carácter jurídico-legal que le sean formulados. (...) Elaborar los informes legales y proyectos de resoluciones o dispositivos legales. (...) Revisar, visar y emitir opinión de carácter jurídico-legal sobre contratos, adendas, acuerdos, convenios, cláusulas adicionales y otros documentos afines, a ser suscritos por la Dirección Ejecutiva de Promovilidad.”*

d) Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad: Según su Manual de Operaciones, aprobado mediante R.M. 1073-2019-MTC/01 (et. al 2019): *“Es la unidad funcional de línea, responsable del fortalecimiento de capacidades y asistencia técnica a los gobiernos locales en materia de transporte urbano y tránsito para la elaboración de planes de movilidad urbana sostenible y transparente, estudios tendientes a implementar Sistemas Integrados de Transporte, diagnósticos y otros relacionados con el desarrollo de sistemas de transporte motorizados y no motorizados, en el marco de la normativa vigente”*.

Asimismo, según el MOP de Promovilidad (et. al. 2019) entre sus funciones se encuentra: *“Gestionar, recopilar y sistematizar la información respecto a los sistemas de transporte urbano de las ciudades del ámbito de intervención de Promovilidad, a fin de planificar y evaluar el cumplimiento del objetivo y finalidad del Programa. Formular, proponer e implementar planes, programas y estrategias para el fortalecimiento de capacidades y asistencia técnica a los gobiernos locales y otros actores, en materia de transporte urbano y tránsito; para la elaboración de planes de movilidad urbana sostenible y transporte; estudios tendientes a implementar Sistemas Integrados de Transporte, diagnósticos y otros relacionados con el desarrollo de sistemas de transporte motorizados y no motorizados. Promover y ejecutar mecanismos de capacitación y asistencia técnica a favor de los gobiernos locales para la gestión institucional y presupuestal de la movilidad urbana, y los sistemas integrados de transporte.”*

e) Dirección de Gestión de Inversiones: Según su Manual de Operaciones aprobado mediante R.M. 1073-2019-MTC/01 (et. al 2019): *“es la unidad funcional responsable de apoyar a los gobiernos locales en la programación, formulación y ejecución de las inversiones públicas y privadas, según corresponda, en materia de transporte urbano y tránsito referidos a los sistemas integrados de transporte urbano, en el marco de los convenios suscritos y de la normativa vigente”.*

Asimismo, según el MOP de Promovilidad (et. al. 2019) entre sus funciones se encuentra: *“Promover y ejecutar acciones e inversiones en transporte urbano y tránsito en el marco de los convenios y acuerdos que se suscriban con los gobiernos*

locales. Elaborar expedientes técnicos o documentos equivalentes de proyectos de inversión vinculados a los sistemas integrados de transporte urbano y de tránsito, de modos motorizados y no motorizados. Apoyar a los gobiernos locales en los procesos de promoción de la inversión privada de componentes e inversiones en los Sistemas Integrados de Transporte”.

3.4. Productos y/o servicios.

Según su Manual de Operaciones aprobado mediante R.M. 1073-2019-MTC/01 (et. al 2019): *“El Programa se orienta a fortalecer la gestión de los gobiernos locales en materia de transporte urbano, a través de asistencia técnica del Gobierno Nacional para el desarrollo de capacidades de planeamiento y gestión del transporte urbano a nivel Municipal, así como asistencia financiera mediante la implementación de un programa de inversiones que fomente el desarrollo de sistemas de transporte público de alta calidad”.*

En este sentido y bajo el enfoque propuesto, el Programa se estructura con las siguientes líneas de acción:

- Línea de acción 1: Fortalecimiento institucional
- Línea de acción 2: Planificación y estudios especializados
- Línea de acción 3: Proyectos de Inversión Pública

Las líneas de fortalecimiento y planificación recaen en la Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad, mientras que la de proyectos de inversión pública recaen en la Dirección de Gestión de Inversiones.

Entre los principales servicios se encuentra:

a) En fortalecimiento y planificación:

Tabla 2
Productos en Fortalecimiento y Planificación.

OBJETIVO	FINALIDAD	PROBLEMÁTICA
Fortalecimiento Institucional	Contar con un Organismo Técnico Especializado que tenga como objetivo planificar, capacitar, asistir técnicamente, implementar y gestionar el Sistema Integrado de Transporte Urbano en las Provincias del Perú, con autonomía técnica, administrativa y financiera.	Los Gobiernos Locales y sus unidades de organización que gestionan el transporte urbano, no cuentan con las capacidades técnicas y financieras que permitan organizar, planificar e intervenir para dar solución a la problemática que se origina. Actualmente PROMOVILIDAD viene fortaleciendo su intervención para la planificación e implementación de Sistemas Integrados de Transporte lo que se refleja en los planes de movilidad urbana sostenible y en los proyectos en cartera.
Fortalecimiento para la Gestión.	Contar con autonomía técnica, administrativa y financiera.	Teniendo una cartera de proyectos que involucra la gestión y uso de elevados recursos financieros, se requiere contar con una alta capacidad operativa y técnica.
Eficiencia de los recursos	Contar con una sola Organización que cuente con los recursos financieros, humanos y técnicos para la promoción, planificación, ejecución y cierre de los proyectos.	Se cuenta con una cartera de proyectos que se encuentran en estado de preinversión y viables con operaciones de crédito aprobadas. Siendo que para el proyecto viable se creará una UE específica (Trujillo) el cual contará con su propio MOP independiente. Se busca efectivizar la gestión de la cartera de proyectos con una sola UE que centralice la administración, reduciendo los costos asociados al componente de la gestión de proyecto que actualmente se financian con parte de la operación de crédito (pagando intereses).

Fortalecimiento técnico	Contar con un Organismo técnico especializado en materia de transporte urbano sostenible en las regiones del país.	<p>Resulta ineficiente crear UE´s específicas por proyecto.</p> <p>En la actualidad solo Promovilidad se involucra en las regiones, en brindar asistencia técnica a los gobiernos locales para brindar alternativas que atiendan la problemática de tiempos de viaje excesivos, altas tasas de accidentabilidad, incremento de la contaminación ambiental, elevados costos de transporte, congestión de tránsito, reducción de la productividad de la ciudad y en resumen la baja calidad de vida de la población urbana. Dicha actividad se viene promoviendo a nivel de elaboración de estudios de diagnóstico por cada región y a su vez la implementación de planificación de</p>
Fortalecimiento de capacidades	Contar con un Organismo técnico especializado que fortalezca las capacidades en materia de transporte urbano sostenible en las regiones del país.	<p>Los gobiernos locales no cuentan con las capacidades técnicas que permitan planificar el transporte urbano lo cual ha originado que se implementen soluciones que no cuentan con una sostenibilidad social, ambiental y económica.</p>
Fortalecimiento del Recurso Humano	Contar con personal técnico especializado y de planta (contratación laboral formal y/o estable) para dar sostenibilidad a las intervenciones.	<p>La alta rotación de personal no permite el afianzamiento y fortalecimiento que brinde sostenibilidad a las capacidades técnicas del programa requiriendo la conformación de equipos con mayor nivel de responsabilidad de cara a los proyectos de alta relevancia para los gobiernos locales beneficiarios.</p>

Fuente: Información de DFPM de PROMOVILIDAD a junio de 2023.

b) Línea de proyectos de inversión (a través de convenios de cooperación específicos con gobiernos locales)

Tabla 3*Productos en líneas de la Dirección de Gestión de Inversiones.*

N°	PRIORIDAD	ESTADO	ACTIVIDAD
1	Mejoramiento del Servicio de Transporte Urbano de Pasajeros a Través de un Corredor Troncal Norte – Sur y Rutas Alimentadoras en la ciudad de Trujillo	INFORME N° 078-2022-MTC/30 de fecha 16 de junio 2022, la Unidad Formuladora de PROMOVILIDAD – MTC declaró la viabilidad del proyecto de Inversión (PI) “Mejoramiento del Servicio de Transporte Urbano de Pasajeros a través de un Corredor Troncal Norte-Sur y Rutas Alimentadoras, en 5 distritos de la Provincia de Trujillo - Departamento de La Libertad”, con Código Único de Inversiones (CUI) N° 2392264. El monto de inversión declarado viable se estima en 557’856,686.69 soles (USD 143 millones). Decreto Supremo N° 280-2022-EF de fecha 02.12.2022, que aprueba la Operación de Endeudamiento Externo con el Kreditanstalt für Wiederaufbau – KfW por un monto de 55.5 millones de euros para el cofinanciamiento del proyecto. Se vienen realizando las negociaciones con el Banco de Desarrollo de América Latina - CAF por un monto de USD 47 millones, estimándose llegar a un acuerdo para marzo de 2023.	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Inicio del desarrollo del expediente técnico para el Proyecto. ▸ Conformación de comité de gobernanza ▸ Conformación de Unidad Ejecutora adhoc. ▸ Población beneficiaria: 550mil habitantes.
2	Servicio de transporte urbano: Vía Troncal para la implementación del SIT en la ciudad de Arequipa	Se realizó la elaboración del documento borrador de los TDR’s para la actualización del perfil del proyecto de inversión del Proyecto de Transporte Masivo de la Troncal 1 del Sistema Integrado de Transporte de la ciudad de Arequipa; y en paralelo se han realizado las gestiones y las coordinaciones para la suscripción de un nuevo convenio marco (se precisa que al no estar vigente el	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Conseguir la viabilidad del estudio de pre inversión del PTM de la troncal 1 del SIT de Arequipa. Para desarrollar este proyecto, la Municipalidad debe solucionar el tema de una concesión en la troncal y en una duplicidad de PIP.

N°	PRIORIDAD	ESTADO	ACTIVIDAD
3	Mejoramiento del Servicio de Transporte Urbano de pasajeros a través de vías troncales para la implementación del Sistema Integrado de Transporte (SIT) en la provincia de Piura	<p>convenio marco, deja sin efecto la vigencia del convenio específico para el proyecto de inversión).</p> <p>convenio específico 01 para la formulación y evaluación del proyecto de inversión de competencia municipal exclusiva entre la municipalidad provincial de piura y el ministerio de transportes y comunicaciones</p> <p>EL MINISTERIO, se compromete a formular y evaluar el proyecto de inversión, de acuerdo con las normas, procedimientos y parámetros técnicos del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, y la normatividad que corresponda.</p> <p>Suscrito el Convenio Específico 01, con fecha 12.10.2022: "Evaluación y Formulación de Proyecto de Inversión del Sistema Integrado de Transporte de Competencia Municipal Exclusiva entre la Municipalidad Provincial de Huamanga y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones".</p> <p>A la fecha el Convenio Especifico 01 se encuentra registrado en el Banco de Inversiones, donde se generó el número 72465. Es importante mencionar que, como siguiente paso se deberá realizar el TDR de la actualización de la Demanda a nivel del ámbito urbano de la ciudad de Huamanga, con la finalidad de determinar la carga de pasajeros que soporta las vías de la ciudad y sus proyecciones a mediano, corto y largo plazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Población beneficiaria: 400mil habitantes ▸ Iniciar la elaboración del Estudio de Pre inversión del SIT en la ciudad de Piura. ▸ Población beneficiaria: 480mil habitantes
4	Implementación de sistema de transporte masivo para la ciudad de Ayacucho, provincia de Huamanga .	<p>Se viene coordinando con la Municipalidad Provincial de Cusco</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Iniciar la elaboración del Estudio de pre inversión del proyecto en la ciudad de Ayacucho a través de un sistema de transporte por Cable Urbano (Teleférico) ▸ Población beneficiaria: 280mil habitantes
5	Mejoramiento del servicio de transporte	<p>Se viene coordinando con la Municipalidad Provincial de Cusco</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Realizar los procesos administrativos y dar

N°	PRIORIDAD	ESTADO	ACTIVIDAD
	urbano de pasajeros a través de una vía troncal para la implementación del sistema integrado de transporte (SIT) en 5 distritos de la provincia de Cusco .	la elaboración del documento borrador del TDR para el proyecto de inversión; sin embargo, el avance del proyecto en mención está condicionado al avance en paralelo y/o finalización del PMUS, puesto que es una herramienta indispensable para definir el trazo del proyecto de preinversión.	inicio al proceso de licitación para la elaboración del estudio. Población beneficiaria: 120mil habitantes.

Fuente: Información de DGI PROMOVILIDAD a junio de 2023.

3.5. Diagnóstico organizacional.

A continuación, se muestra un análisis DAFO a la fecha de elaboración de la presente.

Debilidades:

- Ausencia de soporte integral del Viceministerio de Transportes para la promoción, difusión, y acompañamiento para las acciones diversas con los gobiernos locales a nivel nacional.
- No es Unidad Ejecutora Presupuestal (UEP), por lo que es dependiente del Viceministerio de Transportes y no cuenta con área de administración propia, recursos humanos, oficina de planeamiento y asesoría legal activas, entre otras.
- No cuenta con personal propio, siendo en su mayoría contratos de locación de servicios por órdenes de servicios, cuya alta rotación genera falta de sostenibilidad en el manejo de la información y ejecución de líneas de acción pertinentes.

- No cuenta los instrumentos de gestión necesarios para el desarrollo de sus funciones, situación que lo mantiene dependiente de las unidades funcionales para la ejecución de diversas iniciativas, procedimientos o acciones.

Amenazas:

- Inadecuada planificación del transporte urbano, que ocasiona como consecuencia falta de previsión, organización y normalización en la prestación de los servicios.
- Informalidad cultural, social y de cumplimiento normativo en la prestación, otorgamiento y supervisión del servicio de transporte en gobiernos locales a nivel nacional.
- Inestabilidad política y rotación de personal y funcionarios en gestiones municipales, lo cual no permite mantener una línea sostenible en iniciativas con priorización e impulso social y comunitario, en beneficio de las provincias del ámbito de intervención del Programa y otras conexas.
- Debilidad institucional y de capacidades técnicas especializadas en transporte, por parte de los gobiernos locales.

Fortalezas:

- Programa Nacional de reciente creación y con la misión de aportar al fortalecimiento, planificación e inversión en movilidad urbana y promoción del

transporte y tránsito urbano con enfoque sostenible, en beneficio de las principales ciudades del país.

- Articulación efectiva con los gobiernos locales, a fin de identificar las necesidades de mejora en la planificación, fortalecimiento e inversión en movilidad urbana de cada ciudad de su ámbito de intervención.
- Cuenta con convenios marco de cooperación con casi todas las ciudades de su ámbito de intervención, así como con convenios específicos en las principales ciudades del país.
- Se cuenta con convenios internacionales de cooperación en asistencia técnica con la cooperación europea GiZ (alemana), AFD y CODATU (francesa), lo que permite respaldar las iniciativas soportadas por un expertise internacional.

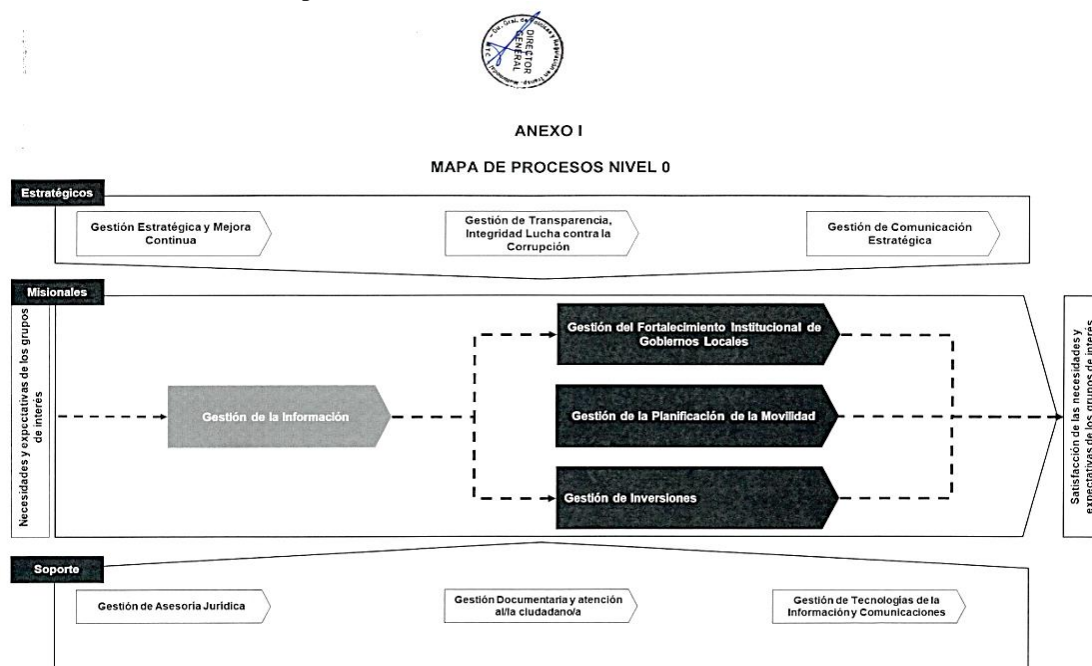
Oportunidades:

- Lineamiento normativo basado en una política nacional, la cual establece los lineamientos y directrices a seguir en materia de transporte urbano con enfoque sostenible y hacia las principales ciudades del país.
- Tendencias de interés, transformación del tránsito y transporte con un enfoque moderno de movilidad seguro y de bajas emisiones de gases nocivos para la salud.
- Alineamiento de iniciativas de inversión con la estrategia pública de Presupuesto para Resultados (PpR), a fin de optimizar la calidad de gasto y asegurar bienes y servicios adecuados para la población.

- Existencia de Cooperación Internacional europea para el desarrollo de acciones vinculadas al fortalecimiento, planificación y gestión de inversiones en materia de transporte urbano con enfoque sostenible.

Finalmente, sobre la base del diagnóstico organizacional aquí descrito, se presenta el mapa de procesos de la Entidad vigente, según la R.M. 1073-2019-MTC mediante la que se aprobó la distribución base de procesos de la Entidad.

Figura 5
Implementación de la Gestión por Procesos en el MTC



Fuente: R.M. 1073-2019-MTC de fecha 22.11.2019.

CAPITULO IV - DIAGNÓSTICO

Para el presente caso, como se expuso inicialmente, se busca obtener información relevante para poder organizar la definición propuesta, sobre la base de necesidades y oportunidades de mejora.

En tal sentido, se muestra a continuación la descripción del diagnóstico efectuado para el cumplimiento de los dos primeros objetivos específicos. Para ello se determinaron las variables sobre las que se basa la metodología de diagnóstico propuesta por los maestrantes para el desarrollo del presente.

4.1. Variables a identificar.

Para obtener información relevante se deberá conocer:

Tabla 4
Variables en estudio

Variable	Insumos	Objeto
Productos por nivel	Entrevistas	Los niveles se obtienen de la exploración
Macroprocesos	Análisis documental/entrevistas	Se debe identificar cuáles serían los grupos de procesos esenciales.
Procesos	Análisis documental/entrevistas	Los procesos nucleares están prestablecidos al menos a nivel del MOP: estratégicos, misionales (operativos), de soporte (apoyo), el objeto sería conocer su importancia práctica actual y con ello los otros niveles.
Forma/medio de control	Entrevistas	Sobre la base de una determinación se deben establecer para cada caso la definición de procesos requeridos.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, se han seleccionado variables clave sobre las que se establecerán prioridades en una evaluación integral; y, con dicho insumo, establecer las actividades que deberán impulsarse en la entidad, materia de estudio.

4.2. Instrumentos de diagnóstico y relevamiento de información.

Cabe precisar que, en el Estado existen metodologías para arribar a la gestión por procesos, reconociendo su vinculación con la gestión por resultados.

Tabla 5
Instrumentos de recolección

Técnica	Instrumento	Objeto	Insumos
Análisis documental	Fichas Guías	Obtener información de la distribución de trabajo, funciones, actividades actuales de la entidad	Solicitud de información a las unidades de línea y soporte de la entidad.
Entrevista	Cuestionario	Obtener información relevante sobre las características de funcionalidad de los principales procesos, y productos de las áreas.	Aplicación de cuestionario a principales representantes de la entidad. (Directores y/o coordinadores)

Fuente: Elaboración propia

4.3. Procedimiento de análisis y sistematización de información para llegar a la propuesta.

Como parte del diagnóstico a los procesos, se realizó el levantamiento de información y elaboración del informe para la actualización del mapa de procesos, el cual se encuentra alineado a la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N°006-2018-PCM-SGP, que aprueba la Norma Técnica N°001-2018-SGP - Norma Técnica

para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública, “como una herramienta de gestión que contribuye con el cumplimiento de los objetivos institucionales de las entidades y genera un impacto positivo en el bienestar de los ciudadanos, esta consultoría se realizó en base a la metodología de la guía para la implementación de la gestión por procesos en el MTC (Ministerio de transportes y Comunicaciones), sector donde se encuentra la entidad en estudio”.

Figura 6
Implementación de la Gestión por Procesos en el MTC



Fuente: Guía para la Implementación de la Gestión por Procesos en el MTC

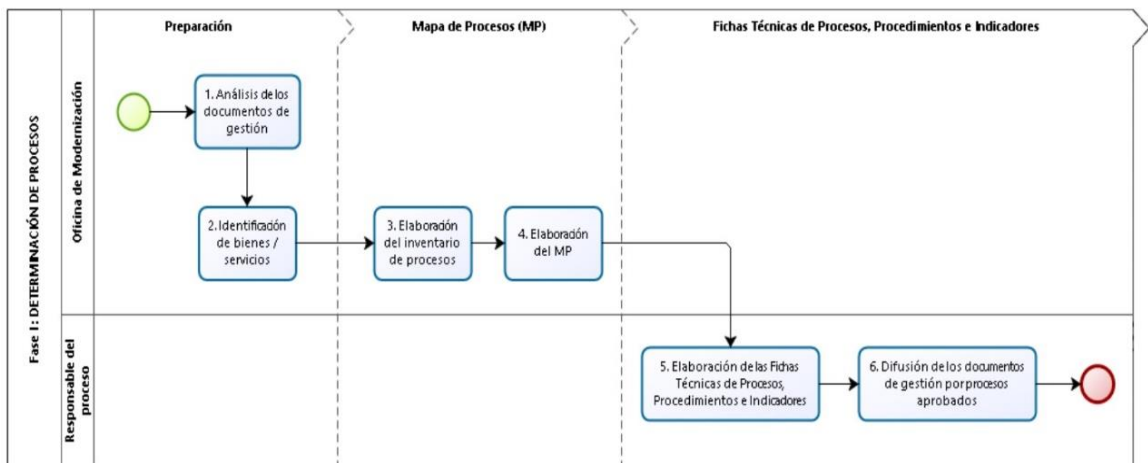
La metodología utilizada consta de lo siguiente:

- **Paso 1. Análisis de los documentos de gestión:** Analizar la misión y objetivos institucionales, así como el Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Operaciones, Normas sustantivas que le asignen funciones, Plan Estratégico, Planes Institucionales y otros que puedan ayudar a determinar la razón de ser de la entidad, además de los bienes y servicios que cubren las expectativas de los ciudadanos.

- **Paso 2. Identificación de clientes / bienes y servicios:** Elaborar la Matriz Clientes y Bienes y Servicios brindados por la entidad (Matriz Clientes / Bienes y Servicios), la cual será validada por las unidades de organización involucradas en señal de conformidad (reuniones de validación).
- **Paso 3. Elaboración del inventario de procesos:** A partir de la Matriz Clientes y Bienes y Servicios se identificaron los procesos que hacen posible la generación de los bienes y servicios de la entidad, agrupándolos según los siguientes criterios: Objetivos comunes, Actividades similares, Complejidad del proceso, Interrelación de actividades, entre otros; seguidamente se codificarán los procesos por niveles.

Es importante tener en cuenta que, según la guía antes referida, la metodología base es la aprobada mediante Resolución de Secretaría General N° 168-2021-MTC/04 del 07.09.2021, vigente a la fecha con el siguiente detalle:

Figura 7
Diagrama de flujo de la determinación de procesos



Fuente: Guía para la Implementación de la Gestión por Procesos en el MTC

4.4. Resultados de aplicación de instrumentos.

4.4.1. Análisis documental.

Luego de la recopilación de información se obtuvo la siguiente información actualizada a noviembre de 2023.

4.4.1.1. Actividades de Fortalecimiento a Gobiernos Locales.-

Conforme el D.S. 027-2019-MTC, que crea el Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible – PROMOVILIDAD, se establece que:

“(...) 2.3 Son objetivos específicos del PROMOVILIDAD:

- *Contribuir a mejorar las capacidades institucionales y técnicas de los gobiernos locales para el desarrollo y gestión del transporte urbano de su competencia, mediante la formación de capital humano en las correspondientes municipalidades.*
- *Apoyar en el planeamiento, la formulación de estudios y expedientes técnicos de inversiones y acciones en transporte y tránsito urbano bajo el enfoque y los estándares señalados en el numeral 2.1 del artículo 2, así como realizar el seguimiento y evaluación de su ejecución en el marco de sus objetivos y finalidad. (...)”*

PROMOVILIDAD viene sosteniendo reuniones presenciales y virtuales con los alcaldes y funcionarios de las Municipalidades Provinciales de su ámbito de competencia, con el objetivo de presentar a los equipos técnicos los aspectos que se vienen trabajando con sus provincias. Asimismo, se viene efectuando permanente seguimiento a las acciones de fortalecimiento Institucional (actividades de asistencia técnica a gobiernos locales), en favor de los nuevos gobiernos locales de las 30 provincias del ámbito de intervención.

Figura 8

Muestra 1 fotográficas de actividades de fortalecimiento a gobiernos locales.

PERÚ Ministerio de Transportes y Comunicaciones

PROMOVILIDAD Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible

Con PUNTOHE Perú

PROMOVILIDAD brinda capacitación y soporte técnico a municipalidades provinciales en planificación y gestión de la movilidad urbana, con participación de los entes cooperantes. Para tal fin, cuenta con un equipo técnico multidisciplinario, el cual viene realizando diagnósticos *in situ*, a fin de conocer las condiciones de tránsito y transporte en las distintas provincias de su competencia.



El día 01/03/2023 se llevó a cabo una reunión con el alcalde de la Municipalidad Provincial de Jaén y sus funcionarios, en la cual se articularon esfuerzos con la finalidad de reducir la congestión y mejorar la seguridad vial en la ciudad de Jaén.

PERÚ Ministerio de Transportes y Comunicaciones

PROMOVILIDAD Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible

Con PUNTOHE Perú



El día 01/03/2023 se llevó a cabo una reunión entre PROMOVILIDAD y la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca, en la cual se presentaron los antecedentes en referencia al convenio marco suscrito, el estado situacional del Sistema de Transporte Sostenible no Motorizado (ciclovías) y las futuras capacitaciones y/o asistencia técnica al personal técnico del Municipio.

El día 03/03/2023 se llevó a cabo una reunión entre PROMOVILIDAD y la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto (Moquegua), en la cual se presentaron los antecedentes en referencia al convenio marco suscrito, el estado situacional del Sistema de Transporte Sostenible no Motorizado (ciclovías) y las futuras capacitaciones y/o asistencia técnica al personal técnico del Municipio en materia de tránsito y transporte.

Fuente: Dirección de Fortalecimiento y Planificación a Julio de 2023.

Figura 9

Muestra 2 fotográficas de actividades de fortalecimiento a gobiernos locales.

PERÚ Ministerio de Transportes y Comunicaciones

PROMOVILIDAD Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible

Con PUNHE Perú



Del 13/03/2023 al 17/03/2023 se realizó un viaje de trabajo a la provincia de Huamanga, a fin de realizar el diagnóstico situacional de su red semaforica, a solicitud de la Municipalidad Provincial de Huamanga (MPH). La finalidad del viaje es elaborar un informe del diagnóstico situacional de manera que dicha información sirva de insumo para las futuras propuestas a implementarse desde la MPH.

PERÚ Ministerio de Transportes y Comunicaciones

PROMOVILIDAD Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible

Con PUNHE Perú



Del 14/03/2023 al 17/03/2023 se realizó un viaje de trabajo a la Provincia de Cusco, con el objetivo de participar del lanzamiento del Observatorio de Movilidad Urbana Sostenible - ObservaMUS Cusco, y realizar las coordinaciones para la suscripción de la adenda al Convenio Marco y el Convenio Marco con la Universidad Nacional San Antonio de Abad del Cusco.

Fuente: Dirección de Fortalecimiento y Planificación a Julio de 2023.

Conforme al D.S. 027-2019-MTC, que crea el Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible – PROMOVILIDAD, se desprende en el **Artículo**

4.- Funciones generales, que son funciones generales del PROMOVILIDAD, las siguientes:

“(…) 4.2. Apoyar a los gobiernos locales, bajo su ámbito de intervención, en materia de transporte urbano y tránsito, para la elaboración de planes de movilidad urbana sostenible y transporte, estudios tendientes a implementar Sistemas Integrados de Transporte, diagnósticos y otros relacionados con las materias.

Brindar asistencia técnica a los gobiernos locales, bajo su ámbito de intervención, en la programación, formulación y ejecución de inversiones en materia de transporte urbano y tránsito relacionados a los Sistemas Integrados de Transporte de las ciudades; así como apoyar en la elaboración de estudios de pre inversión, de fichas técnicas y estudios definitivos; y en la gestión y financiamiento para la ejecución de inversiones, en el marco de la normativa de inversión pública, de promoción de la inversión privada, de presupuesto y demás normativa aplicable.”

En dicho contexto, durante el periodo de gestión de esta Dirección, se han desarrollado actividades de capacitación y/o asistencia técnica de campo, el grupo de asistencia técnica viene desarrollando diversas acciones de intervención esencialmente en materia de tránsito para proponer mejoras en tránsito, la evaluación consiste en conteos vehiculares, inventario semaforico, estado de vías, levantamiento planimétrico y tiempos de viajes.

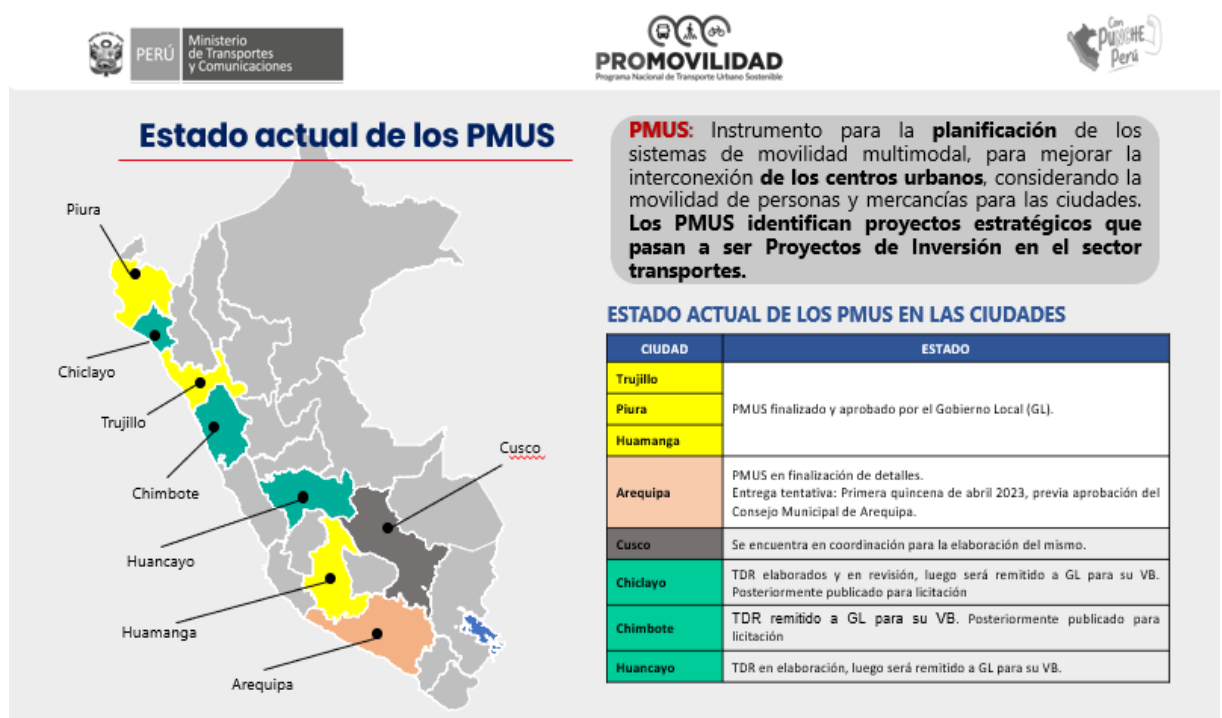
4.4.1.2. Actividades de Planificación de Movilidad Urbana.

PROMOVILIDAD ha propuesto el procedimiento de aprobación de Planes de Movilidad Urbana Sostenible; en ese sentido, viene colaborando en el proceso de elaboración de los TDR para la contratación de servicios de

consultoría de los PMUS; asimismo, se vienen gestionando los trámites correspondientes para la suscripción de los convenios específicos. A la fecha de la obtención de información para la presente investigación, se tienen planificados PMUS en las siguientes ciudades: Chiclayo, Chimbote y Huancayo.

Figura 10

Planes de Movilidad Urbana Sostenible programados por PROMOVILIDAD



Fuente: Dirección de Fortalecimiento y Planificación a Julio de 2023.

Actualmente, se vienen desarrollando coordinaciones con las municipalidades provinciales de El Santa, Huancayo y Chiclayo, considerando que ya se encuentran suscritos los convenios para la elaboración de estudios con asistencia técnica de PROMOVILIDAD y fondos del KFW.

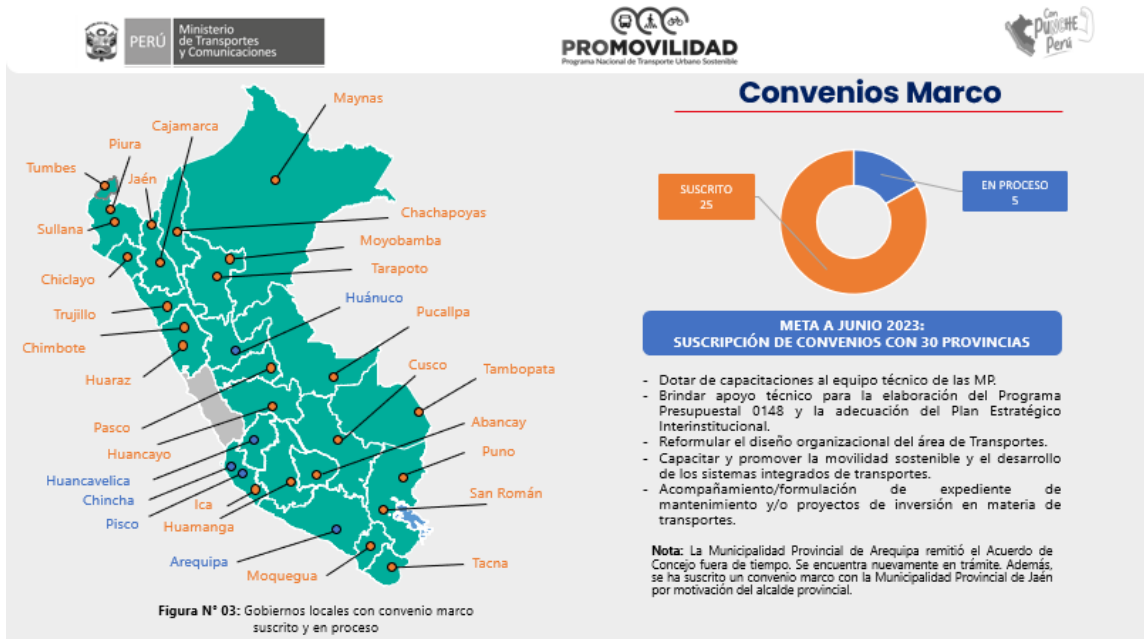
4.4.1.3. Convenios.-

Conforme al D.S. 027-2019-MTC que crea el Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible – PROMOVILIDAD, “... Artículo 4.- Funciones generales. Son funciones generales del PROMOVILIDAD, las siguientes: **4.1. Celebrar convenios y contratos, conforme a la normativa vigente y supervisar su cumplimiento, en el ámbito de su competencia....”**

Para el desarrollo de las actividades con gobiernos locales tales como fortalecimiento de capacidades en la programación, formulación y ejecución de las inversiones públicas, según corresponda, en materia de transporte urbano y tránsito referido a los sistemas integrados de transporte urbano, PROMOVILIDAD viene suscribiendo convenios con todos los gobiernos locales. Estos convenios son relevantes para la ejecución de acciones de disposición de financiamiento de los entes cooperantes con los que gestiona PROMOVILIDAD y el inicio de actividades concretas, tales como: proyectos de mejora de sistemas integrados de transporte, planes de movilidad urbana, estudios de chatarrización, diagnósticos de demanda, estudios de implementación de sistemas inteligentes de transporte, entre otros.

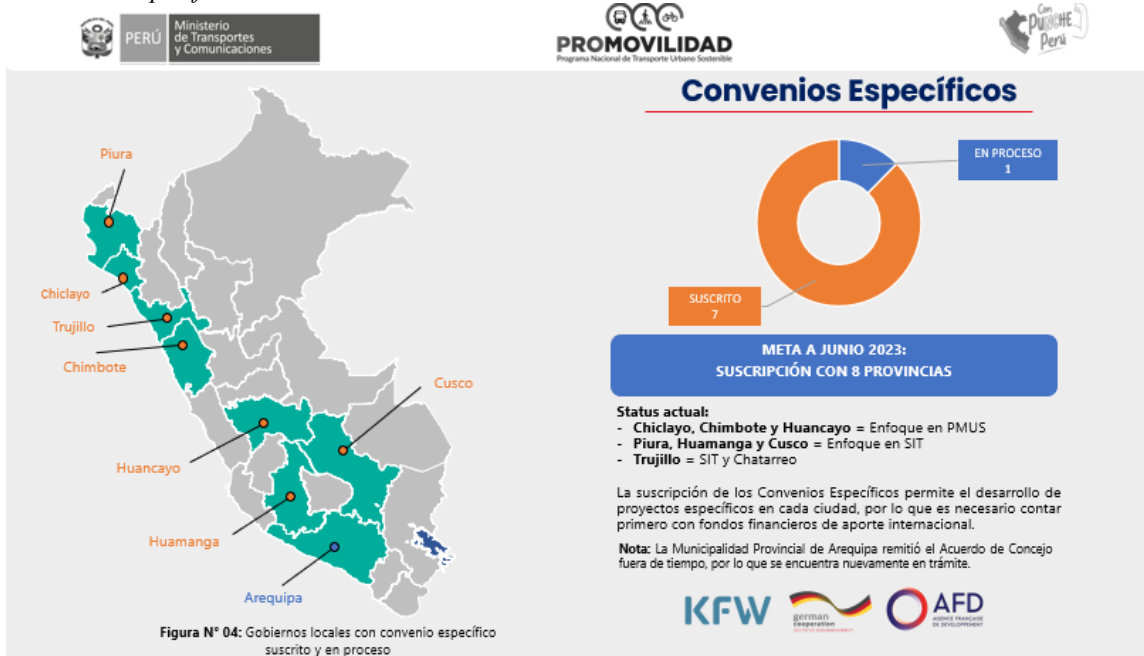
Finalmente, es necesario mencionar que, como se trata de un programa de una temática de reciente impulso, se cuenta con convenios con entes cooperantes (actualmente de Europa) a fin de profundizar y traer mejores prácticas a nuestro país, así como oportunidades de financiamiento de asistencia técnica y de gestión de inversiones.

Figura 11
Convenios Marco con Gobiernos Locales



Fuente: Dirección de Fortalecimiento y Planificación a Julio de 2023.

Figura 12
Convenios Específicos con Gobiernos Locales



Fuente: Dirección de Fortalecimiento y Planificación a Julio de 2023.

Figura 13
Convenios con entes cooperantes

CONVENIOS CON ENTES COOPERANTES (03)

- Convenio tripartito FEXTE (AFD-CODATU-MTC):** Cooperación Técnica Tripartita: tiene como objetivo el "Apoyo a la implementación de sistemas de transporte urbano eficientes, integrados y sostenibles, con tecnología avanzada y amigable con el medio ambiente, en ciudades del Perú particularmente a través de la cooperación y apoyo técnico al Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible – PROMOVILIDAD. Periodo de duración: 2022 – 2025 | Monto del Aporte: 800,000.00 EUR
- Convenio "Transporte Urbano Sostenible en Ciudades Intermedias – DKTI"** : tiene como objetivo fortalecer las condiciones institucionales de organización y presupuestales para la implementación de medidas de transporte urbano sostenible en las ciudades seleccionadas.
- Convenio con GIZ (cooperación alemana) para la implementación del Proyecto CIMO Ciudades en Movimiento:** Tiene como objetivo fortalecer la implementación de la Política Nacional de Transporte Urbano a nivel nacional y en ciudades seleccionadas, con enfoque en los sistemas integrados de transporte público.

Fuente: Dirección de Fortalecimiento y Planificación a Julio de 2023.

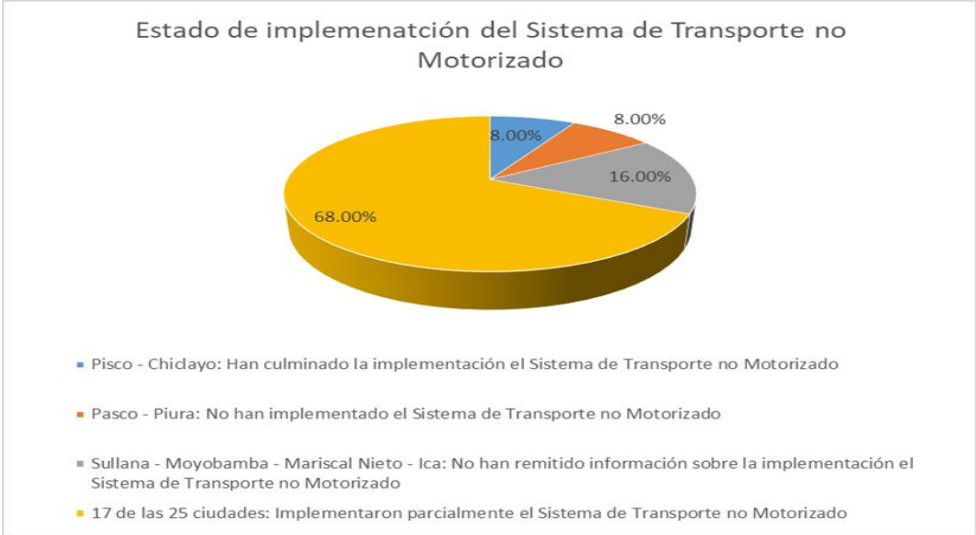
4.4.1.4. Implementación de Sistemas de Transporte Sostenible No Motorizado (Ciclovías).

Mediante Decreto de Urgencia N° 101-2020, en adelante Decreto de Urgencia, se permite a las Municipalidades Provinciales, en sus respectivas jurisdicciones, implementar sistemas de transporte sostenible no motorizado mediante acciones de adecuación y/o mantenimiento de sus elementos en la sección vial, en el marco de sus competencias; para dicho fin, se autorizó al Ministerio de Transporte y Comunicaciones realizar transferencias financieras hasta por la suma de S/. 22'828,722.00 (VEINTIDOS MILLONES OCHOCIENTOS VEINTIOCHO MIL SETECIENTOS VEINTIDOS Y 00/100 SOLES), a favor de las municipalidades provinciales, con cargo a los recursos del presupuesto institucional del Ministerio.

Asimismo, a través de la Resolución Ministerial N° 694-2020-MTC/01.02., se aprobó la Guía de Implementación de Sistemas de Transporte Sostenible no Motorizado, en adelante Guía, como documento Técnico que contiene los lineamientos, criterios, condiciones y procedimientos para la adecuación y/o mantenimiento de los elementos de la sección vial para la implementación de estos sistemas en las municipalidades.

El estado actual de la implementación de las ciclovías temporales es la siguiente: Varios de los gobiernos locales han optado por dar el cierre anticipado de las ciclovías, sin haber culminado el 100% de las obras, de acuerdo a la longitud aprobada mediante expediente técnico, por lo que se describe el estado situacional del % ejecutado en cada provincia:

Figura 14
Estado de implementación del Sistema de Transporte no Motorizado



FUENTE: D.G.I. PROMOVILIDAD al 02.12.2022

De acuerdo con la Figura 11, se puede apreciar que de las 25 ciudades que han solicitado las transferencias para la implementación de ciclovías, sólo el 8% de las ciudades ha culminado la implementación del sistema sostenible no motorizado en

su totalidad, mientras que 68% han quedado paralizadas, ya sea por decisión política, conflictos sociales u otras razones; y, el 8% no han iniciado la ejecución e implementación del sistema sostenible no motorizado. Por otro lado, se puede apreciar que, el 16% de las ciudades no han remitido información sobre la implementación del sistema sostenible no motorizado. Se ha emitido un informe del estado situacional: Informe N° 048-2022-MTC/30.02 y se viene coordinando respuesta del MEF y OGA a fin de integrar opiniones para la formulación de un documento legal que establezca el procedimiento a seguir respecto de las ciclovías temporales.

4.4.1.5. Gestión De Fondos LAIF. –

Este acápite contiene las actividades que se encuentra a cargo de la Dirección Ejecutiva de manera directa, pero vienen siendo coordinados por una especialista en contrataciones, con asesoría legal y un encargado de la dirección de inversiones.

Fondos LAIF: *Cooperación Financiera Oficial entre Alemania y Perú, correspondiente al Contrato: Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible en Perú — Facilidad de Apoyo para la Movilidad Urbana.*

Documento legal base: *Acuerdo Separado (31.10.2020) al Contrato de Aporte Financiero (21.09.2020)*

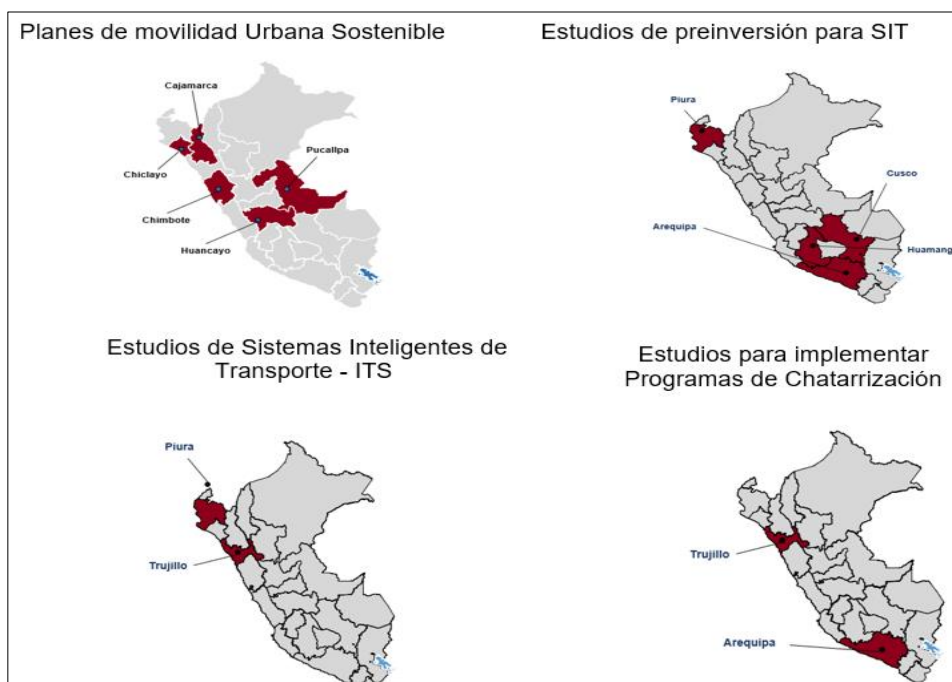
Monto del Aporte: *5´400,000.00 EUR*

Detalles: *El Proyecto para el cual se destinan los fondos, abarca el financiamiento de estudios y la asistencia de expertos para el apoyo a los gobiernos locales y al Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible — PROMOVILIDAD.*

A continuación, se muestra la Figura 14 con la distribución de los fondos.

Figura 15

Proyectos que se financian con los Fondos LAIF



Fuente: D.G.I. PROMOVILIDAD Marzo de 2023

Tabla 6

Montos desglosados por actividad que financian los Fondos LAIF

Costos indicativos por actividad	EUR
• Actividad 1: Planes de movilidad	2,204,000
• Actividad 2: Planes de Sistemas Inteligentes de Transporte	113,000
• Actividad 3: Estudios para implementar programas de chatarrización	88,000
• Actividad 4: Estudios de preinversión	2,995,000
Aporte Financiero Total	5,400,000

Fuente: D.G.I. PROMOVILIDAD Marzo de 2023

Forma de desembolso de los recursos: por tramos según Plan de trabajo y Plan de Adquisiciones: Finalmente aprobado de manera interna durante el año 2023 para iniciar ejecución el año 2024, asociado a una nueva distribución de prioridades en coordinación con los entes cooperantes.

Fondos FEXTE: Cooperación Financiera Oficial entre el Ministerio de Transportes y Comunicaciones y la Agencia Francesa de Desarrollo – AFD y la Asociación de Cooperación para el Desarrollo y Mejoramiento de los Transportes Urbanos y Periurbanos - CODATU.

Documento: Convenio Técnico Tripartito de Cooperación (10.06.2022)

Periodo de duración: 2022 - 2025

Monto del Aporte: 800,000.00 EUR

Detalles: El Proyecto para el cual se destinan los fondos, abarca el financiamiento de las siguientes actividades.

4.4.1.6. Promovilidad en el Ámbito Ambiental.

- **Respecto a Instrumentos de Evaluación Ambiental (IGAs):** PROMOVILIDAD cuenta con la Evaluación Ambiental Preliminar (EVAP), aprobada por el Servicio Nacional de Certificación Ambiental - SENACE (Resolución Directoral N^a 00116-2022- SENACE del 12.08.2022); y, el Plan de Compromiso Ambiental y Social (PCAS), aprobado por KFW (15.05.2022), según directrices del Banco Mundial, ambos corresponden al PIP del BRT de Trujillo. Asimismo, se cuenta con los Términos de Referencia para la elaboración de la Evaluación de Impacto Ambiental semidetallada (EIASd) para el Proyecto de BRT.
- **Respecto al Programa de Chatarreo para la ciudad de Trujillo:** El 18 de enero del 2023 se firmó el Convenio específico N°2 para la “Elaboración del Expediente Técnico del Programa de Chatarreo de Trujillo”, para cumplir con dicho compromiso se constituyó una Comisión de Trabajo a cargo del Promovilidad (encabezada por la Dra. Luz Castañeda) y se elaboró una hoja

de ruta tentativa, la cual fue sociabilizada con Transportes Metropolitanos de Trujillo (TMT). El 31 de enero de 2023 se realizó un amplio Taller de capacitación para el Equipo de TMT. Además, el equipo técnico del Promovilidad y TMT se han reunido con especialistas de MINAM, ATU, DGAAM, DGPRTM y GIZ, contándose con el TDR a un 90%, estando pendiente su actualización, considerando la Política Municipal de Chatarreo de Trujillo, la cual está en fase final, según información brindada por TMT.

- **Participación de PROMOVILIDAD en Programas/Actividades de MINAM:**
Durante los meses de junio, julio y agosto 2023, PROMOVILIDAD participó activamente en el Subgrupo de trabajo N° 7: **“Reducción de emisiones de Gases de Efecto Invernadero – Agenda de Investigación Ambiental al 2030”** de la Dirección Información, Investigación e Innovación Ambiental del MINAM. Este grupo de trabajo tuvo como objetivo elaborar la Agenda de Investigación Ambiental al 2030 para el sector transporte. Se realizaron diversas sesiones técnicas para definir las áreas temáticas y las líneas de investigación priorizadas para el sector transporte. Las propuestas fueron sociabilizadas y puestas a consulta a nivel nacional. A la fecha, MINAM ha realizado la pre publicación de la versión final de dicho documento.
- **PROMOVILIDAD trabaja como una de las Unidades Responsables en el Proceso de actualización de la Estrategia Nacional ante el Cambio Climático al 2050, este programa está a cargo de MINAM en articulación con Dirección General de Asuntos Ambientales - DGAAM del MTC:** El

objetivo de este grupo de trabajo es actualizar los servicios, estándares e indicadores que contribuyen a las Estrategias Nacionales de Adaptación al Cambio Climático, en lo que corresponde a PROMOVILIDAD según sus funciones.

- Con la aprobación del PIP del BRT de Trujillo, **PROMOVILIDAD está calificada como Entidad Implementadora de las Contribuciones Nacionalmente Determinadas - NDC en el Sector Transportes.** En ese contexto, se ha finalizado el llenado de las fichas enviadas por MINAM, en las cuales se detallan los beneficios ambientales y sociales del BRT que, en base a su estudio de perfil y la Evaluación Ambiental Preliminar (EVAP) aprobada por el Servicio Nacional de Certificación Ambiental - SENACE, contribuyen a mitigar los efectos del Cambio Climático.
- **Capacitaciones/sustentos en aspectos ambientales y de sostenibilidad:** Se han realizado 07 Capacitaciones en temáticas Ambientales y de sostenibilidad de Proyectos de Transportes Urbano y Movilidad sostenible para Autoridades Municipales y Gestores de transporte en las ciudades de Trujillo, Jaén, Huamanga y Tacna. Como parte de los requisitos en el proceso de Endeudamiento con KFW y CAF, se sustentaron la Evaluación Ambiental Preliminar y los beneficios ambientales y sociales del PIP del BRT de Trujillo ante los ejecutivos y especialistas ambientales de cada banco.

4.4.1.7. Formulación De Proyectos De Inversión.

Califican en esta etapa de implementación, en el marco de las competencias de PROMOVILIDAD, los proyectos o inversiones que se encuentran en la etapa de preinversión y los que se encuentran en la etapa de ejecución (incluye el Expediente Técnico o Documento Equivalente, y la Ejecución Física de la inversión). En ese sentido, a continuación se muestran los hitos más relevantes de cada uno de los proyectos a cargo de esta dirección y los pasos a seguir en el proceso de implementación:

Tabla 7

Principales proyectos Dirección de Gestión de Inversiones

CIUDAD	NOMBRE CORTO	ESTADO DEL PROYECTO	FASE	ESTADO SITUACIONAL	SIGUIENTES PASOS
TRUJILLO	BRT TRUJILLO	En elaboración de TdR para el Desarrollo del Expediente Técnico del BRT	Fase de Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> - Financiado parcialmente por KFW, se encuentra pendiente la suscripción del contrato con CAF, para completar el financiamiento. - Definición del Terreno del Patio y Terminal Norte, que permita tomar las decisiones en el cambio del trazo de la troncal del Proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento a la respuesta del MEF y CAF respecto del cumplimiento de las condiciones especiales del contrato de préstamo. - Reiterar ante la alcaldía de Trujillo el estado del requerimiento del terreno del Patio y Terminal Norte. - Continuar con la elaboración de los TdR para el Desarrollo del Expediente Técnico, en coordinación con KFW y CAF.
AREQUIPA	TRANVIA AREQUIPA	En elaboración de TdR para el estudio de preinversión	Fase de Formulación y Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - En coordinaciones con la MPA y su UEI para el cierre del Proyecto con Código 77545, el cual genera duplicidad con la F&E (viabilidad) del Proyecto del tranvía. - Se tiene programada financieramente la elaboración de la actualización del estudio de preinversión, con cargo a los fondos LAIF. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar a MPA, un cronograma para el cierre del Proyecto. - MPA sobre la base del diagnóstico realizado por la Consultoría de AFD/CODATU, tomará la decisión respecto al proceso de cierre.
PIURA	BRT PIURA	En elaboración de TdR para el estudio de preinversión	Fase de Formulación y Evaluación	En coordinaciones con la MPP, quienes han aprobado mediante acuerdo de consejo la conformación del Comité Técnico Especial, que permita la revisión, análisis y validación de	Iniciar el proceso de licitación, con cargo a los fondos LAIF.

				los TdR para el estudio de preinversión.	
HUAMANGA	BRT+TE LEFERIC O HUAMA NGA	En elaboración de TdR para el estudio de preinversión	Fase de Formulación y Evaluación	En coordinaciones con la MPH, para la instalación del Comité Técnico Especial, que permita la revisión, análisis y validación de los TdR para el estudio de preinversión.	Iniciar el proceso de licitación, con cargo a los fondos LAIF.

Fuente: D.G.I. PROMOVILIDAD marzo de 2023

4.4.1.8. Actividades De Oficina De Asesoría Legal.-

A continuación, se describen las principales actividades desarrolladas por los profesionales del área legal:

- Análisis y elaboración de Informes legales, informes, y otra documentación legal conforme a las competencias del Programa, en particular de la Dirección de Gestión de Inversiones.
- Análisis y elaboración de informes legales, y otra documentación jurídico legal de la Dirección de Gestión de Inversiones conforme a las competencias del Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible en su ámbito de intervención, en particular sobre los proyectos emblemáticos.
- Elaborar y gestionar documentos e informes legales sobre los convenios marco y/o específicos promovidos por el PROMOVILIDAD para el cumplimiento de sus fines.
- Elaborar y/o gestionar documentos e informes legales correspondientes a los Planes de Movilidad Urbana Sostenible que viene promoviendo el Programa.
- *Analizar y elaborar proyectos de documentación y/o informes técnicos con contenido legal y administrativo*, así como proyectos de instrumentos de gestión

interna para dar atención a las diversas *actividades de asistencia técnica* que desarrolla la Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad del PROMOVILIDAD en las ciudades de su ámbito de intervención a nivel nacional.

- Realizar informes de *aspectos legales de los principales proyectos* que viene promoviendo el programa en las provincias de Trujillo, Arequipa y Huamanga.
- Preparar informe legal y documentación administrativa, en relación a la *información de las autorizaciones del servicio público* de transporte regular de personas en el ámbito provincial a efectos de realizar la fiscalización posterior de la implementación del subsidio.
- Brindar *apoyo, soporte y asesoría legal a las municipalidades provinciales en la gestión de información del servicio público de transporte* regular de personas a efectos de realizar la fiscalización posterior de la implementación del subsidio asociada al Decreto de Urgencia N° 021 – 2022.
- Sostener y consolidar información sobre la participación en reuniones o grupos de trabajo o comisiones o comités que se programen con los gobiernos locales y el PROMOVILIDAD para la ejecución de convenios específicos, en particular de los Planes de Movilidad Urbana Sostenible.

4.4.1.9. Actividades De Oficina De Planeamiento Y Presupuesto.-

Actualmente se tienen programadas siete (07) actividades operativas articuladas al objetivo estratégico institucional, dentro de las cuales se ejecutan acciones para el cumplimiento de los objetivos institucionales:

Tabla 8

Principales actividades de Oficina de Planeamiento y Presupuesto

ORGANO	CENTRO DE COSTO	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL	ACCION ESTRATEGICA INSTITUCIONAL	ACTIVIDAD OPERATIVA
03.09 PROMOVIL IDAD	03.09.01 PROMOVI LIDAD	OEI.03 promover la implementación de sistemas de transporte urbano para mejorar la movilidad de la población	AEI.03.01 asistencia y acompañamiento técnico para la implementación de sistemas de transporte urbano en las principales ciudades del país	AOI 00107201130 articulación, asistencia técnica y coordinación con los gobiernos locales para la planificación del transporte urbano y tránsito y/o implementación de sistemas integrados de transportes
				AOI 00107201131 elaborar convenios marco y/o específico de corresponder, para promover la implementación de sistemas integrados de transporte
				AOI 00107201132 promover y ejecutar mecanismos de capacitación a favor de los gobiernos locales para el fortalecimiento de capacidades y programas
				AOI 00107201133 elaboración de términos de referencia de estudios de preinversión a nivel perfil y/o expediente técnico y/o documento equivalente, vinculados a los sistemas integrados de transporte urbano y de tránsito, de modos motorizados y no motorizados
				AOI 00107201134 seguimiento y monitoreo a los procesos de selección y a la elaboración de los estudios de preinversión a nivel perfil y/o expediente técnico y/o documento equivalente, asociados a los sistemas integrados de transporte urbano y de tránsito, de modos motorizados y no motorizados
				AOI 00107201251 mejoramiento del servicio de transporte urbano de

				pasajeros a través de un corredor troncal norte - sur y rutas alimentadoras, en 5 distritos de la provincia de Trujillo - departamento de la libertad
				AOI 00107201337 estudios básicos para el desarrollo del transporte urbano sostenible

Fuente: Promovilidad OPP junio 2023

El área de planificación ha elaborado el informe y reporte de seguimiento del PEI 2020-2026 correspondiente al año 2022, donde se detalla el análisis sobre el cumplimiento de los resultados esperados, conforme se muestra a continuación en al Tabla 9 y 10:

Tabla 9

Análisis de cumplimiento de objetivos estratégicos a 2022

OEI / AEI		Nombre del Indicador	Método de Cálculo	Línea de base		Valor actual		Valores Esperados			Valores obtenidos			Avance %		
Código	Descripción			Valor	año	Valor	año	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
OEI 03	Promover la implementación de Sistemas de Transporte Urbano para mejorar la movilidad de la población.	Porcentaje de ciudades en las que se promueven la implementación de Sistemas de Transportes	(Número de ciudades en la que se ha avanzado en el diseño y/o implementación y operación de ST) / (Total de ciudades principales para contar con ST) * 100	0.0%	2018	0.0%	2019	6.9%	10.3%	20.7%	0	0	13.79%	0.0%	0.0%	66.6%
Análisis descriptivo sobre el cumplimiento de los resultados esperados																
Cuatro (04) ciudades (Trujillo, Piura, Huamanga, Arequipa) cuentan con su Plan de Movilidad Urbana Sostenible PMUS, es un instrumento técnico que contiene la propuesta de planificación de sistemas de movilidad multimodal, a fin de mejorar la interconexión de centros urbanos, proponiendo soluciones de mejor viabilidad para la mejora sostenible del tránsito y transporte de las ciudades donde se plantea en integración con procesos de crecimiento socio-económico ordenado, accesible y socialmente responsable con el medio ambiente, cuya formulación es participativa y concertada con la sociedad civil y aprobada por la Municipalidad Provincial de la jurisdicción beneficiaria. Así mismo se cuenta con el proyecto de Inversión (PI) "Mejoramiento del Servicio de Transporte Urbano de Pasajeros a través de un Corredor Troncal Norte-Sur y Rutas Alimentadoras, en 5 distritos de la Provincia de Trujillo - Departamento de La Libertad", con Código Único de Inversiones (CUI) N° 2392264. El monto de inversión declarado viable se estima en 557'856,686.69 soles (USD 143 millones), que mediante Decreto Supremo N° 280-2022-EF de fecha 02.12.2022, se aprobó la Operación de Endeudamiento Externo con el Kreditanstalt für Wiederaufbau – KfW por un monto de 55.5 millones de euros para el cofinanciamiento del proyecto.																

Fuente: Promovilidad OPP junio 2023

Tabla 10
Resultados y alineamiento con OEI - % de avances

OEI / AEI		Nombre del Indicador	Línea de base		Valores Esperados			Valores obtenidos			Avance %		
Código	Descripción		Valor	año	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
AEI.03.01	Asistencia y acompañamiento técnico para la implementación de sistemas de transporte urbano en las principales ciudades del país	Porcentaje de Ciudades con Estudios de Pre inversión viabilizados por la Unidad Formuladora para el diseño del STU	0.00%	2018	10.3%	17.2%	24.1%	0.0%	0.0%	6.90%	0.0%	0.0%	28.6%
Análisis descriptivo sobre el cumplimiento de los resultados esperados													
-Proyecto de Inversión (PI) "Mejoramiento del Servicio de Transporte Urbano de Pasajeros a través de un Corredor Troncal Norte-Sur y Rutas Alimentadoras, en 5 distritos de la Provincia de Trujillo - Departamento de La Libertad", con Código Único de Inversiones (CUI) N° 2392264. El monto de inversión declarado viable se estima en 557'856,686.69 soles (USD 143 millones). que mediante Decreto Supremo N° 280-2022-EF de fecha 02.12.2022, se aprobó la Operación de Endeudamiento Externo con el Kreditanstalt für Wiederaufbau – KfW por un monto de 55.5 millones de euros para el cofinanciamiento del proyecto.													
¹- Estudio de perfil para el "PROYECTO DE TRANSPORTE MASIVO DEL CORREDOR TRONCAL 1 DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE DE AREQUIPA"													

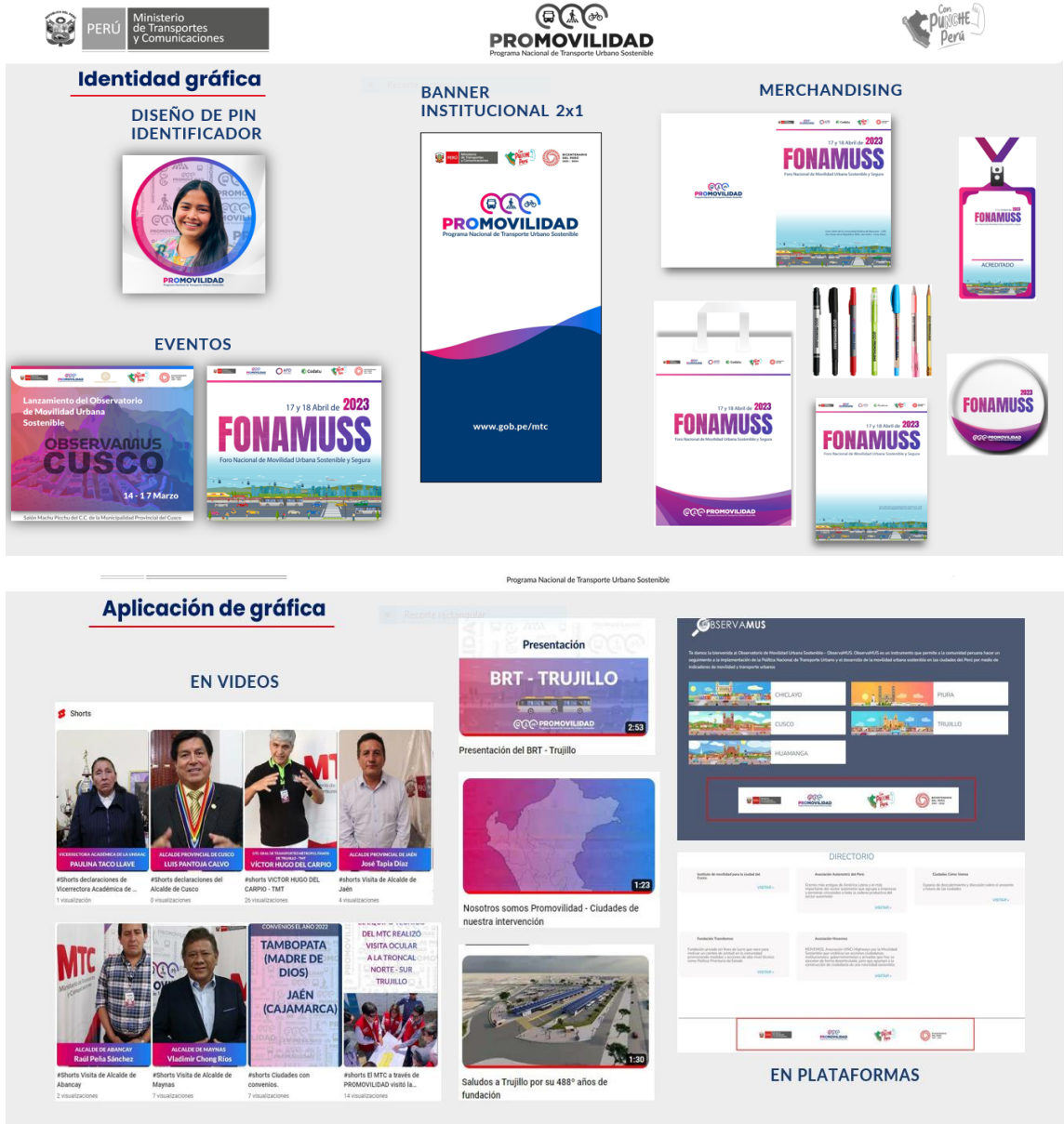
Fuente: Promovilidad OPP junio 2023

4.4.1.10. Actividades del Área de Imagen y Comunicación.-

Se muestra a continuación la evidencia por tipo de trabajo generado por los encargados del área de imagen y comunicación. Cabe precisar que se encuentra a cargo de 2 personas, ambas contratadas bajo orden de servicio, sin relación de dependencia, brindando labores por productos específicos.

A continuación, se muestran diversas actividades del área de imagen organizacional.

Figura 16
Muestra de actividades de imagen organizacional.



Fuente: Comunicaciones PROMOVILIDAD junio 2023.

4.4.2. Resultado de entrevistas.

A continuación, se muestra el resultado de las entrevistas efectuadas a representantes de todas las unidades de línea y de soporte, así como la dirección:

a) Entrevista a representante de Dirección Ejecutiva.-

- *¿Cuáles son los principales macroprocesos que engloba su dirección?:* Los macroprocesos se vinculan con los ejes estratégicos del negocio asociados con brindar soporte a los gobiernos locales para el desarrollo de sistemas integrados de gestión. Según el MOP vigente, son de responsabilidad de ésta Dirección Ejecutiva a la fecha: gestión estratégica y mejora continua; gestión de transparencia, integridad y lucha contra la corrupción; gestión de comunicación estratégica; gestión documentarias y atención al ciudadano, así como gestión de tecnologías de información y comunicaciones.
- *¿Cuáles son los productos de su Dirección?* Sobre dirección ejecutiva recaen los resultados visibles del programa. Entre ellos la cantidad de asistencia técnicas efectuadas, de solicitud atendidas, de información brindada, de visitas a gobiernos locales para actividades de diagnóstico, cantidad de acciones efectuadas en el marco de los convenios marco y específicos.
- *¿Quiénes son los clientes de sus Dirección?* La gestión se efectúa de manera horizontal y directa con las unidades de línea, de manera permanente y coordinada. Para el seguimiento se efectúa coordinación con planeamiento y presupuesto, finalmente para se atienden consultas de índole legal para complementar respuestas y atención de solicitudes.
- *¿Cuáles son los principales procesos que se vienen ejecutando en su dirección en la actualidad?:* Esencialmente se viene haciendo seguimiento a la atención de los proyectos de cooperación, (gestión de convenios internacionales) así como su financiamiento. Se viene desarrollando líneas de acción sobre los proyectos de inversión, asistencia técnica, y se vienen activando otros componentes entre ellos, discapacidad (convenio con CONADIS), asistencia técnica local (FUNDACIÓN TRANSITEMOS), se viene trabajando comunicación estratégica a través de responsables de imagen y finalmente

somos parte del tema de integridad, ética y lucha anticorrupción. No se viene desarrollando eje de medio ambiente, inclusión, gestión de información, gestión documentaria y atención al ciudadano.

- *¿Cuáles serían los principales medios de control de evaluación de seguimiento de sus procesos?:* El seguimiento se efectúa a través de los asesores, dando prioridad a la gestión de proyectos y financiamiento con cooperación internacional, y entre las unidades de línea activamente se cuenta con programación de fortalecimiento y planificación, y a su vez -aunque no con la misma frecuencia programada- de gestión de inversiones, pues en este último caso se depende de financiamiento, y otros factores externos a la gestión directa, entre ellos el político de gestión municipal.
- *¿Se vienen ejecutando todas las funciones según MOP vigente?:* No, se encuentran pendientes la emisión de resoluciones, la contratación de personal, la logística y administración directa por parte del Programa de manera independiente. Se vienen gestionando la posibilidad de que el Programa se convierta en Unidad Ejecutora y a su vez cuente con autonomía e independencia financiera y administrativa. A nivel de procesos esencialmente se viene trabajando el enfoque de mejora continua que según el MOP vigente, comprende planificar, organizar, dirigir, monitorear y evaluar las estrategias que le permitan al Programa alcanzar sus objetivos, así como asegurar la calidad, la gestión exitosa de riesgos y la mejora continua de la gestión de sus procesos.
- *¿Cuáles son sus recomendaciones de mejora para el desarrollo de la gestión actual, en línea con la gestión por resultados y por procesos?:* Es necesario contar con un manual de procedimientos aprobados, así como optimizar la racionalización de actividades. Se debería incorporar definición clara del componente medio ambiente, así como actividades de comunicaciones. Será relevante que se trabaje sobre la conformación a mediano plazo del programa como unidad ejecutora para con ello activar unidades operativas de soporte

vinculantes, tales como administración, recursos humanos, unidades de línea como gestión de proyectos sostenibles, entre otros.

b) Entrevista a Director de Dirección de Gestión de Inversiones:

- *¿Cuáles son los principales macroprocesos que engloba su dirección?:* Los macroprocesos se vinculan con los ejes medulares, misionales, del negocio asociados con brindar soporte a los gobiernos locales para la ejecución de proyectos de inversión, brindar asesoría para la planificación del transporte y tránsito a las ciudades, y finalmente colaborar con las líneas de planificación de movilidad urbana con enfoque sostenible.
- *¿Cuáles son los productos de su Dirección?:* Como dirección de inversiones nos debemos al sistema de gestión de inversiones para la ejecución de obras. Como Programa debemos brindar apoyo a los gobiernos locales a fin de que puedan canalizar sus proyectos con nuestra asesoría soporte técnico, y de ser el caso líneas de inversión provenientes de la cooperación internacional. Los principales productos vienen a ser las asesorías técnicas para la ejecución de proyectos de inversión que impliquen la implementación de sistemas integrados de transporte para las ciudades que cuenten con al menos un PMUS (Plan de Movilidad Urbana Sostenible). Por otro lado, el desarrollo de estos PMUS en ciudades que no cuenten con ellos es otro efecto central del trabajo en el nivel de planificación. Actualmente no se viene trabajando en la generación de información ni data asociada al transporte en las ciudades de nuestro ámbito de intervención.
- *¿Cuáles son los principales procesos que se vienen ejecutando en su dirección en la actualidad?:* Esencialmente el proceso de gestión de inversiones vinculado con brindar asesoría técnica a gobiernos locales para la gestión de proyectos de inversión. Comprende los subprocesos y actividades de programación, formulación y ejecución de inversiones de transporte urbano y tránsito, de transporte motorizado y no motorizado; en las ciudades con las que se establezcan los respectivos convenios y acuerdos de cooperación.

- *¿Cuáles serían los principales medios de control de evaluación de seguimiento de sus procesos?:* Se ejecuta el seguimiento a través de tablas de Excel y GANNT que permiten llevar el control del proceso de implementación de los avances en cada línea de proyecto. Se cuenta con coordinadores especialistas por cada proyecto. Cabe precisar que existe una fuerte externalidad o amenaza al seguimiento en plazos producto de las coordinaciones que se efectúan con los gobiernos locales.
- *¿Se vienen ejecutando todas las funciones según MOP vigente?* Esencialmente se viene ejecutando la asistencia técnica especializada para 4 ideas de proyecto de inversión. Una (01) de ellas cuenta con CUI y viabilidad como es el Proyecto de Corredor de Trujillo, y con prioridad se viene buscando conseguir avances con el proyecto en Arequipa (Tranvía), Huamanga (Teleférico). Se cuenta con especialistas para proyectos diversos.
- *¿Cuáles son sus recomendaciones de mejora para el desarrollo de la gestión actual, en línea con la gestión por resultados y por procesos?:* Se recomienda dar prioridad a que el Programa sea unidad ejecutora para que pueda contar con independencia administrativa y con ello funcional descargando áreas y procesos que hoy vienen siendo manejados directamente por solo 2 unidades de línea, sobre las que recaen el núcleo de procesos misionales.

c) Entrevista con Director de Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad:

- *¿Cuáles son los principales macroprocesos que engloba su dirección?:* Los macroprocesos se vinculan con los ejes misionales del negocio asociados con brindar soporte a los gobiernos locales en fortalecimiento técnico de sus equipos en gobierno local, en materia de tránsito y transporte, apelando a desarrollar iniciativas en el marco del PP0148, o de la cooperación internacional a nivel de planificación de la movilidad urbana sostenible.

- *¿Cuáles son los productos de su Dirección?:* Como dirección fortalecimiento se ejecutan actividades directas de asistencia técnica diversa a los gobiernos locales para el logro de objetivos de mejora continua en materia de tránsito y transporte. Desarrollamos actividad presencial visitando a los gobiernos locales para diagnosticar el estado del transporte y tránsito, y sobre ello perfilar líneas de acción un PMUS (Plan de Movilidad Urbana Sostenible). Finalmente, los clientes del área son esencialmente los gobiernos locales y sobre ellos se atienden diversas casuísticas vinculadas con la gestión de información, gestión de solicitudes de asistencia técnica, desarrollo de proyectos específicos, y evaluación para planificación.
- *¿Cuáles son los principales procesos que se vienen ejecutando en su dirección en la actualidad?:* Esencialmente desde el área se viene ejecutando actividades de fortalecimiento de las capacidades institucionales y técnicas de los Gobiernos Locales de las ciudades seleccionadas, en materia de gestión del transporte urbano y tránsito, gestión de programas presupuestales vinculados, enfoques exitosos de movilidad urbana con especial nfasis en modos de transporte no motorizados; así mismo, se vienen efectuando actividades de planificación de la movilidad y el transporte urbano, el apoyo en el diseño, implementación y monitoreo de los Sistemas Integrados de Transporte mediante estudios u otros
- *¿Cuáles serían los principales medios de control de evaluación de seguimiento de sus procesos?* Se viene distribuyendo los principales temas de acuerdo al tipo de asistencia técnica. Alguna vinculada con el diagnóstico del tránsito con prioridad en análisis de red semafórica, otra vinculada con el diagnóstico del transporte, y otra vinculada con la asistencia técnica general sobre la planificación de ciudades. Cada ciudad tiene coordinadores asignados, así como también los temas. Se emiten reportes de avance semanal o quincenal, se lleva una programación a cargo de un asesor/coordinador con diagrama de GANNT y planificador.

- *¿Se vienen ejecutando todas las funciones según MOP vigente?:* Se vienen ejecutando todas las funciones menos estas: No se viene trabajando de manera especial en estándares de calidad y normas técnicas, así como canales de certificación y/o acreditación de SIT; así mismo no se vienen trabajando de manera directa, desarrollar proyectos de instructivos y documentos de gestión para la intervención de actividades de fortalecimiento, realizar el seguimiento y evaluación del proceso de implementación y operación de los sistemas integrados de transporte.
- *¿Cuáles son sus recomendaciones de mejora para el desarrollo de la gestión actual, en línea con la gestión por resultados y por procesos?:* Es indispensable tener un diagnóstico de información actualizada del estado del tránsito y transporte en todas las ciudades del ámbito de intervención de Promovilidad, en especial aquellas con las que se cuenta convenio marco y de manera prioritaria sobre las ciudades que tienen PMUS y en aquellas que tienen convenio específico y se ha proyectado una línea de gestión de inversión con ellas. Por otro lado, es relevante que el Programa cuente con su independencia administrativa, pero sobre todo financiera para poder gestionar de manera directa iniciativas de asistencia técnica manejando iniciativas, proyectos y balance de los mismos

d) Entrevista con responsable de Oficina de Planeamiento y Presupuesto.-

- *¿Cuáles son los principales macroprocesos que engloba su dirección?:* Los macroprocesos se vinculan con los ejes estratégicos del negocio asociados con brindar soporte a los gobiernos locales para la ejecución de proyectos de inversión y asistencia técnica en fortalecimiento y planificación de la movilidad, para lo cual se participa en el seguimiento y alineamiento de los avances con la PNTU, así como la programación de actividades presupuestadas para dar ejecución a los fines del programa, según las prioridades de la gestión.

- *¿Cuáles son los productos de su Dirección?:* Los clientes esenciales del área son las direcciones de línea y la dirección ejecutiva, la coordinación es directa y permanente, a su vez con el área legal se integran opiniones para la toma de decisiones.
- *¿Cuáles son los principales procesos que se vienen ejecutando en su área en la actualidad?* Con especial atención se vienen haciendo seguimiento a la implementación de la Política Nacional de Transporte Urbano PNTU, coordinación sobre planificación de principales proyectos y gestión de convenios internacionales de cooperación de fondos LAIF, asimismo se viene coordinando la conformación de la Unidad ejecutora, la misma que dotará de independencia administrativa y financiera al programa.
- *¿Cuáles serían los principales medios de control de evaluación de seguimiento de sus procesos?:* Se realiza un control por medio de tablero de control, esencialmente en Excel y con puntuación. Mecanismo que se toma como referencia de la guía de implementación de gestión de procesos del MTC. Además, se emiten reportes quincenales de avance e informes a demanda.
- *¿Se vienen ejecutando todas las funciones según MOP vigente?:* No, Al no contar con POI directo se efectúa solo alineamiento con POI de MTC y PNTU, asimismo no se viene implementando el proceso de modernización de la gestión por no tener aún independencia administrativa; tampoco se han desarrollado instrumentos de gestión, ni proyectos de resoluciones de Dirección Ejecutiva, no se viene haciendo seguimiento de control interno. Se ha desarrollado esencialmente informes de gestión institucional y reportes coordinados con unidades de línea de seguimiento de indicadores de la PNTU y para el PP0148.
- *¿Cuáles son sus recomendaciones de mejora para el desarrollo de la gestión actual, en línea con la gestión por resultados y por procesos?:* Es importante que la entidad pueda aprobar mediante resolución sus dispositivos e

instrumentos de gestión, para lo cual debe contar con independencia administrativa y financiera, siendo prioritario se convierta en una Unidad Ejecutora.

e) Entrevista con responsable de Oficina de Asesoría Legal.-

- *¿Cuáles son los principales macroprocesos que engloba su dirección?:* Los macroprocesos se vinculan con los ejes operativos, misionales, del negocio asociados a la asistencia técnica y sus derivados, basados en la revisión de contenido legal y jurídico de los proyectos, cumplimiento de requisitos alineamiento normativo, así como asesoría en materia de inversiones y cooperación técnica internacional.
- *¿Cuáles son los productos de su área?:* El área legal esencialmente atiende gestión documentaria cotidiana a indicación de dirección ejecutiva o solicitud de direcciones de línea.
- *¿Quiénes son los principales clientes?* Esencialmente la dirección ejecutiva y cuando es requerido las unidades de línea, a nivel de cumplimiento y alineamiento normativo, y en gestión de inversiones. Por su parte con el área de planeamiento cuando es requerido, pero en menor medida que los antes citados.
- *¿Cuáles son los principales procesos que se vienen ejecutando en su dirección en la actualidad?* Se viene ejecutando el proceso de gestión de suscripción de convenios nacionales e internacionales. En el caso de los nacionales se sigue una comunicación interna previa con el gobierno local y luego el afinamiento de líneas de acción para la asistencia técnica.
- *¿Cuáles serían los principales medios de control de evaluación de seguimiento de sus procesos?:* El control se ejecuta con la revisión de los documentos para

firma, se trabajan los requerimientos y casos en conjunto con una opinión colegiada de acuerdo con la complejidad y especialidad del tema o caso.

- *¿Se vienen ejecutando todas las funciones según MOP vigente?* El área legal como tal no cuenta con responsable formal a la fecha de la presente entrevista, se tiene programado generar una plaza CAS para dicho fin; sin embargo, no se ha habilitado. Por tanto, se ejecutan actividades según MOP asociadas con el cumplimiento base de revisión de respuestas de documentos externos o internos (solicitudes de información u opiniones de proyectos de ley u otros), así como también elaboración de informes legales, opiniones sobre proyectos de ley, o atención e consultas diversas por parte de los clientes antes expresados.
- *¿Cuáles son sus recomendaciones de mejora para el desarrollo de la gestión actual, en línea con la gestión por resultados y por procesos?:* Es importante que la entidad pueda aprobar mediante resolución sus dispositivos e instrumentos de gestión, para lo cual debe contar con independencia administrativa y financiera, siendo prioritario se convierta en una Unidad Ejecutora.

4.4. Análisis de resultados.

Conforme a la información proporcionada se pueden identificar en esencia el desarrollo de productos por cada unidad de línea y de soporte, los mismos que se asocian a las actividades que actualmente se efectúan; sin embargo, no se pueden registrar indicadores de cumplimiento a la fecha, al no haberse sistematizado en su totalidad en forma de proceso de cara a un resultado.

En suma, se aprecia que uno de los principales productos son los convenios marco y específicos con gobiernos locales, para la generación de las actividades de

asistencia técnica en forma de fortalecimiento, planificación o asesoría para la gestión de inversiones; o, de los convenios con entes cooperantes, para poder conectar el soporte técnico correspondiente hacia el cliente final que son las municipalidades. En este último caso, la gestión de la administración de los resultados del financiamiento viene siendo llevada a cabo por un especialista en contrataciones, pero se ha asignado a planeamiento y presupuesto.

A nivel de soporte se encuentra esencialmente actividad en el área legal, vinculados a la asesoría y revisión de documentación con contenido normativo y jurídico de diversa naturaleza; por parte de planeamiento, vinculadas a seguimiento de planes, proyectos y convenios; así como de presupuesto, con el alineamiento de metas POI y manejo operativo del presupuesto asignado al programa, además de actividades de gestión documentaria, por la existencia de archivos históricos físicos y digitales de ingreso y salida de documentos.

Finalmente, respecto al seguimiento y monitoreo no se cuenta con indicadores; pero, fruto de las entrevistas, se plantea sobre la base de un formato una propuesta de formulación, a fin de poder complementarla mejor como corolario del presente trabajo. Para ello se muestra la propuesta en ANEXO 3.

Otros productos visibles son:

- Para el caso de los procesos estratégicos se aprecia, conforme se refiere en las entrevistas, que el programa viene trabajando el tema de integridad a través de la Oficina de Integridad y Lucha contra la Corrupción del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Por su parte, también se viene trabajando la línea comunicación

estratégica, encontrándose pendiente el desarrollo de control interno; sin embargo, si se han definido los principales riesgos a través de las matrices correspondientes.

- Procedimiento para la suscripción de convenios marco y específicos con gobiernos locales, en el que intervienen las unidades de línea (marco, fortalecimiento y planificación; y, específico: gestión de inversiones), en coordinación con asesoría legal y planeamiento.

- Se aprecia que los componentes de tránsito y transporte se vienen desarrollando con actividades de fortalecimiento, aun considerando el cambio de gestión municipal que implicó una reformulación de prioridades, pero basados en la preexistencia de convenios se vienen planificando actividades de asistencia integral.

- Se viene proyectando el trabajo sobre la gestión de la información a través de la dirección de fortalecimiento, considerando que el insumo de dicha información de diagnóstico del estado situacional del tránsito es relevante para poder planificar actividades de asistencia técnica, motivo por el que se aprecia un impulso sobre el tema.

- Se incorporan los componentes de inclusión, como el caso de convenio con el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad - CONADIS, así como el componente en beneficio de vulnerabilidades, con la promoción de la ley y protocolo anti-acoso sexual en el transporte. Finalmente, se vienen incorporando acciones en materia de protección del medio ambiente, mitigación de gases de efecto invernadero del parque automotor y chatarrización. La distribución de productos en este caso es dispersa, pero a nivel de asistencia técnica viene siendo ubicada en la Dirección de Fortalecimiento.

- Los productos de la dirección de inversiones se asocian con asesoría técnica especializada para la concreción de proyectos en base a los convenios específicos, teniendo como cliente a los gobiernos locales. Estos se encuentran en actividad mientras duren los proyectos y existan fuentes de financiamiento activas.

4.5. Identificación de puntos críticos.

Tomando como base las variables de análisis en función a la metodología, se plantea a continuación la identificación de puntos críticos para la formulación de propuesta de procesos, motivo por el que se muestra el desarrollo del análisis en la Tabla 8, a continuación:

Tabla 11
Identificación de puntos críticos

Variable	Resultado	Prioridad
Macroprocesos	Se ha definido que en su mayoría se viene enfocando esfuerzos en los procesos misionales y en un segundo momento a los estratégicos quedando los de soporte sin actividad	Se mantiene la clasificación y se les ubica como conjunto. El abordaje para el presente trabajo se encontrará descrito en la propuesta de mejora, pues no concluye no ameritar mayores cambios que los preestablecidos. Si es importante que se tenga presente que todas las referencias de análisis refieren la necesidad de la creación de Unidad Ejecutora que otorgue autonomía administrativa y financiera y con ello se activen los procesos de soporte, a fin de dotar de mayor institucionalidad al programa.
Productos por nivel	Se ha determinado la existencia de productos por cada nivel. El resultado de su identificación se	Es esencial abordar la implementación del manual de procesos sobre la existencia de estos productos.

	encuentra en ANEXO I del presente trabajo.	
Procesos	Se aprecia la existencia de 10 procesos en el NIVEL 0, así como 38 procesos en el NIVEL 1, propuesta que será descrita líneas adelante.	Los procesos nucleares están preestablecidos al menos a nivel del MOP: estratégicos, misionales (operativos), de soporte (apoyo), el objeto sería conocer su importancia práctica actual y con ello los otros niveles.
Forma/medio de control	De acuerdo con las entrevistas se deberá previamente contar con indicadores de medición de resultados correspondientes a cada dirección de línea u oficina de soporte,	Para el seguimiento adecuado de la implementación debe encargarse a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto se revisen con regularidad el cumplimiento de indicadores a fin de mostrar o no la continuidad de existencia de los procesos.

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO V – PROPUESTA DE MEJORA

5.1.. Propuesta de procesos y mapas de procedimientos por niveles.-

5.1.1. Matriz producto/cliente.

Luego del diagnóstico efectuado se procede a presentar una propuesta de matriz de producto, cliente, la misma que sirve a su vez de insumo para la formulación de propuesta de mapa de Procesos en los niveles 0 y 1 hasta donde se ha podido identificar en el caso.

Tabla 12
Matriz De Producto-Cliente

UNIDAD	Productos	Clientes		
		MTC	Gobiernos Locales	PROMOVILIDAD
DIRECCIÓN EJECUTIVA	Sistema de Gestión de Información implementado en los Gobiernos Locales		X	X
	Información sobre el cumplimiento de los indicadores y marcadores de progreso de la movilidad urbana sostenible	X		X
	Seguimiento a Plan de trabajo y adquisiciones sobre financiamiento FONDOS LAIF			
OFICINA DE ASESORÍA LEGAL	Convenios marco con Gobiernos Locales		X	
	Atención de solicitudes de opinión legal		X	X
OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTUO	Reporte de Seguimiento y Control al Diseño de los Sistemas Integrados de Transporte en los Gobiernos Locales	X		X
	Reporte de Seguimiento y Control a la Implementación de los Sistemas Integrados de Transporte en los Gobiernos Locales	X		X
DIRECCIÓN DE FORTALECIMIENTO	Plan de Fortalecimiento Institucional y de la Planificación de la Movilidad de Gobiernos Locales		X	
	Convenios marco y/o específicos con Gobiernos Locales para el Fortalecimiento Institucional y de la Planificación de la Movilidad		X	
	Competencias institucionales y técnicas desarrolladas		X	

	Instrumentos institucionales y técnicos desarrollados e implementados		X	
	Planes de Movilidad Urbana Sostenible (PMUS)		X	
	Propuesta Mejora de Planes Reguladores de Rutas		X	
	Planes de asistencia técnica en materia de sostenibilidad ambiental		X	
DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE INVERSIONES	Convenios específicos con Gobiernos Locales para la Fase de Formulación y Evaluación y/o la Fase de Ejecución de Inversiones		X	
	Fichas Técnicas o Estudios de Preinversión		X	
	Expedientes Técnicos o Documentos Equivalentes		X	
	Ejecución de la Obra		X	

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista con OPP, Promovilidad 2023.

5.1.2. Mapas de procesos

Considerando los resultados antes expuestos se muestra a continuación una propuesta obtenida de la formulación y entrevista coordinada con un responsable del área de planeamiento y presupuesto para los niveles 0 y 1.

Para ello se propone a continuación en la Figura 12 los Procesos de Nivel 0 para la entidad PROMOVILIDAD del MTC.

Figura 17
Propuesta de Procesos NIVEL 0- PROMOVILIDAD.



Fuente: Elaboración propia en base a entrevista con OPP, Promovilidad 2023.

Sobre esta base se formulan los principales procesos de NIVEL 1, para los Procesos Estratégicos, Misionales y de Soporte, conforme se detalla a continuación. Se precisa que se está formulando la propuesta de numeración conforme a la metodología sugerida por las guías vigentes descritas en el numeral 4.3. del presente trabajo.

Como se aprecia para el caso, se hace la presente propuesta basada en el AS IT, tomando como referencia el instrumento de gestión vigente MOP y las referencias de actividades actuales y entrevistas.

A continuación, se muestra la descripción de macroprocesos hasta el NIVEL 1:

Figura 18.

Propuesta de Procesos Estratégicos Nivel 1 para programa PROMOVILIDAD

<p>E01. Gestión de Planificación estratégica</p> <p>E01.01 Planificación Estratégica E01.02 Formulación y Modificación de Documentos Institucionales</p>	<p>E03. Gestión de Mejora Continua</p> <p>E03.01 Planificación operativa E03.02 Evaluación de Gestión operativa E03.03 Gestión de la Calidad de Servicios E03.04 Fortalecimiento Institucional Interno</p>
<p>E02. Gestión de Control Interno y Riesgos</p> <p>E02.01 Implementación de Sistema Control Interno E02.02 Gestión de Riesgos E02.03 Supervisión del Sistema de Control Interno E02.04 Gestión de acciones integridad y lucha anticorrupción</p>	<p>E04. Gestión de Comunicación Estratégica</p> <p>E04.01 Gestión de Estrategia Comunicacional E04.02 Gestión de las Comunicaciones E04.03 Gestión de Imagen Institucional</p>

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista con OPP, Promovilidad 2023.

Figura 19

Propuesta de Procesos de Soporte para programa PROMOVILIDAD

<p>S01 Gestión de Asesoría Jurídica</p> <p>S01.01 Atención de Solicitudes de Opinión Legal S01.02 Formulación de Proyectos Normativos S01.03 Formulación de Iniciativas Legislativas y reglamentos</p>	<p>S02 Gestión Documentaria y Atención al/la Ciudadano/a</p> <p>S02.01 Trámite Documentario S02.02 Administración de Archivo de Gestión</p>	<p>S03 Gestión Medio Ambiental</p> <p>S03.01 Diagnóstico de impacto ambiental de proyectos S03.02 Diagnóstico medio ambiental del transporte S03.03. Implementación de planes medio ambientales</p>
---	--	--

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista con OPP, Promovilidad 2023.

Figura 20.

Propuesta de Procesos Misionales para programa PROMOVILIDAD

M01. Gestión de Fortalecimiento de Movilidad para Gobiernos Locales	M02. Gestión de Planificación de la Movilidad para Gobiernos Locales	M04. Gestión de implementación de Sistemas Integrados de Transporte
M01.01 Elaboración del Plan de Fortalecimiento Institucional de Gobiernos Locales	M02.01 Elaboración del Plan de Planificación de la Movilidad de Gobiernos Locales	M04.01 Seguimiento y Evaluación al Diseño de Sistemas Integrados de Transporte
M01.02 Coordinación y Suscripción de Convenios Interinstitucionales para el Fortalecimiento Institucional para Gobiernos Locales	M02.02 Coordinación y Suscripción de Convenios Interinstitucionales para la Planificación de la Movilidad para Gobiernos Locales	M04.02 Seguimiento y Evaluación de la Implementación de Sistemas Integrados de Transporte
M01.03 Ejecución del Fortalecimiento Institucional de los Gobiernos Locales	M02.03 Ejecución de la Planificación de la Movilidad de los Gobiernos Locales	M04.03 Seguimiento y Evaluación de la Operación del Sistemas Integrados de Transporte
M01.04 Seguimiento y Evaluación del Fortalecimiento Institucional de los Gobiernos Locales	M02.04 Seguimiento y Evaluación de la Planificación de la Movilidad	

M03. Gestión de las Inversiones	
M03.01 Programación Multianual de Inversiones	M03.04 Ejecución de Inversiones
M03.02 Coordinación y Suscripción de Convenios Interinstitucionales para la Fase de Formulación y Evaluación y/o la Fase de Ejecución de Inversiones	M03.05 Asesoramiento Técnico a los Gobiernos Locales en materia de inversión
M03.03 Formulación y Evaluación de Inversiones	M03.06 Seguimiento, monitoreo y gestión de las Inversiones

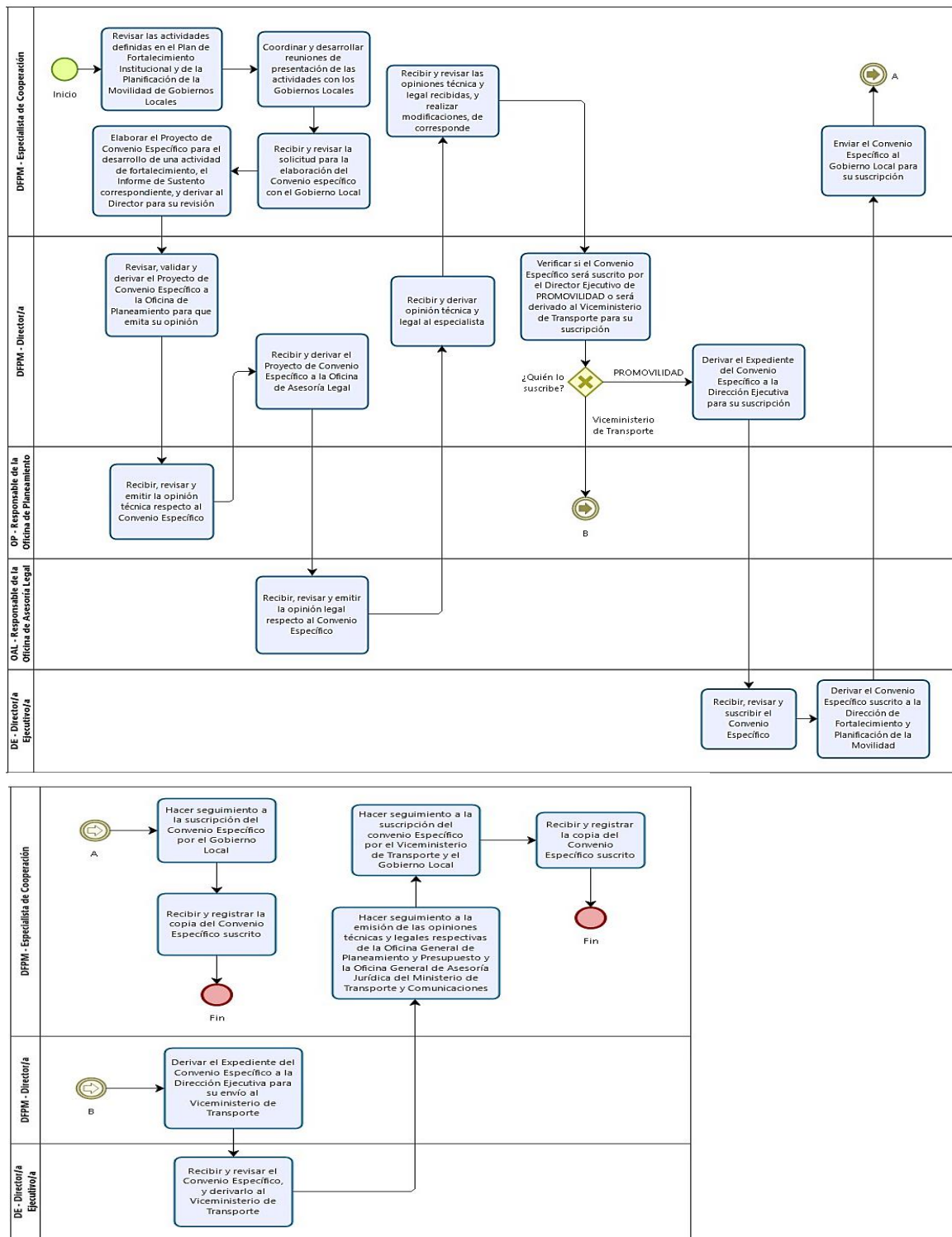
Fuente: Elaboración propia en base a entrevista con OPP, Promovilidad 2023.

5.1.3. Principales procedimientos.

A continuación, se muestran mapas de procedimiento de tres (03) procedimientos nucleares que se vienen desarrollando con mayor incidencia de acuerdo al diagnóstico y que requiere una diagramación prioritaria.

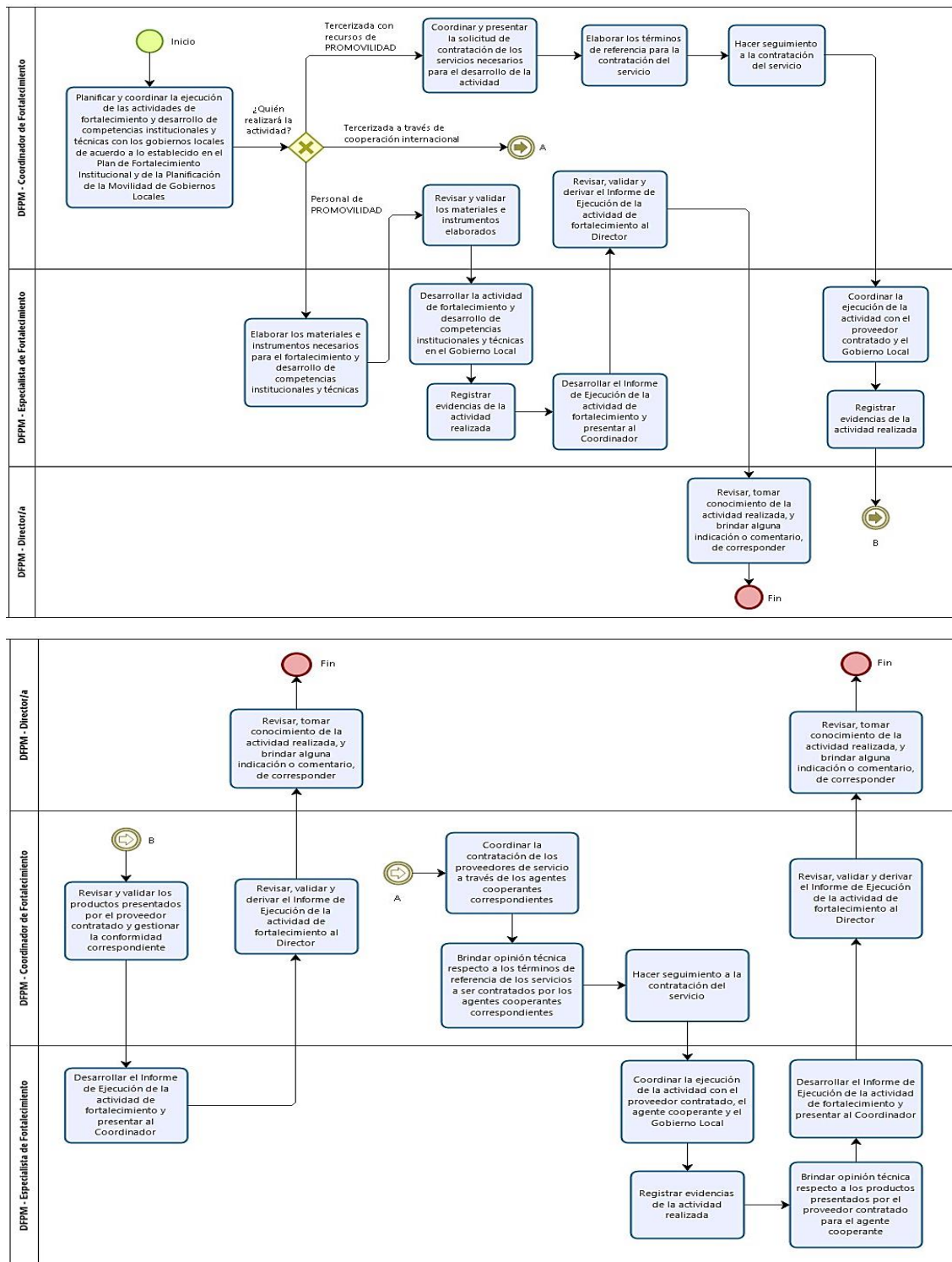
Procedimiento de suscripción de convenios; Procedimiento de fortalecimiento y desarrollo de capacidades; Procedimiento de implementación de planificación.

Figura 21.
Propuesta de procedimiento de suscripción de convenios.



Fuente: Elaboración propia tomada de entrevista con Oficina Asesoría Legal, PROMOVILIDAD 2023

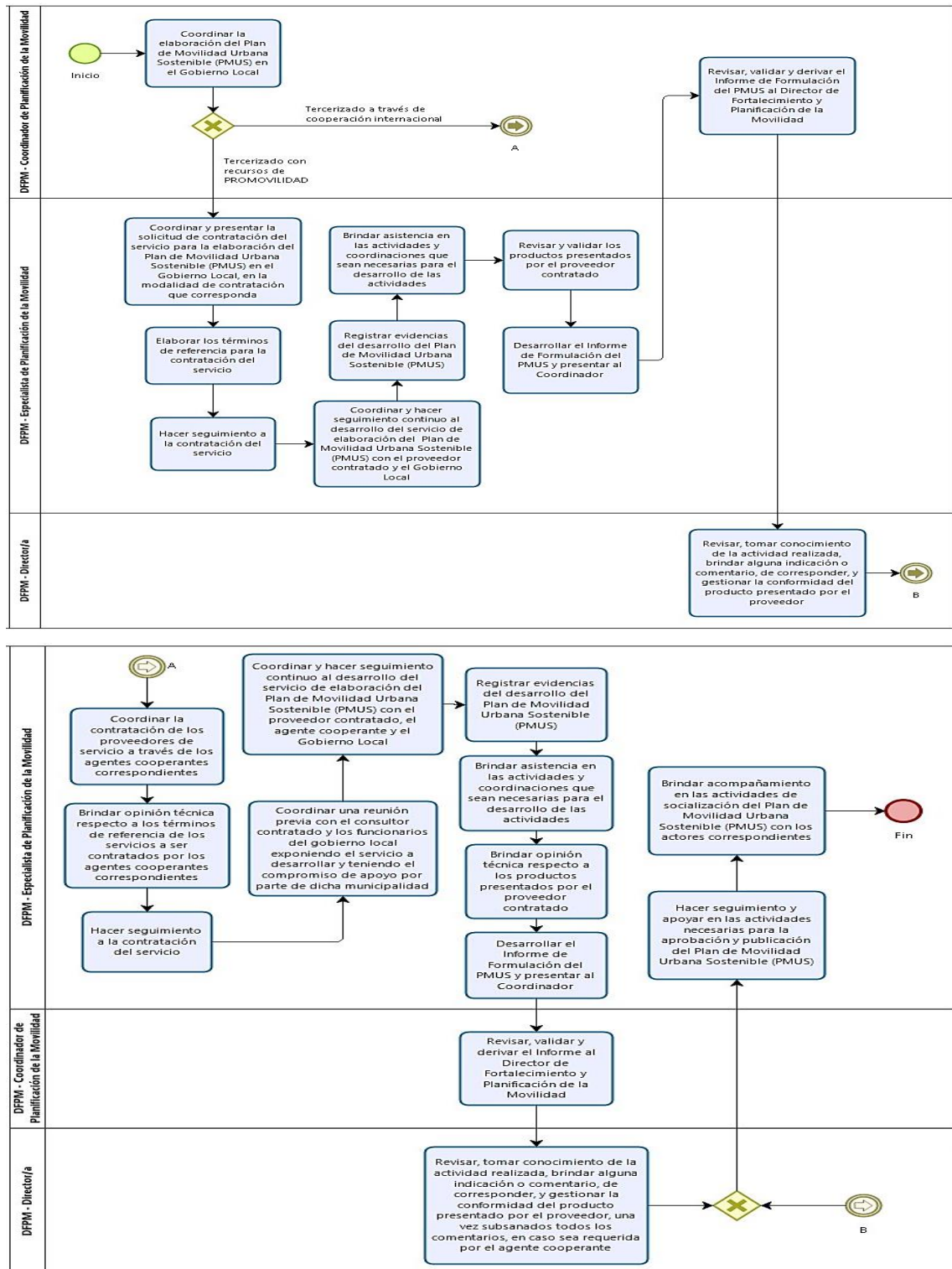
Figura 22
Propuesta de procedimiento de fortalecimiento y desarrollo de competencias



Fuente: Elaboración propia tomada de entrevista con DFPM - PROMOVILIDAD 2023

Figura 23

Propuesta de procedimiento de formulación, propuesta e implementación de Planificación de movilidad urbana.



Fuente: Elaboración propia tomada de entrevista con DPMM - PROMOVILIDAD 2023.

5.2. Propuesta de implementación de mejora de procesos.

Para la implementación de la presente propuesta de mejora para la entidad se debe seguir el procedimiento de validación y aprobación de la misma, a fin de formalizarse en un Manual de Procedimientos – MAPRO. Para dicho fin se propone el siguiente esquema de implementación

Tabla 13

Plan De Implementación De Mejora Mapro Promovilidad 2024

ACTIVIDADES	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6	
	1-2 SEM	3-4 SEM	1-2 SEM	3-4 SEM	1-2 SEM	3-4 SEM	1-2 SEM	3-4 SEM	1-2 SEM	3-4 SEM	1-2 SEM	3-4 SEM
Reunión de presentación de propuesta con representantes de toda la entidad y presentación de primera propuesta, conformación de equipo de seguimiento	x											
Validación de propuesta y mejoras internas		x	x									
Reunión de validación final de fichas con unidades de línea.				x	x							
Reuniones de validación final de fichas con unidades de soporte				x	x							
Reunión de validación final con Dirección Ejecutiva						x						
Presentación de informe y propuesta a OGPP del MTC para visto bueno.							x					
Inserción de ajustes o mejoras.								x	x			
Propuesta de Resolución + nuevo Informe										x		
Aprobación de MAPRO con Resolución de D.E.											x	
Aprobación de Plan de Seguimiento y control												x
Inicio de ejecución de MAPRO												

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Costos de la implementación.

Para el desarrollo y ejecución de la implementación no se requerirá costo operativo directo; sin embargo, si se deberá efectuar una inversión en tiempo de planificación, preparación, prueba y capacitación del personal para la adecuación a la nueva operatividad, sobre la base de la generación de indicadores.

5.4. Mecanismo de evaluación y control.

Para la adecuada implementación de la propuesta se debe aprobar un Manual de Procedimientos MAPRO, que permita visualizar mejor los resultados de la presente propuesta, luego de un proceso de validación con la alta dirección.

Por su parte es importante valorar la inserción de modelos de gestión por resultados, por lo que resulta relevante que se pueda materializar un equipo de seguimiento conformado por responsables de la OPP del Programa, y uno por cada unidad de línea de procesos misionales (Direcciones de Fortalecimiento y de Gestión de Inversiones).

A nivel de mecanismo de control se debe procurar una programación que permita evaluar el impacto del avance con regularidad quincenal o mensual, conforme sea requerido por la gestión de Dirección Ejecutiva y sobre la base de las prioridades de la gestión.

Será finalmente importante que se cree un sistema (más allá del Excel, sino en esencia informático, a nivel de software) que permita posteriormente visualizar el balance de los resultados y establecer comparativas en % o Q (cantidades) de manera cuantitativa, a fin de poder tomar luego decisiones sobre acciones correctivas progresivas y con ello consolidar un mecanismo de mejora continua dentro del área, que impacte posteriormente con sus resultados en la gestión global.

CONCLUSIONES

PRIMERA: La movilidad urbana sostenible es un concepto asociado a la modernidad y globalización, cuyo contenido incluye componentes de desarrollo urbano, a cargo de sectores como Vivienda, Construcción y Saneamiento, pero a su vez contiene componentes vinculados a la comunicación y tránsito de las personas, por lo que se incluye al sector Transportes y Comunicaciones, que tiene como representante al Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible.

SEGUNDA: Luego del diagnóstico se pudo apreciar que se encuentran activos la gran mayoría de procesos vinculados con el instrumento de gestión Manual de Operaciones vigente, motivo por el que se ha determinado una línea de priorización partiendo de macroprocesos estratégicos, misionales y de soporte, para luego arribar a una clasificación por niveles 0 y hasta 1, y finalmente desarrollar una propuesta de procedimientos sobre la identificación de los principales productos.

TERCERA: El Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible, con la propuesta formulada, puede tomar el insumo para la elaboración y aprobación posterior de un Manual de Operaciones, pues se ha propuesto incluso una matriz de indicadores y seguimiento de actividades, lo cual da viabilidad al trabajo realizado en el presente, conteniendo con ello el cumplimiento de los objetivos planteados para el presente trabajo.

CUARTA: Se ha apreciado el valor de la misión del programa, el mismo que se enfoca en brindar asistencia técnica sobre la base de planificación de actividades de fortalecimiento, soporte y apoyo técnico a los gobiernos locales para el cumplimiento de sus metas, incorporando el componente tecnológico (ejemplo: red semafórica) y ambiental de manera prioritaria, optimizando estratégicamente el cambio de gestión municipal, a fin de definir prioridades de atención y una mejor planificación de actividades para el presente periodo.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se recomienda contar con el impulso de la Alta Dirección del sector transportes a fin de que el Programa PROMOVILIDAD se convierta en Unidad Ejecutora y con ello pueda implementar de manera directa los proyectos asociados a la mejora del transporte urbano con enfoque sostenible a nivel nacional, activando a su vez la propuesta de procedimientos aquí descrita.

SEGUNDA: Se recomienda efectuar una identificación documental de información histórica organizada y sistematizada de manera integrada desde el inicio del Programa, y que ésta sea de acceso permitido en simultáneo entre los técnicos de Promovilidad (dependiendo de la responsabilidad categorizar el acceso), lo que a la fecha sigue siendo una gran limitante para el desarrollo de las actividades.

TERCERA: De acuerdo a lo aquí planteado, si bien es cierto no existe un costo económico asociado a la implementación de la mejora de procesos, se debe considerar el tiempo que se dedica para dicho fin, por lo que una alternativa sería evaluar la contratación de un tercero, en la modalidad de locación de servicios, que durante el plazo de implementación de 120 días pueda implementar la mejora.

CUARTA: Se recomienda se evalúe la generación de sub áreas para la mejor organización interna de los tipos de acciones de fortalecimiento. Entre los temas identificados se encuentran: Urbanismo (urbanismo táctico, movilidad), Planificación

(PMUS y otros), Gestión de Tránsito (semaforización y otros) y Otros Componentes como: Accesibilidad/Acoso Sexual.

QUINTA: Priorizar y agilizar las actividades sobre la gestión de inversiones de los proyectos, con los entes cooperantes (tales como el Banco KfW, la cooperación alemana de desarrollo GIZ; así como los convenios que promueven para destinar apoyo financiero y técnico a las ciudades, como los Fondos de Facilidad para América Latina - Fondos LAIF (Latin American Investment Facility), trámite de no objeciones y articulación intersectorial con Ministerio de Economía y Finanzas.

Bibliografía

- Actualidad Gubernamental* (2022). Niveles organizacionales en las entidades públicas. Sitio visitado en diciembre de 2023 en URL/enlace: <https://actualidadgubernamental.pe/tip/niveles-organizacionales-en-las-entidades-publicas/aca046b8-6871-4ba5-857c-8c476ec09621/1>
- Borja, J. (2013) *Revolución urbana y Derechos Ciudadanos*. Alianza editorial, Madrid.
- IPCC (2007) *Working Group III Fourth Assesment Report*
- Escalante, P (2016). *Introducción a la administración y gestión pública*. Universidad Continental.
- Ecologistas en acción* (2007). *Ideas y buenas prácticas para la movilidad sostenible*. Cuaderno N°3 Buenos Prácticos, Madrid, España
- Galindo, M (2015). *Teoría de la administración pública*. Editorial Porrúa México (2000) Sitio visitado en URL/enlace: <https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12816/TEORIA%20DE%20LA%20ADMINISTRACION%20PUBLICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guerrero, O (2007). *Principios de administración pública*. Escuela Superior de Administración Pública Colombia. Universidad Autónoma de México.
- G. Santos et aL (2009). *Post: Externalities and economic l'oficies in road transpon*. *Research in Transportation Economics* 28.
- Ley de Procedimiento Administrativo General (2001)*.
- Llatas, L (2011). *Noción de Estado y los Derechos Fundamentales en los tipos de Estado*. URL/enlace: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5157817>
- Mayor (2004). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf

- Martens, K., & Di Ciommo, F. (2017). *Travel time savings, accessibility gains and equity effects in cost–benefit analysis*. *Transport Reviews*. doi:10.1080/01441647.2016.1276642.
- Miralles-Guasch & Cebollada, A. (2009) *Movilidad Cotidiana y Sostenibilidad, una interpretación desde la geografía humana boletín de la A.G.E. N° 50, 193-216.*
- Ministerio De Medio Ambiente (2012). *Metodología para la elaboración de planes de movilidad urbana más sostenibles*
- Ortuzar, J. & Willumsen, L. (1990) *Modelling Transport*. John Wiley & Sons Ltd. London
- Novak & García-Corrochano (2016). *Derecho Internacional Público*. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/181547>
- OBS (2021). *Tipos de proyectos y sus principales características*. Sitio visitado en URL/enlace: <https://www.obsbusiness.school/blog/tipos-de-proyectos-y-sus-principales-caracteristica>
- Ortun, V (1993). *Gestión Pública*. https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2018/06/1993_cu_000145_ort_ges.pdf
- OECD (2002). *Movilidad sostenible. Organización de la cooperación y desarrollo económico*.
- Pontes. A. & otro (2010). *La comprensión de conceptos de ecología y sus implicaciones para la educación ambiental*. *Rev. Eureka Enseñ. Divul. Cien.*, 2010, 7, No Extraordinario, pp. 271-285.
- Presidencia del Consejo de ministros (2016). *Modelo de gestión del grupo de directivos públicos del servicio civil peruano*. Sitio visitado en URL/enlace: [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/FED03359A131812005258025004F97D3/\\$FILE/Modelo de Gestion Directivos Publicos Ago 16.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/FED03359A131812005258025004F97D3/$FILE/Modelo de Gestion Directivos Publicos Ago 16.pdf)

Resolución N°007-2022 (9 de diciembre del 2022). Norma Legal N°30057. Diario El Peruano. Sitio visitado URL/enlace:
<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2038739-3>

Rodríguez, J (2023). Manual de procedimientos.
<https://blog.hubspot.es/sales/manual-de-procedimientos-empresa>

Suárez, H., et. al (2014). Análisis de las empresas concesionarias del servicio público de transporte urbano colectivo en España (2008- 2010). Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 20 No. 1, 23-32.

Urquiza, D. (2017) Tesis: Gestión de la movilidad urbana sostenible y su incidencia en el desarrollo turístico del distrito de Cajamarca - 2017. Universidad Cesar Vallejo 2017.

Velásquez, C. (2015). Espacio público y movilidad urbana. Sistemas Integrados de Transporte Masivo (SITM), Universitat de Barcelona

Zúñiga, Córdova, Valenzuela & González (s.f). La propuesta de mejora, una alternativa de solución para la pequeñas y medianas empresas.
https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/42b-las_propuestas_de_mejora_una_alternativa_de_solucion_para_las_pequenas_y_medianas_empresas_noviembre_201.pdf

Normas públicas:

Decreto Supremo N° 027-2019-MTC (28.07.2019) Crea el Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible

Resolución Ministerial N.° 1073-2019 MTC/01 (22.11.2019) Aprueban Manual de Operaciones del Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible - PROMOVILIDAD.

A N E X O S

ANEXO I – FICHA DE ENTREVISTA

Variable	Preguntas
Macroprocesos	<i>¿Cuáles son los principales macroprocesos que engloba su dirección/área?</i>
Productos por nivel	<i>¿Cuáles son los productos de su área?</i> <i>¿Quiénes son los principales clientes?</i>
Procesos	<i>¿Cuáles son los principales procesos que se vienen ejecutando en su dirección en la actualidad?</i> <i>¿Se vienen ejecutando todas las funciones según MOP vigente?</i> <i>¿Cuáles serían los principales medios de control de evaluación de seguimiento de sus procesos?</i>
Forma/medio de control	<i>¿Cuáles son sus recomendaciones de mejora para el desarrollo de la gestión actual, en línea con la gestión por resultados y por procesos?</i>

Fuente: Elaboración propia de autores.

ANEXO II – EJEMPLO/PROPUESTA DE FICHA DE PROCESO E01 y E03

Ficha Técnica de Proceso Nivel 0			
Código del Proceso	E01	Tipo del Proceso	Estratégico
		Versión	1.0
Nombre del Proceso	Gestión Estratégica y Mejora Continua		
Objetivo del Proceso	Gestiona la Planificación, Programación, así como el aseguramiento de la calidad en los servicios generados por PROMOVILIDAD para la satisfacción de los Gobiernos Locales en el marco de la promoción de los Sistemas Integrado de Transporte.		
Dueño del Proceso	Dirección Ejecutiva		
Alcance	Dirección Ejecutiva, Oficina de Planeamiento, Oficina de Asesoría Legal, Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad, Dirección de Gestión de Inversiones		
Base Normativa	<ul style="list-style-type: none"> - Decreto Supremo N° 027-2019-MTC, Decreto Supremo que crea el Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible - Resolución Ministerial 1073-2019 MTC/01, Aprueban el Manual de Operaciones del Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible - PROMOVILIDAD - Decreto Legislativo N° 1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - Ley N° 28411; Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto - Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado - Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública - Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM-SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-SGP "Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública" - Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM-SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 001-2019-SGP "Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público" - Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil - Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, Aprueban Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, y modificatorias - Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE, Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las Entidades Públicas - Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 299-2017-SERVIR-PE, Guía para la Evaluación de la Capacitación a nivel de aplicación en Entidades Públicas 		

Código y Nombre de Indicador	No aplica
Controles	No aplica
Recursos Humanos	Personal de la Dirección Ejecutiva, Oficina de Planeamiento, Oficina de Asesoría Legal, Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad, Dirección de Gestión de Inversiones
Instalaciones	Oficinas del Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible - PROMOVILIDAD
Sistemas Informáticos	Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint), Aplicativo CEPLAN, Aplicativo SIGA - MTC
Equipos	Computadoras, Impresoras, otros materiales de oficina

	Unidad de organización	Firma y Sello
Elaborado por:	Dirección Ejecutiva	-
Revisado por:	-	-
Aprobado por:	-	-

Control de Cambios			
Versión	Fecha del cambio	Unidad de organización que realiza el cambio	Descripción del cambio
1.0			Primera versión del documento

Proveedores	Entradas	Código del Proceso Nivel 1	Nombre del Proceso Nivel 1	Salidas	Cliente
E01. Gestión de Planificación estratégica					
Ministerio de Transporte y Comunicaciones Gobiernos Locales	Información sobre la situación actual del transporte y la movilidad urbana sostenible	E01.01	Planificación Estratégica	Estrategia de intervención del Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible (PROMOVILIDAD)	Ministerio de Transporte y Comunicaciones Gobiernos Locales
PROMOVILIDAD	Estrategia de intervención del Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible (PROMOVILIDAD)			Proyectos Estratégicos de PROMOVILIDAD	PROMOVILIDAD Ministerio de Transporte y Comunicaciones Gobiernos Locales
Unidades Funcionales de PROMOVILIDAD	Manual de Operaciones de PROMOVILIDAD Necesidad o requerimiento para la determinación o modificación de los procesos	E01.02	Gestión por Procesos	Manual de Procesos de PROMOVILIDAD	Unidades Funcionales de PROMOVILIDAD
Unidades Funcionales de PROMOVILIDAD	Manual de Procesos de PROMOVILIDAD Información del cumplimiento de los indicadores de los procesos			Reporte del Resultado de la medición y análisis de los procesos	Unidades Funcionales de PROMOVILIDAD
Oficina de Planeamiento	Reporte del Resultado de la medición y análisis de los procesos			Plan de Trabajo para la implementación de la mejora	Unidades Funcionales de PROMOVILIDAD Dirección Ejecutiva
				Informe de Implementación de las Mejoras	Dirección Ejecutiva
Ministerio de Transportes y Comunicaciones Unidades Funcionales de PROMOVILIDAD	Norma de Creación de PROMOVILIDAD Necesidad de Modificación del Manual de Operaciones	E01.03	Formulación y Modificación de Documentos Institucionales	Manual de Operaciones del PROMOVILIDAD	Ministerio de Transportes y Comunicaciones Unidades Funcionales de PROMOVILIDAD
Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Solicitud de elaboración de documentos institucionales de PROMOVILIDAD			Documentos Institucionales de PROMOVILIDAD	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
Unidades Funcionales de PROMOVILIDAD	Información requerida para los documentos institucionales				Unidades Funcionales de PROMOVILIDAD
E03. Gestión de Mejora Continua					
PROMOVILIDAD	Estrategia de intervención del Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible (PROMOVILIDAD)	E03.01	Planificación Operativa	Plan Operativo de PROMOVILIDAD	Unidades Funcionales de PROMOVILIDAD
Ministerio de Transporte y Comunicaciones - Oficina General de Planeamiento y Presupuesto	Formatos para la Formulación del Plan Operativo Institucional del MTC			Ministerio de Transporte y Comunicaciones - Oficina General de Planeamiento y Presupuesto	
Ministerio de Transportes y Comunicaciones - Oficina General de Planeamiento y Presupuesto	Lineamientos del Ministerio de Transportes y Comunicaciones para programación del presupuesto			Presupuesto Anual de PROMOVILIDAD	Ministerio de Transportes y Comunicaciones - Oficina General de Planeamiento y Presupuesto
PROMOVILIDAD	Plan Operativo de PROMOVILIDAD				Unidades Funcionales de PROMOVILIDAD
Unidades Funcionales de PROMOVILIDAD	Solicitud de Modificación Presupuestal			Presupuesto Anual de PROMOVILIDAD modificado	Ministerio de Transportes y Comunicaciones - Oficina General de Planeamiento y Presupuesto Unidades Funcionales de PROMOVILIDAD

Unidades Funcionales de PROMOVILIDAD	Registro de Avance de Metas	E01.02	Evaluación de la Gestión Operativa	Reporte de Seguimiento y Evaluación del cumplimiento del Plan Operativo de PROMOVILIDAD	Unidades Funcionales de PROMOVILIDAD Ministerio de Transportes y Comunicaciones - Oficina General de Planeamiento y Presupuesto
Unidades Funcionales de PROMOVILIDAD	Registro de avance de ejecución presupuestal			Reporte de Seguimiento y Evaluación de la ejecución del Presupuesto Anual de PROMOVILIDAD	Unidades Funcionales de PROMOVILIDAD Ministerio de Transportes y Comunicaciones - Oficina General de Planeamiento y Presupuesto
PROMOVILIDAD	Información general de PROMOVILIDAD (misión, visión, objetivos estratégicos, entre otros)	E01.03	Gestión de la Calidad de Servicios	Alcance de los bienes y servicios a mejorar	Unidades Funcionales de PROMOVILIDAD
Unidades Funcionales de PROMOVILIDAD	Alcance de los bienes y servicios a mejorar			Resultado del análisis de la situación actual de la entidad en relación a los seis componentes del Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicio Cronograma de Actividades que defina las iniciativas y proyectos a implementar para reforzar los componentes	Unidades Funcionales de PROMOVILIDAD
Unidades Funcionales de PROMOVILIDAD	Cronograma de Actividades que defina las iniciativas y proyectos a implementar para reforzar los componentes			Reporte de Avance Semestral de la Implementación de la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios	Secretaría de Gestión Pública de la PCM
Unidades Funcionales de PROMOVILIDAD	Necesidad de definir la Cultura Organizacional de la entidad	E01.04	Fortalecimiento Institucional interno	Cultura Organizacional de PROMOVILIDAD	Unidades Funcionales de PROMOVILIDAD
Unidades Funcionales de PROMOVILIDAD	Cultura Organizacional de PROMOVILIDAD			Plan de Acción de la Cultura Organizacional Informe de Ejecución del Plan de Acción	Unidades Funcionales de PROMOVILIDAD
Ministerio de Transportes y Comunicaciones - Oficina General de Gestión de Recursos Humanos	Formatos de Diagnóstico de necesidades para formulación del Plan de Desarrollo de las Personas - PDP			Necesidades de fortalecimiento y desarrollo de competencias internas identificadas	Ministerio de Transportes y Comunicaciones - Oficina General de Gestión de Recursos Humanos
PROMOVILIDAD	Estrategia de intervención del Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible (PROMOVILIDAD)				
	Información de la evaluación de los procesos de PROMOVILIDAD				
	Informe de Medición de Brechas de desempeño de los servidores. Información de la evaluación de la Cultura Organizacional				
PROMOVILIDAD	Necesidades de fortalecimiento y desarrollo de competencias internas identificadas			Acciones de fortalecimiento y desarrollo de competencias internas	Servidores civiles de las Unidades Funcionales de PROMOVILIDAD
Servidores civiles de las Unidades Funcionales de PROMOVILIDAD	Información del desempeño de los servidores			Informe de Medición de Brechas de desempeño de los servidores	PROMOVILIDAD

ANEXO III – PROPUESTA DE INDICADORES POR PROCESO

Tipo del Proceso	Macro proceso	Nombre del Proceso	Objetivo del Proceso	Tipo de Indicador	Nombre del Indicador	Finalidad del Indicador	Fórmula (Indicadores Cuantitativos)	Unidad de Medida	Frecuencia	Oportunidad de Medida	Meta	Fuente de Datos	Responsable
Tipo	Código del proceso	Nombre del proceso	Resultado previsto de la ejecución del proceso	Cualitativo / Cuantitativo	Nombre del Indicador	Descripción de la finalidad del Indicador	Fórmula de cálculo del Indicador	Unidad de medida del indicador (tiempo, costo, %)	Frecuencia de medición del indicador (mensual, bimensual, anual)	De acuerdo a la frecuencia, momento en el que se reporta el resultado	Fin hacia el que se dirigen las acciones	Origen de la información con la que se construye el indicador	Área responsable de reportar el indicador
PROCESOS ESTRATÉGICOS													
E01. Gestión de Planificación estratégica	E01.01 Planificación Estratégica	Elaboración de Estrategia de Intervención de PROMOVILIDAD	Definir los lineamientos estratégicos de intervención y acciones estratégicas de PROMOVILIDAD alineados a los objetivos de la entidad, así como una propuesta de plan de implementación y una cartera de proyectos prioritizados orientados al cumplimiento de dichos objetivos	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento de la definición de los Lineamientos Estratégicos de intervención y Acciones Estratégicas de PROMOVILIDAD	Identificar que se hayan definido los Lineamientos Estratégicos de intervención y Acciones Estratégicas de PROMOVILIDAD	Lineamientos Estratégicos de intervención y Acciones Estratégicas de PROMOVILIDAD	Número	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	1	Plan Estratégico de PROMOVILIDAD	Oficina de Planeamiento
			Identificar la cantidad de objetivos que se hayan cumplido de acuerdo a la propuesta de Plan de Implementación y Cartera de Proyectos Priorizados	Cuantitativo	Porcentaje de cumplimiento de objetivos estratégicos	(Número de objetivos cumplidos / Total de objetivos planificados dentro del Plan de implementación y Cartera de Proyectos Priorizados) * 100%	Porcentaje (%)	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	≥ 80%	Plan Estratégico de PROMOVILIDAD	Oficina de Planeamiento	
		Gestión de Proyectos Estratégicos de PROMOVILIDAD	Gestionar la planificación y desarrollo de proyectos estratégicos orientados a los objetivos, lineamientos y acciones estratégicas definidas para PROMOVILIDAD	Cuantitativo	Porcentaje de cumplimiento de la planificación y desarrollo de Proyectos Estratégicos	Medir las actividades desarrolladas de acuerdo a los plazos establecidos en el Plan de Trabajo para la planificación y desarrollo de proyectos estratégicos	(Número de actividades desarrolladas en los plazos establecidos / Número total de actividades planificadas para la planificación y desarrollo de proyectos estratégicos	Porcentaje (%)	Anual	Al finalizar el proceso de Gestión de Proyectos Estratégicos de PROMOVILIDAD	100%	Proyectos Estratégicos de PROMOVILIDAD	Oficina de Planeamiento
		Evaluación Presupuestal	Verificar el nivel de ejecución presupuestal acorde a las actividades definidas por la entidad	Cualitativo	Cumplimiento del plazo para la evaluación presupuestal	Medir el cumplimiento del plazo para la evaluación presupuestal de acuerdo a lo establecido por normativa	Fecha establecida para la evaluación presupuestal - Fecha de emisión y envío de los reportes de evaluación presupuestal	Días	Anual	Al finalizar el proceso de evaluación presupuestal	≥ 0 días	Información registrada por la Oficina de Planeamiento	Oficina de Planeamiento
	E01.02 Formulación y Modificación de Documentos Institucionales	Formulación y Modificación del Plan Operativo de PROMOVILIDAD	Definir las actividades operativas a desarrollar por PROMOVILIDAD orientadas al cumplimiento de sus objetivos, lineamientos estratégicos y acciones estratégicas	Cuantitativo	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Trabajo elaborado para la formulación o modificación del Plan Operativo de PROMOVILIDAD	Medir las actividades desarrolladas de acuerdo a los plazos establecidos en el Plan de Trabajo para la formulación o modificación del POI	(Número de actividades desarrolladas en los plazos establecidos / Número total de actividades planificadas para la formulación o modificación del POI) * 100%	Porcentaje (%)	Anual	Al finalizar el proceso de Formulación y Modificación del Plan Operativo de PROMOVILIDAD	100%	Información registrada por la Oficina de Planeamiento	Oficina de Planeamiento
			Verificar el cumplimiento progresivo de las metas operativas establecidas en PROMOVILIDAD	Cuantitativo	Porcentaje de cumplimiento de las metas del Plan Operativo de PROMOVILIDAD	Medir el número de metas cumplidas respecto al número de metas establecidas en el Plan Operativo de PROMOVILIDAD	(Número de metas cumplidas) / (Número de metas establecidas en el Plan Operativo de PROMOVILIDAD) * 100%	Porcentaje (%)	Anual	Al finalizar el proceso de Seguimiento y Evaluación del Plan Operativo de PROMOVILIDAD	100%	Información registrada por la Oficina de Planeamiento	Oficina de Planeamiento
		Formulación y Modificación del Manual de Operaciones (MOP)	Definir o actualizar las funciones y procesos principales de PROMOVILIDAD, con el objetivo de cumplir con la misión y objetivos establecidos en la norma de creación de la entidad	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento de la formulación y/o modificación del Manual de Operaciones (MOP)	Identificar que se hayan formulado o modificado el Manual de Operaciones (MOP)	Manual de Operaciones (MOP)	Número	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	1	Manual de Operaciones (MOP)	Oficina de Planeamiento
		Formulación de Otros Documentos Institucionales de PROMOVILIDAD	Gestionar la formulación de los documentos institucionales que le corresponda o se le solicite a PROMOVILIDAD	Cuantitativo	Porcentaje de otros Documentos Institucionales de PROMOVILIDAD aprobados	Identificar el porcentaje de aprobación de los Otros Documentos Institucionales elaborados por necesidad o solicitud	(Número de Otros Documentos Institucionales aprobados / Número total de Otros Documentos Institucionales propuestos o solicitados) * 100%	Porcentaje (%)	Mensual	Al finalizar cada mes	≥ 90%	Información registrada por la Oficina de Planeamiento	Oficina de Planeamiento

				Cuantitativo	Nivel de cumplimiento de la formulación de Otros Documentos Institucionales de PROMOVIDAD	Identificar que se hayan formulado Otros Documentos Institucionales de PROMOVIDAD	Otros Documentos Institucionales de PROMOVIDAD	Número	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	1	Otros Documentos Institucionales de PROMOVIDAD	Oficina de Planeamiento
E02. Gestión de Control Interno y Riesgos	E02.01 Implementación de Sistema de Control Interno SCI	Elaboración del Plan de Acción Anual (Medidas de Remediación)	Establecer las medidas de remediación en base a las deficiencias identificadas en el diagnóstico de la cultura organizacional para la implementación del Sistema de Control Interno	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento de la elaboración del Plan de Acción Anual (Medidas de Remediación)	Identificar que se haya elaborado y registrado el Plan de Acción Anual (Medidas de Remediación) en los plazos establecidos	Plan de Acción Anual (Medidas de Remediación) elaborado y registrado en los plazos establecidos	Número	Anual	Al finalizar el proceso de Implementación del Sistema de Control Interno	1	Plan de Acción Anual (Medidas de Remediación)	Dirección Ejecutiva
		Identificación y Priorización de Productos	Priorizar los productos a ser evaluados a partir de los lineamientos y acciones estratégicas definidas en la Estrategia de Intervención de la entidad	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento de la priorización de los productos	Identificar que se hayan identificado y priorizado los productos para la definición de las medidas de control	Listado de Productos Priorizados	Número	Anual	Al finalizar el proceso de Implementación del Sistema de Control Interno	1	Información registrada por el Responsable de la Implementación del Sistema de Control Interno	Dirección Ejecutiva
		Identificación, Análisis y Valorización de los Riesgos	Identificar, analizar y valorar los riesgos que afecten la provisión de los productos priorizados, así como determinar la tolerancia al riesgo	Cuantitativo	Porcentaje de productos con riesgos identificados y valorados	Medir el porcentaje de productos con riesgos identificados y valorados	(Número de productos con riesgos identificados y valorados / (Número total de productos priorizados)) * 100%	Porcentaje (%)	Anual	Al finalizar el proceso de Implementación del Sistema de Control Interno	100%	Información registrada por el Responsable de la Implementación del Sistema de Control Interno	Dirección Ejecutiva
	E02.02 Gestión de Riesgos	Elaboración del Plan de Acción Anual (Medidas de Control)	Establecer las medidas de control por cada riesgo identificado de nivel medio, alto y muy alto de los productos priorizados	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento de la elaboración del Plan de Acción Anual (Medidas de Control)	Identificar que se haya elaborado y registrado el Plan de Acción Anual (Medidas de Control) en los plazos establecidos	Plan de Acción Anual (Medidas de Control) elaborado y registrado en los plazos establecidos	Número	Anual	Al finalizar el proceso de Implementación del Sistema de Control Interno	1	Información registrada por el Responsable de la Implementación del Sistema de Control Interno	Dirección Ejecutiva
		Seguimiento a la Ejecución del Plan de Acción Anual	Realizar el registro constante del estado de la ejecución de las medidas de remediación y medidas de control de acuerdo a los plazos establecidos en el Plan de Acción Anual para verificar su cumplimiento	Cuantitativo	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Acción Anual del Sistema de Control Interno	Medir el porcentaje de medidas de remediación y control implementadas en los plazos establecidos	(Número de medidas de remediación y control implementadas en los plazos establecidos / Número total de medidas definidas en el Plan de Acción Anual) * 100%	Porcentaje (%)	Anual	Al finalizar el proceso de Implementación del Sistema de Control Interno	100%	Información registrada por el Responsable de la Implementación del Sistema de Control Interno	Dirección Ejecutiva
	E02.03 Supervisión del Sistema de Control Interno	Evaluación a la Implementación del Sistema de Control Interno	Conocer el nivel de implementación del Sistema de Control Interno en la entidad	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento de la evaluación a la Implementación del Sistema de Control Interno	Identificar que se haya desarrollado el Cuestionario de Evaluación de la Implementación del Sistema de Control	Reporte de Evaluación Anual de la Implementación del Sistema de Control Interno emitido en los plazos establecidos	Número	Anual	Al finalizar el proceso de Implementación del Sistema de Control Interno	1	Información registrada por el Responsable de la Implementación del Sistema de Control Interno	Dirección Ejecutiva
		Seguimiento a la Implementación de las Recomendaciones por Acciones de Control	Coordinar la implementación de las recomendaciones por acciones de control presentadas a la entidad y reportar el estado de su cumplimiento	Cuantitativo	Porcentaje de cumplimiento de las recomendaciones por Acciones de Control	Medir el número de recomendaciones implementadas de acuerdo al Plan de Acción definido	(Número de recomendaciones implementadas en los plazos establecidos / Número total de recomendaciones recibidas) * 100%	Porcentaje (%)	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	100%	Información registrada por el Responsable del Monitoreo de la Implementación de las Recomendaciones	Dirección Ejecutiva
	E02.04 Gestión de acciones Integridad y lucha anticorrupción	Gestión de Acciones de Integridad y Lucha Anticorrupción	Definir los lineamientos para la gestión de la integridad y lucha contra la corrupción en PROMOVIDAD	Cuantitativo	Porcentaje de cumplimiento de las acciones de integridad y lucha contra la corrupción	Medir el número de acciones de integridad y lucha contra la corrupción desarrolladas en los plazos establecidos	(Número de acciones desarrolladas en los plazos establecidos / Número de acciones de integridad y lucha contra la corrupción definidas) * 100%	Porcentaje (%)	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	100%	Información registrada por la Unidad de Administración de Personal	Dirección Ejecutiva
		Atención de Denuncias por Presuntos Actos de Corrupción y Medidas de Protección	Gestionar la atención de denuncias por presuntos actos de corrupción y otorgamiento de medidas de protección que son remitidas a la entidad, dentro del marco normativo vigente	Cuantitativo	Porcentaje de atención de denuncias por presuntos actos de corrupción	Medir el número de denuncias atendidas por actos de corrupción y medidas de protección	(Número de denuncias atendidas / (Número de denuncias recibidas)) * 100%	Porcentaje (%)	Mensual	Al finalizar cada mes	≥ 80%	Listado de denuncias recibidas	Dirección Ejecutiva

E03. Gestión de Mejora Continua	E03.01 Planificación operativa	Determinación de Procesos	Identificar o modificar los procesos institucionales y realizar la caracterización de los elementos que lo conforman	Cuantitativo	Porcentaje de procesos y procedimientos documentados y aprobados	Medir el número de procesos y procedimientos documentados y aprobados respecto del total de procesos identificados en el Mapa e Inventario de Procesos	(Número de procesos y procedimientos documentados y aprobados / Número total de procedimientos y procedimientos identificados) * 100%	Porcentaje (%)	Semestral	Al finalizar los meses de Junio y Diciembre	≥ 80%	Información registrada por la Oficina de Planeamiento	Oficina de Planeamiento
	E03.02 Evaluación de Gestión operativa	Seguimiento, Medición y Análisis de Procesos	Verificar y analizar el nivel de desempeño de los procesos institucionales para su posterior mejora	Cuantitativo	Porcentaje de cumplimiento de los indicadores de procesos de la entidad	Medir el número de indicadores de procesos que hayan cumplido con las metas definidas	(Número de indicadores de procesos con metas cumplidas / Número total de indicadores definidos) * 100%	Porcentaje (%)	Semestral	Al finalizar los meses de Junio y Diciembre	≥ 60%	Información registrada por los órganos y unidades orgánicas responsables de los procesos; y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto	Oficina de Planeamiento
		Mejora de Procesos	Optimizar el desempeño de los procesos en el marco de las prioridades de la entidad	Cuantitativo	Porcentaje de mejoras de procesos implementadas en los plazos establecidos	Medir el nivel de cumplimiento de la implementación de las mejoras de procesos de acuerdo al plan de trabajo definido	(Número de mejoras implementadas en los plazos establecidos / Número total de mejoras definidas) * 100%	Porcentaje (%)	Semestral	Al finalizar los meses de Junio y Diciembre	≥ 80%	Información registrada por la Oficina de Planeamiento	Oficina de Planeamiento
	E03.03 Gestión de la Calidad de Servicios	Planificación de la Gestión de Calidad de Servicios	Realizar el diagnóstico de la entidad a fin de conocer el grado de cumplimiento de los componentes para la Gestión de Calidad de Servicios	Cuantitativo	Nivel de planificación para la implementación de la Gestión de Calidad de Servicios	Medir el número de componentes con actividades planificadas para su mejora	(Número de componentes con actividades planificadas / Número total de componentes) * 100%	Porcentaje (%)	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	100%	Información registrada por el Responsable de la Implementación de la Norma Técnica	Oficina de Planeamiento
		Ejecución, Seguimiento y Control de la Gestión de Calidad de Servicios	Realizar el diagnóstico de la entidad a fin de conocer el grado de cumplimiento de los componentes para la Gestión de Calidad de Servicios	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento de las actividades planificadas para la mejora de los componentes de la Gestión de Calidad de Servicios	Medir el número de actividades para la mejora de los componentes desarrolladas según los plazos establecidos	(Número de actividades desarrolladas en los plazos establecidos / Número total de actividades planificadas para la mejora de los componentes) * 100%	Porcentaje (%)	Anual	Al finalizar el proceso de implementación de la Gestión de la Calidad de Servicios	100%	Información registrada por el Responsable de la Implementación de la Norma Técnica	Oficina de Planeamiento
	E03.04 Fortalecimiento Institucional Interno	Definición de la Cultura Organizacional	Determinar la cultura organizacional en la entidad para plantear acciones para su mejora	Cuantitativo	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Trabajo elaborado para la definición de la Cultura Organizacional	Medir las actividades desarrolladas de acuerdo a los plazos establecidos en el Plan de Trabajo para la definición de la Cultura Organizacional	(Número de actividades desarrolladas en los plazos establecidos / Número total de actividades planificadas para la definición de la Cultura Organizacional) * 100%	Porcentaje (%)	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	100%	Cultura Organizacional de PROMOVILIDAD	Oficina de Planeamiento
		Elaboración, Ejecución, Seguimiento y Evaluación del Plan de Acción de Cultura Organizacional	Programar, ejecutar y evaluar las acciones vinculadas a mejorar la cultura organizacional a partir del análisis de las brechas existentes	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento de la elaboración del Plan de Acción de la Cultura Organizacional	Identificar que se haya elaborado Plan de Acción de Cultura Organizacional en los plazos establecidos	Plan de Acción de la Cultura Organizacional elaborado y registrado en los plazos establecidos	Número	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	1	Plan de Acción de la Cultura Organizacional	Oficina de Planeamiento
				Cuantitativo	Nivel de cumplimiento de la ejecución del Plan de Acción de la Cultura Organizacional	Identificar que se haya ejecutado el Plan de Acción de la Cultura Organizacional	Informe de Ejecución del Plan de Acción	Número	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	1	Informe de Ejecución del Plan de Acción	Oficina de Planeamiento
		Diagnóstico de Brechas para el Fortalecimiento y Desarrollo de Competencias Internas	Identificar la brecha de competencias internas, en base a los lineamientos y acciones estratégicas definidas por PROMOVILIDAD, la evaluación de los procesos, el desempeño de los servidores civiles y la evaluación de la cultura organizacional, según corresponda	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento de la identificación de brechas para el Fortalecimiento y Desarrollo de Competencias Internas	Identificar las brechas para el Fortalecimiento y Desarrollo de Competencias Internas	Listado de necesidades de fortalecimiento y desarrollo de competencias internas identificadas	Número	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	1	Información registrada en la Oficina de Planeamiento	Oficina de Planeamiento
	Fortalecimiento y Desarrollo de Competencias Internas	Cubrir la brecha de competencias internas identificada, a través de iniciativas coordinadas directamente por PROMOVILIDAD con actores externos o en el marco del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos dirigido por el MTC	Cuantitativo	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Trabajo elaborado para el Fortalecimiento y Desarrollo de Competencias Internas	Medir las actividades desarrolladas de acuerdo a los plazos establecidos en el Plan de Trabajo para el Fortalecimiento y Desarrollo de Competencias Internas	(Número de actividades desarrolladas en los plazos establecidos / Número total de actividades planificadas para el Fortalecimiento y Desarrollo de Competencias Internas) * 100%	Porcentaje (%)	Semestral	Al finalizar los meses de Junio y Diciembre	100%	Acciones de fortalecimiento y desarrollo de competencias internas	Oficina de Planeamiento	

		Medición de Brechas del Desempeño Interno	Medir el desempeño de los servidores civiles de PROMOVILIDAD para identificar la brecha en el cumplimiento de sus metas	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento de la medición de Brechas del Desempeño Interno	Identificar que se haya realizado la Medición de Brechas del Desempeño Interno	Informe de Medición de Brechas de desempeño de los servidores civiles	Número	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	1	Informe de Medición de Brechas de desempeño de los servidores civiles	Oficina de Planeamiento
		Gestión del Proyecto de Diseño y Estructura Organizacional	Desarrollar propuestas para la mejora del diseño y la estructura organizacional de la entidad	Cuantitativo	Índice de aprobación de Propuestas para la mejora del diseño y estructura organizacional	Identificar el porcentaje de aprobación de las propuestas para la mejora del Diseño y Estructura Organizacional	(Número de propuestas para la mejora del Diseño y Estructura Organizacional aprobados / Número total propuestas para la mejora del Diseño y Estructura Organizacional presentadas) * 100%	Porcentaje (%)	Semestral	Al finalizar los meses de Junio y Diciembre	≥ 80%	Propuestas para la mejora del diseño y la estructura organizacional	Oficina de Planeamiento
		Gestión de Pasantías vinculadas a Movilidad Urbana Sostenible	Coordinar el desarrollo de pasantías vinculadas a la Movilidad Urbana Sostenible para que los gobiernos locales que lo requieran tengan acceso a información y/o capacitación directa sobre la gestión de los procesos vinculados	Cuantitativo	Porcentaje de atención de las solicitudes para el desarrollo de pasantías vinculadas a la Movilidad Urbana Sostenible	Medir el número de solicitudes para el desarrollo de pasantías vinculadas a la Movilidad Urbana Sostenible	(Número de solicitudes para el desarrollo de pasantías vinculadas a la Movilidad Urbana Sostenible / Número de solicitudes recibidas) * 100%	Porcentaje (%)	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	≥ 90%	Información registrada por la Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad	Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad
E04. Gestión de Comunicación Estratégica	E04.01 Gestión de Estrategia Comunicacional	Gestión de la Estrategia Comunicacional	Definir las estrategias de comunicación institucional alineadas a los objetivos, lineamientos y acciones estratégicas definidas para la entidad	Cuantitativo	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Trabajo elaborado para la gestión de la Estrategia Comunicacional	Medir las actividades desarrolladas de acuerdo a los plazos establecidos en el Plan de Trabajo para la Gestión de la Estrategia Comunicacional	(Número de actividades desarrolladas en los plazos establecidos / Número total de actividades planificadas para la Gestión de la Estrategia Comunicacional) * 100%	Porcentaje (%)	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	100%	Documentos estratégicos institucionales	Dirección Ejecutiva
		Gestión de Prensa para las Campañas	Difundir información y actividades de interés sobre la entidad, a través de notas de prensa y material fotográfico o audiovisual, de corresponder, en los diferentes medios de comunicación (tradicionales, virtuales o alternativos)	Cuantitativo	Porcentaje de atención de solicitudes para difusión de información acerca de material audiovisual en medios de comunicación tradicionales, virtuales y alternativos	Medir el número de solicitudes atendidas acerca de difusión de material audiovisual en medios de comunicación tradicionales, virtuales y alternativos	(Número de solicitudes atendidas / Número total de solicitudes para difusión de material audiovisual en medios de comunicación tradicionales, virtuales y alternativos) * 100%	Porcentaje (%)	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	≥ 80%	Información registrada en la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional	Dirección Ejecutiva
	E04.02 Gestión de las Comunicaciones	Coordinación para la Difusión de Contenidos en la Página Web	Coordinar la difusión de información y actividades de las unidades funcionales del PROMOVILIDAD en la página web del MTC	Cuantitativo	Porcentaje de atención de solicitudes para difusión de información acerca de material audiovisual en la página web del MTC	Medir el número de solicitudes atendidas acerca de difusión de material audiovisual en la página web del MTC	(Número de solicitudes atendidas / Número total de solicitudes para difusión de material audiovisual en la página web del MTC) * 100%	Porcentaje (%)	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	≥ 80%	Información registrada en la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional	Dirección Ejecutiva
		Coordinación para la Difusión de Contenidos por Redes Sociales	Elaborar y coordinar la difusión de información y actividades de las unidades funcionales del PROMOVILIDAD en las redes sociales en las que tiene presencia la entidad	Cuantitativo	Porcentaje de atención de solicitudes para difusión de información acerca de material audiovisual, propuesta de podcast y otros, en las redes sociales	Medir el número de solicitudes atendidas acerca de difusión de material audiovisual, propuesta de podcast y otros, en las redes sociales	(Número de solicitudes atendidas / Número total de solicitudes para difusión de material audiovisual, propuesta de podcast y otros, en las redes sociales) * 100%	Porcentaje (%)	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	≥ 80%	Información registrada en la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional	Dirección Ejecutiva
		Elaboración de Bosquejos para el Diseño de Elementos Comunicacionales y Realización de Guiones para la Producción de Audiovisual	Elaborar bosquejos de elementos gráficos y guiones de material audiovisual (para radio, televisión y/o redes sociales tipo spots radiales, televisivos o podcast), y coordinar con la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional el diseño y difusión, a fin de informar y promocionar las diferentes actividades de la entidad	Cuantitativo	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Trabajo elaborado para la elaboración de Bosquejos	Medir las actividades desarrolladas de acuerdo a los plazos establecidos en el Plan de Trabajo para la elaboración de Bosquejos para el Diseño de Elementos Comunicacionales y Realización de Guiones para la Producción de Audiovisual	(Número de actividades desarrolladas en los plazos establecidos / Número total de actividades planificadas para la elaboración de Bosquejos) * 100%	Porcentaje (%)	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	100%	Información registrada en la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional	Dirección Ejecutiva

		Coordinación y Organización de Eventos Presenciales y Virtuales	Coordinar, diseñar y organizar eventos internos y/o externos de representación institucional desarrolladas por las Unidades Funcionales de PROMOVILIDAD	Cuantitativo	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Trabajo elaborado para la coordinación, diseño y organización de Eventos Internos y/o Externos de Representación Institucional	Medir las actividades desarrolladas de acuerdo a los plazos establecidos en el Plan de Trabajo para la coordinación, diseño y organización de Eventos Internos y/o Externos de Representación Institucional	(Número de actividades desarrolladas en los plazos establecidos / Número total de actividades planificadas para la gestión de Eventos Internos y/o Externos de Representación Institucional) * 100%	Porcentaje (%)	Semestral	Al finalizar los meses de Junio y Diciembre	100%	Información registrada en la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional	Dirección Ejecutiva	
		Supervisión y Verificación del Uso de la Identidad Institucional	Verificar y corregir, de ser el caso, el adecuado uso de la identidad gráfica institucional en las piezas comunicacionales elaboradas por la entidad	Cuantitativo	Porcentaje de correcciones de las Piezas comunicacionales	Medir el porcentaje de correcciones a las Piezas comunicacionales	(Número de Piezas comunicacionales corregidas / Número total de Piezas Comunicacionales) * 100%	Porcentaje (%)	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	≤ 20%	Información registrada en la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional	Dirección Ejecutiva	
PROCESOS MISIONALES														
M04. Gestión de Implementación de Sistemas Integrados de Transporte	M04.01 Seguimiento y Evaluación al Diseño de Sistemas Integrados de Transporte	Identificación y Priorización de las Necesidades de Información	Identificar y priorizar necesidades de información en materia de transporte y movilidad urbana sostenible	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento de la priorización de necesidades de información	Identificar que se hayan identificado y priorizado las necesidades de información en materia de transporte y movilidad urbana sostenible	Listado de Necesidades de Información priorizadas	Número	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	1	Información registrada por la Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad	Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad	
		Definición de registros administrativos, fuentes de información y formatos de registro para la implementación del Sistema	Definir las fuentes de las cuales se recopilará la información a ser procesada en el sistema, a partir de las necesidades priorizadas	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento para la sistematización de las necesidades priorizadas	Identificar que se hayan definido las fuentes de información en base a las necesidades de información priorizadas en materia de transporte y movilidad urbana sostenible	Listado de registros administrativos, fuentes de información y formatos de registro sistematizados	Número	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	1	Información registrada por la Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad	Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad	
		Construcción de Indicadores y Marcadores de Progreso de la Movilidad Urbana Sostenible en el Perú	Definir los indicadores y marcadores con los cuales PROMOVILIDAD verificará el avance de la implementación de las estrategias y actividades de la Movilidad Urbana Sostenible en las provincias	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento de la definición de indicadores y marcadores de progreso de la Movilidad Urbana Sostenible	Identificar que se hayan identificado y priorizado las necesidades de información en materia de transporte y movilidad urbana sostenible	Listado de Indicadores y Marcadores de Progreso de la Movilidad Urbana Sostenible	Número	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	1	Información registrada por la Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad	Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad	
		Implementación de Indicadores y Marcadores de Progreso	Gestionar las actividades para la implementación de los indicadores y marcadores definidos para la aplicación del Sistema de Gestión de la Información en los gobiernos locales	Calidad	Nivel de satisfacción de la implementación de los indicadores y marcadores de Progreso en los Gobiernos Locales	Identificar la satisfacción de los Gobiernos Locales de los indicadores y marcadores de progreso implementados	(Número de valoraciones positivas / Total de Valoraciones obtenidas) * 100%	Porcentaje (%)	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	≥ 85%	Información registrada por la Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad	Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad	
		Diseño de Instrumentos para la Documentación de cambios en el Sistema y Marcadores de Progreso	Definir los instrumentos que permitan registrar los cambios requeridos o necesarios como parte de la implementación del Sistema de Gestión de Información en PROMOVILIDAD o gobiernos locales	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento de la definición de Instrumentos para la Documentación de cambios en el Sistema de Gestión de Información	Identificar que se hayan definido los instrumentos para la documentación de cambios en el Sistema de Gestión de Información	Listado de Instrumentos para la Documentación de cambios en el Sistema de Gestión de Información	Número	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	1	Información registrada por la Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad	Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad	
	M04.02 Seguimiento y Evaluación de la Implementación de Sistemas Integrados de Transporte	Documentación y análisis de los cambios en el Sistema y Marcadores de Progreso	Recopilar y analizar la información registrada a partir de los cambios presentados en el Sistema de Gestión de Información	Cuantitativo	Cantidad de cambios en el Sistema de Gestión de Información	Identificar la cantidad de cambios que se han realizado en el Sistema de Gestión de Información	Número de cambios efectuados en el Sistema de Gestión de Información	Número	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre			Registros en el Sistema de Gestión de Información	Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad
		Revisión y evaluación de la eficacia, efectividad y pertinencia del enfoque del Sistema	Verificar y evaluar si el enfoque del Sistema de Gestión de la Información implementado es eficaz, efectivo y pertinente	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento del enfoque definida para el Sistema de Gestión de la Información	Identificar si el enfoque implementado es eficaz, efectivo y pertinente	(Número de enfoques efectivos, eficaces y pertinentes / total de enfoques diseñados e implementados) * 100%	Porcentaje (%)	Semestral	Al finalizar los meses de Junio y Diciembre	≥ 85%	Información registrada por la Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad	Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad	

		Revisión y evaluación de la estructura del sistema	Verificar y evaluar si la estructura definida para el Sistema de Gestión de la Información implementado permite una articulación apropiada entre todos los actores para el cumplimiento de los objetivos definidos	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento de la estructura definida para el Sistema de Gestión de la Información	Identificar si la estructura diseñada permite el cumplimiento de los objetivos definidos	(Número de objetivos cumplidos / total de objetivos elaborados e implementados con la estructura definida actual) * 100%	Porcentaje (%)	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	≥ 90%	Información registrada por la Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad	Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad
		Revisión y evaluación de los instrumentos que se utilizan	Verificar y evaluar si los instrumentos elaborados e implementados permiten una correcta recopilación, procesamiento y análisis de la información	Cuantitativo	Porcentaje de Instrumentos adecuados para una correcta recopilación, procesamiento y análisis de la información	Medir el porcentaje de instrumentos que permita una correcta recopilación, procesamiento y análisis de la información	(Número de instrumentos seleccionados / total de instrumentos elaborados e implementados) * 100%	Porcentaje (%)	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	≥ 85%	Información registrada por la Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad	Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad
		Revisión y evaluación de la calidad de datos e información del sistema	Verificar y evaluar si los datos y la información registrada en el sistema permitirá una apropiada medición y cumplimiento de los objetivos definidos	Cuantitativo	Porcentaje de información para una apropiada medición y cumplimiento de los objetivos definidos	Medir el porcentaje de información que permita una apropiada medición y cumplimiento de los objetivos definidos	(Número de datos e información seleccionados / total de datos e información registrada en el sistema) * 100%	Porcentaje (%)	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	≥ 85%	Información registrada por la Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad	Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad
		Análisis y Presentación de Resultados	Verificar y evaluar el avance del cumplimiento de los indicadores y marcadores de progreso de la movilidad urbana sostenible definidos e implementados en los gobiernos locales	Cuantitativo	Porcentaje de cumplimiento de los indicadores y marcadores de progreso de la movilidad urbana sostenible implementados en los gobiernos locales	Medir el nivel de cumplimiento de las actividades y plazos para la formulación o modificación del ROF de la entidad	(Número de indicadores y marcadores de progreso ejecutados en los plazos establecidos / Número total de indicadores y marcadores de progreso implementados en los gobiernos locales) * 100%	Porcentaje (%)	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	100%	Información registrada por la Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad	Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad
		Actualización del Sistema de Gestión de la Información	Gestionar la mejora continua del Sistema de Gestión de la Información, para contribuir al cumplimiento de los objetivos definidos	Cuantitativo	Cantidad de actualizaciones realizadas en el Sistema de Gestión de la Información	Identificar la cantidad de actualizaciones que se realizan en el Sistema de Gestión de la Información	Número de Actualizaciones en el Sistema de Gestión de la Información	Número	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre		Información registrada por la Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad	Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad
M04.03	Seguimiento y Evaluación de la Operación del Sistema Integrados de Transporte	Seguimiento y Evaluación al Diseño de Sistemas Integrados de Transporte	Verificar el nivel de avance respecto al diseño de los Sistemas Integrados de Transporte en los Gobiernos Locales	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento del diseño de los Sistemas Integrados de Transporte en los Gobiernos Locales	Identificar que se hayan diseñado los Sistemas Integrados de Transporte en los Gobiernos Locales	Reporte de Seguimiento y Control al Diseño de los Sistemas Integrados de Transporte en los Gobiernos Locales	Número	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	1	Reporte de Seguimiento y Control al Diseño de los Sistemas Integrados de Transporte en los Gobiernos Locales	Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad
		Seguimiento y Evaluación de la Implementación de Sistemas Integrados de Transporte	Verificar el nivel de avance respecto a la implementación de los Sistemas Integrados de Transporte en los Gobiernos Locales	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento de la implementación de los Sistemas Integrados de Transporte en los Gobiernos Locales	Identificar que se hayan implementado los Sistemas Integrados de Transporte en los Gobiernos Locales	Reporte de Seguimiento y Control a la Implementación de los Sistemas Integrados de Transporte en los Gobiernos Locales	Número	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	1	Reporte de Seguimiento y Control a la Implementación de los Sistemas Integrados de Transporte en los Gobiernos Locales	Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad
		Seguimiento y Evaluación de la Operación del Sistema Integrados de Transporte	Verificar el nivel de avance respecto a la operación de los Sistemas Integrados de Transporte en los Gobiernos Locales, así como los resultados relacionados que se van obteniendo	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento de la operación de los Sistemas Integrados de Transporte en los Gobiernos Locales	Identificar que se hayan operado los Sistemas Integrados de Transporte en los Gobiernos Locales	Reporte de Seguimiento y Control a la Operación de los Sistemas Integrados de Transporte en los Gobiernos Locales	Número	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	1	Reporte de Seguimiento y Control a la Operación de los Sistemas Integrados de Transporte en los Gobiernos Locales	Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad
		Gestión de Pasantías vinculadas a Movilidad Urbana Sostenible	Coordinar el desarrollo de pasantías vinculadas a la Movilidad Urbana Sostenible para que los gobiernos locales que lo requieran tengan acceso a información y/o capacitación directa sobre la gestión de los procesos vinculados	Cuantitativo	Porcentaje de atención de las solicitudes para el desarrollo de pasantías vinculadas a la Movilidad Urbana Sostenible	Medir el número de solicitudes para el desarrollo de pasantías vinculadas a la Movilidad Urbana Sostenible	(Número de solicitudes para el desarrollo de pasantías vinculadas a la Movilidad Urbana Sostenible / Número de solicitudes recibidas) * 100%	Porcentaje (%)	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	≥ 90%	Información registrada por la Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad	Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad

M01 M02 Gestión de Fortalecimiento/Planificación de Movilidad para Gobiernos Locales	M01.01 M02.01 Elaboración del Plan de Fortalecimiento Institucional/Planificación de la Movilidad de Gobiernos Locales	Elaboración del Plan de Fortalecimiento Institucional y de la Planificación de la Movilidad de Gobiernos Locales	Definir y programar las actividades a realizar para el fortalecimiento institucional y de la planificación de la movilidad urbana en los gobiernos locales	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento de la definición y programación de actividades para el Plan de Fortalecimiento Institucional y de la Planificación de la Movilidad de Gobiernos Locales	Identificar que se hayan definido y programado las actividades para el Plan de Fortalecimiento Institucional y de la Planificación de la Movilidad de Gobiernos Locales	Listado de actividades para la formulación del Plan de Fortalecimiento Institucional y de la Planificación de la Movilidad de Gobiernos Locales	Número	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	1	-	Plan de Fortalecimiento Institucional de los Gobiernos Locales	Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad
	M01.02 M02.02 Coordinación y Suscripción de Convenios Interinstitucionales para el Fortalecimiento Institucional/Planificación de Movilidad para Gobiernos Locales	Coordinación y Suscripción de Convenios Interinstitucionales para el Fortalecimiento Institucional y de la Planificación de la Movilidad para Gobiernos Locales	Gestionar las coordinaciones necesarias para el desarrollo de actividades para el Fortalecimiento Institucional y de la Planificación de la Movilidad para Gobiernos Locales	Cuantitativo	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Fortalecimiento Institucional	Medir las actividades desarrolladas de acuerdo a los plazos establecidos en el Plan de Fortalecimiento Institucional y de la Planificación de la Movilidad de Gobiernos Locales	(Número de actividades desarrolladas en los plazos establecidos / Número total de actividades planificadas para la formulación del Plan de Fortalecimiento Institucional) * 100%	Porcentaje (%)	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	100%	-	-	Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad
	M01.03 M02.03 Ejecución del Fortalecimiento Institucional/Planificación de la Movilidad de los Gobiernos Locales	Fortalecimiento y Desarrollo de Competencias Institucionales y Técnicas	Fortalecer las competencias institucionales y técnicas en los Gobiernos Locales requeridas para el desarrollo y mejora de la gestión del transporte y movilidad urbana sostenible	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento del Fortalecimiento de las competencias institucionales y técnicas en los Gobiernos Locales	Identificar que se hayan fortalecido las competencias institucionales y técnicas en los Gobiernos Locales	Listado de competencias institucionales y técnicas fortalecidas en los Gobiernos Locales	Número	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	1	-	-	Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad
		Desarrollo e Implementación de Instrumentos Institucionales y Técnicos	Implementar los instrumentos institucionales y técnicos en los Gobiernos Locales requeridos para el desarrollo y mejora de la gestión del transporte y movilidad urbana sostenible	Cuantitativo	Porcentaje de cumplimiento de la implementación de los instrumentos institucionales y técnicos en los Gobiernos Locales	Medir las actividades desarrolladas para la implementación de los instrumentos institucionales y técnicos en los Gobiernos Locales	(Número de actividades desarrolladas en los plazos establecidos / Número total de actividades planificadas para implementación de los instrumentos institucionales y técnicos en los Gobiernos Locales) * 100%	Porcentaje (%)	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	100%	-	-	Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad
		Desarrollo e Implementación de Planes de Movilidad Urbana Sostenible (PMUS)	Brindar el apoyo necesario para el desarrollo del Plan de Movilidad Urbana Sostenible (PMUS) en los gobiernos locales	Cuantitativo	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Movilidad Urbana Sostenible	Medir el nivel de cumplimiento de las actividades programadas en el Plan de Movilidad Urbana Sostenible (PMUS) en los gobiernos locales	(Número de actividades ejecutadas en los plazos establecidos en el Plan de Movilidad Urbana Sostenible / Número total de actividades programadas en el Plan de Movilidad Urbana Sostenible (PMUS) para el periodo evaluado) * 100%	Porcentaje (%)	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	≥ 90%	-	-	Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad
		Desarrollo e Implementación de Planes Reguladores de Ruta	Brindar el apoyo necesario para el desarrollo del Plan Regular de Rutas en los gobiernos locales	Cuantitativo	Porcentaje de cumplimiento del Plan Regular de Rutas	Medir el nivel de cumplimiento de las actividades programadas en el Plan Regular de Rutas en los gobiernos locales	(Número de actividades ejecutadas en los plazos establecidos en el Plan Regular de Rutas / Número total de actividades programadas en el Plan Regular de Rutas para el periodo evaluado) * 100%	Porcentaje (%)	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	≥ 90%	-	-	Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad
	M01.04 M02.04 Seguimiento y Evaluación del Fortalecimiento Institucional/Planificación de la Movilidad de los	Desarrollo e Implementación de Otros Instrumentos de Planificación	Brindar el apoyo necesario para el desarrollo de otros instrumentos de planificación en los gobiernos locales	Cuantitativo	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Movilidad Urbana Sostenible	Medir el nivel de cumplimiento de las actividades programadas en el Plan de Movilidad Urbana Sostenible (PMUS) en los gobiernos locales	(Número de actividades ejecutadas en los plazos establecidos en el Plan de Movilidad Urbana Sostenible / Número total de actividades programadas en el Plan de Movilidad Urbana Sostenible (PMUS) para el periodo evaluado) * 100%	Porcentaje (%)	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	≥ 90%	-	-	Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad

	Gobiernos Locales	Seguimiento y Evaluación del Fortalecimiento Institucional y de la Planificación de la Movilidad	Verificar el cumplimiento de la planificación realizada para el fortalecimiento institucional y de la planificación de la movilidad en los gobiernos locales	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento del seguimiento y evaluación del Fortalecimiento Institucional y de la Planificación de la Movilidad	Identificar que se realice el seguimiento y evaluación del fortalecimiento institucional y de la planificación de la movilidad en los gobiernos locales	Reporte de Seguimiento y Control al cumplimiento del Plan de Fortalecimiento Institucional y de la Planificación de la Movilidad de Gobiernos Locales	Número	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	1	-	Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad
M03. Gestión de las Inversiones	M03.01 Programación Multianual de Inversiones	Elaboración de la Cartera de Proyectos de Inversión a ser programada en el PMI del MTC	Gestionar la inclusión de la Cartera de Proyectos de Inversión en la Programación Multianual de Inversiones del MTC	Cuantitativo	Cumplimiento del plazo para la elaboración de la Cartera de Proyectos de Inversión en la PMI del MTC	Medir el número de días requeridos por el MTC y Dirección de Gestión de Inversiones para la elaboración de la Cartera de Proyectos de Inversión	Número de días requeridos para la elaboración de la Cartera de Proyectos de Inversión	Días	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre		Información registrada por la Dirección de Gestión de Inversiones	Dirección de Gestión de Inversiones
		Verificación de Consistencia con el Proyecto y Ley de Presupuesto del respectivo año fiscal	Verificar la inclusión de la Cartera de Proyectos de Inversión de PROMOVILIDAD en el PMI del MTC	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento en la verificación de la inclusión de la Cartera de Proyectos en la PMI del MTC	Identificar que se realice la verificación de la inclusión de la Cartera de Proyectos en la PMI del MTC	Cartera de Proyectos de Inversión verificada	Número	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	1	Información registrada por la Dirección de Gestión de Inversiones	Dirección de Gestión de Inversiones
	M03.02 Coordinación y Suscripción de Convenios Interinstitucionales para la Fase de Formulación y Evaluación y/o la Fase de Ejecución de Inversiones	Coordinación y Suscripción de Convenios Interinstitucionales para la Fase de Formulación y Evaluación y/o la Fase de Ejecución de Inversiones	Gestionar las coordinaciones necesarias para el desarrollo de proyectos de inversión en los gobiernos locales	Cuantitativo	Porcentaje de cumplimiento de la coordinación y suscripción de Convenios Interinstitucionales	Medir las actividades desarrolladas de acuerdo a los plazos establecidos en la coordinación y suscripción de Convenios Interinstitucionales	(Número de actividades desarrolladas en los plazos establecidos / Número total de actividades planificadas en la coordinación y suscripción de Convenios Interinstitucionales) * 100%	Porcentaje (%)	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	100%	Información registrada por la Dirección de Gestión de Inversiones	Dirección de Gestión de Inversiones
	M03.03 Formulación y Evaluación de Inversiones	Gestión de las contrataciones para la elaboración de Fichas Técnicas o Estudios de Preinversión	Contar con el apoyo necesario para la elaboración de las fichas técnicas o estudios de preinversiones	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento en la contratación de un servicio para la elaboración de las Fichas Técnicas o Estudios de Preinversiones	Identificar que se realice la contratación de un servicio para la elaboración de Fichas Técnicas o Estudios de Preinversiones	Servicio contratado para la elaboración de Fichas Técnicas o Estudios de Preinversión	Número	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	1	Información registrada por la Dirección de Gestión de Inversiones	Dirección de Gestión de Inversiones
		Elaboración, Monitoreo y Seguimiento de Fichas Técnicas o Estudios de Preinversión	Elaborar directamente las fichas técnicas o estudios de preinversiones o verificar el cumplimiento de la contratación en caso se haya tercerizado	Cuantitativo	Porcentaje de cumplimiento de la elaboración de las fichas técnicas o estudios de preinversiones	Medir las actividades desarrolladas de acuerdo a los plazos establecidos para la elaboración de las fichas técnicas o estudios de preinversiones	(Número de actividades desarrolladas en los plazos establecidos / Número total de actividades planificadas) * 100%	Porcentaje (%)	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	100%	Información registrada por la Dirección de Gestión de Inversiones	Dirección de Gestión de Inversiones
		Registro de los Proyectos en el Banco de Inversiones	Contar con la información del proyecto de inversión registrada según lo establecido en la normativa vigente	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento en el registro de los Proyectos en el Banco de Inversiones	Identificar que se realice el registro de los Proyectos en el Banco de Inversiones	Registro de los proyectos en el Banco de Inversiones	Número	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	1	Información registrada por la Dirección de Gestión de Inversiones	Dirección de Gestión de Inversiones
	M03.04 Ejecución de Inversiones	Gestión de las contrataciones para la elaboración de Expedientes Técnicos o Documentos Equivalentes	Contar con el apoyo necesario para la elaboración de los expedientes técnicos o documentos equivalentes	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento en la contratación de un servicio para la elaboración de las Expedientes técnicos o Documentos equivalentes	Identificar que se realice la contratación de un servicio para la elaboración de Expedientes técnicos o Documentos equivalentes	Servicio contratado para la elaboración de Expedientes técnicos o Documentos equivalentes	Número	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	1	Información registrada por la Dirección de Gestión de Inversiones	Dirección de Gestión de Inversiones
		Elaboración, Monitoreo y Seguimiento de Expedientes Técnicos o Documentos Equivalentes	Elaborar directamente los Expedientes Técnicos o Documentos Equivalentes o verificar el cumplimiento de la contratación en caso se haya tercerizado	Cuantitativo	Porcentaje de cumplimiento de la elaboración de Expedientes Técnicos o Documentos Equivalentes	Medir las actividades desarrolladas de acuerdo a los plazos establecidos para la elaboración de Expedientes Técnicos o Documentos Equivalentes	(Número de actividades desarrolladas en los plazos establecidos / Número total de actividades planificadas) * 100%	Porcentaje (%)	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	100%	Información registrada por la Dirección de Gestión de Inversiones	Dirección de Gestión de Inversiones
		Liquidación Técnica de los Expedientes Técnicos o Documentos Equivalentes	Concluir con la contratación para la elaboración de los expedientes técnicos o documentos equivalentes	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento en la Liquidación Técnica de los Expedientes Técnicos o Documentos Equivalentes	Identificar que se realice la Liquidación Técnica de los Expedientes Técnicos o Documentos Equivalentes	Documento de Liquidación de los Expedientes Técnicos o Documentos Equivalentes	Número	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	1	Información registrada por la Dirección de Gestión de Inversiones	Dirección de Gestión de Inversiones

		Gestión de las contrataciones para la ejecución de la Inversión	Contar con el apoyo necesario para la ejecución de los proyectos de inversión en los gobiernos locales	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento en la contratación de un servicio para la ejecución de los Proyectos de Inversión en los Gobiernos Locales	Identificar que se realice la contratación de un servicio para la ejecución de los Proyectos de Inversión en los Gobiernos Locales	Servicio contratado para la ejecución de los Proyectos de Inversión en los Gobiernos Locales	Número	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	1	Información registrada por la Dirección de Gestión de Inversiones	Dirección de Gestión de Inversiones
		Monitoreo y Seguimiento a la Ejecución de la Inversión	Verificar el cumplimiento de la ejecución de los proyectos de inversión para los gobiernos locales	Cuantitativo	Porcentaje de cumplimiento de la ejecución de los Proyectos de Inversión en los gobiernos locales	Medir las actividades desarrolladas de acuerdo a los plazos establecidos en los Proyectos de Inversión en los Gobiernos Locales	(Número de actividades desarrolladas en los plazos establecidos / Número total de actividades planificadas en los Proyectos de Inversión) * 100%	Porcentaje (%)	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	100%	Información registrada por la Dirección de Gestión de Inversiones	Dirección de Gestión de Inversiones
		Liquidación Técnica y Financiera de los Proyectos de Inversión	Gestionar las actividades necesarias para la liquidación técnica y financiera de los proyectos de inversión	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento en la Liquidación Técnica y Financiera de Obra	Identificar que se realice la Liquidación Técnica y Financiera de Obra	Documentos de Liquidación Técnica y Financiera de Obra	Número	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	1	Información registrada por la Dirección de Gestión de Inversiones	Dirección de Gestión de Inversiones
		Cierre y Transferencia de los Proyectos de Inversión a los Gobiernos Locales	Concluir el desarrollo de los proyectos de inversión en los gobiernos locales	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento en la culminación del desarrollo de los Proyectos en los Gobiernos Locales	Identificar y verificar que se haya culminado con el desarrollo de los Proyectos de Inversión en los Gobiernos Locales	Acta de Entrega de la Obra	Número	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	1	Acta de Entrega de la Obra	Dirección de Gestión de Inversiones
	M03.05 Asesoramiento Técnico a los Gobiernos Locales en materia de Inversión	Apoyo técnico sobre las inversiones ejecutadas bajo mecanismos de APP	Atender y brindar a apoyo a los gobiernos locales respecto a inversiones ejecutadas bajo mecanismos de APP	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento del apoyo a los Gobiernos Locales respecto a inversiones ejecutadas bajo mecanismos de APP	Identificar que se hayan apoyado a los Gobiernos Locales respecto a inversiones ejecutadas bajo mecanismos de APP	Lista de Actividades para el apoyo sobre inversiones bajo mecanismos de APP	Número	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	1	Información registrada por la Dirección de Gestión de Inversiones	Dirección de Gestión de Inversiones
		Emitir opinión técnica en materia de inversión	Atender las solicitudes de opinión técnica en materia de inversión	Cuantitativo	Porcentaje de atención de las solicitudes de opinión técnica en materia de inversión	Medir el número de solicitudes de opinión técnica en materia de inversión atendidas sobre el total de las recibidas	(Número de solicitudes de opinión jurídica atendidas / Número de solicitudes recibidas) * 100%	Porcentaje (%)	Mensual	Al finalizar cada mes	≥ 85%	Informe de Opinión técnica en materia de inversiones	Dirección de Gestión de Inversiones
		Promoción de la ejecución de las inversiones en los Gobiernos Locales	Fomentar el desarrollo de proyectos de inversión en los gobiernos locales según su nivel de avance en el Sistema Integrado de Transporte	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento de la fomentación del desarrollo de Proyectos de Inversión en los Gobiernos Locales	Identificar que se haya fomentado el desarrollo de los proyectos de inversión en los gobiernos locales según su nivel de avance en el Sistema Integrado de Transporte	Lista de Actividades para la promoción de las inversiones	Número	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	1	Información registrada por la Dirección de Gestión de Inversiones	Dirección de Gestión de Inversiones
		Coordinación Técnica en materia de inversión con los Gobiernos Locales	Brindar apoyo técnico a los gobiernos locales en materia de inversión	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento del apoyo técnico a los gobiernos locales en materia de inversión	Identificar que se hayan brindado apoyo técnico a los gobiernos locales en materia de inversión	Lista de Actividades para la coordinación técnica en materia de inversiones	Número	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	1	Información registrada por la Dirección de Gestión de Inversiones	Dirección de Gestión de Inversiones
	M03.06 Seguimiento, monitoreo y gestión de las Inversiones	Seguimiento, monitoreo y gestión de las Inversiones	Verificar el nivel de cumplimiento de los proyectos de inversión en los gobiernos locales según lo planificado	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento de los proyectos de inversión en los gobiernos locales	Identificar que se hayan cumplido lo planificado en los proyectos de inversión en los gobiernos locales	Reporte de Seguimiento y Control de las Inversiones	Número	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	1	Reporte de Seguimiento y Control de las Inversiones	Dirección de Gestión de Inversiones
PROCESOS DE SOPORTE													
S01 Gestión de Asesoría Jurídica	S01.01 Atención de Solicitudes de Opinión Legal	Atención de Solicitudes de Opinión Legal	Prestar asesoramiento legal a la Dirección Ejecutiva y a las Unidades Funcionales de PROMOVILIDAD, a fin de que puedan desarrollar sus funciones adecuadamente	Cuantitativo	Porcentaje de atención de las solicitudes de opinión jurídica	Medir el número de solicitudes de opinión jurídica atendidas sobre el total de las recibidas	(Número de solicitudes de opinión jurídica atendidas / Número de solicitudes recibidas) * 100%	Porcentaje (%)	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	≥ 80%	Información registrada por la Oficina de Asesoría Legal	Oficina de Asesoría Legal
	S01.02 Formulación de Proyectos Normativos	Formulación de Proyectos Normativos	Formular los proyectos normativos necesarios para mejorar la gestión de los procesos de la entidad, en atención y coordinación con las unidades funcionales de PROMOVILIDAD, de corresponder	Cuantitativo	Porcentaje de atención de las solicitudes de asesoría y/u opinión jurídica para la formulación de Proyectos Normativos	Medir el número de informes de opinión jurídica emitidos para la suscripción de dispositivos que aprueban proyectos normativos	(Número de informes de opinión jurídica emitidos / Número total de solicitudes de asesoría y/u opinión jurídica para la formulación de proyectos normativos) * 100%	Porcentaje (%)	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	≥ 80%	Información registrada por la Oficina de Asesoría Legal	Oficina de Asesoría Legal
	S01.03 Formulación de Iniciativas Legislativas y reglamentos	Formulación de Iniciativas Legislativas y reglamentos	Formular las iniciativas legislativas necesarios para mejorar la gestión de los procesos de la entidad, en atención y coordinación con las unidades funcionales de PROMOVILIDAD, de corresponder	Cuantitativo	Porcentaje de atención de las solicitudes de asesoría y/u opinión jurídica para la formulación de Iniciativas Legislativas y reglamentos	Medir el número de informes de opinión jurídica emitidos para la suscripción de iniciativas Legislativas y reglamentos	(Número de informes de opinión jurídica emitidos / Número total de solicitudes de asesoría y/u opinión jurídica para la formulación de iniciativas Legislativas y reglamentos) * 100%	Porcentaje (%)	Anual	Al finalizar el mes de Diciembre	≥ 80%	Información registrada por la Oficina de Asesoría Legal	Oficina de Asesoría Legal

S02 Gestión Documentaria y Atención al/la Ciudadano/a	S02.01 Trámite Documentario	Recepción y Distribución de Documentos	Registrar y derivar la documentación externa recibida en mesa de partes del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, y derivada a PROMOVILIDAD, a fin de que las unidades funcionales puedan desarrollar sus actividades	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento de la entrega de documentación externa	Identificar el nivel de cumplimiento de la entrega de documentación externa	(Número de documentos derivados a los órganos y unidades orgánicas / Número de documentos recibidos de externos) * 100%	Porcentaje (%)	Mensual	Al finalizar cada mes	100%	Información registrada por la Mesa de Partes	Dirección Ejecutiva
		Notificación y Despacho de Documentos	Preparar la documentación e insumos de las unidades funcionales de la entidad para su despacho a entidades públicas o privadas, administrados o público en general, a través de la mesa de partes del Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento del despacho de documentación interna	Identificar el nivel de cumplimiento del despacho de documentación interna	(Número de documentos despachados a las entidades correspondientes / Número de documentos recibidos de los órganos y unidades orgánicas) * 100%	Porcentaje (%)	Mensual	Al finalizar cada mes	100%	Información registrada por la Mesa de Partes	Dirección Ejecutiva
	S02.02 Administración de Archivo de Gestión	Organización, Descripción y Conservación de Documentos	Organizar y mantener en custodia la documentación de las unidades funcionales de PROMOVILIDAD, asegurando su conservación	Cuantitativo	Porcentaje de Documentos deteriorados	Medir el número de documentos deteriorados por diversos factores respecto a los documentos que hayan sido custodiado	(Número de documentos deteriorados / Número total de documentos custodiados) * 100%	Porcentaje (%)	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	≤ 10%	-	Dirección Ejecutiva
		Transferencia de Documentos al Archivo Central	Gestionar la transferencia del archivo de PROMOVILIDAD al archivo central del Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Cuantitativo	Porcentaje de cumplimiento de la transferencia de documentos	Medir el número de documentos que son transferidos al archivo central respecto a los identificados en los inventarios de Transferencia de Documentos elaborados	(Número de documentos transferidos al archivo central / Número total de documentos registrados en los Inventarios de Transferencia de Documentos) * 100%	Porcentaje (%)	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	≥ 80%	Información registrada por el Área del Archivo Central	Dirección Ejecutiva
S03 Gestión Medio Ambiental	S03.01 Diagnóstico de Impacto ambiental de proyectos	Diagnóstico de Impacto ambiental de proyectos de Inversión	Verificar el nivel de impacto medioambiental en los Proyectos del Sistemas Integrados de Transporte en los Gobiernos Locales	Cuantitativo	Nivel de cumplimiento del indicadores medio ambientales del proyecto de inversión de los Sistemas Integrados de Transporte en los Gobiernos Locales	Identificar que se hayan incluido indicadores de impacto ambiental en el proyecto de Sistemas Integrados de Transporte en los Gobiernos Locales	Reporte de Seguimiento y Control de indicadores medioambientales de proyectos de Sistemas Integrados de Transporte	Número	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	1	Reporte de Seguimiento y Control de indicadores medioambientales de proyectos de Sistemas Integrados de Transporte	Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad Dirección de Gestión de inversiones (Área de Medio Ambiente)
	S03.02 Diagnóstico medio ambiental del transporte	Diagnóstico ambiental del transporte previo a la planificación de Sistemas Integrados de Transporte	Determinar el nivel del estado ambiental del transporte en la ciudad donde se implementará un Sistemas Integrados de Transporte	Cuantitativo	Nivel de afectación ambiental del transporte en los Gobiernos Locales	Identificar que los niveles de impacto ambiental del transporte en los Sistemas Integrados de Transporte en los Gobiernos Locales	Reporte de impacto ambiental del transporte de los Sistemas Integrados de Transporte en los Gobiernos Locales	Número	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	1	Reporte de impacto ambiental del transporte de los Sistemas Integrados de Transporte en los Gobiernos Locales	Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad Dirección de Gestión de inversiones (Área de Medio Ambiente)
	S03.03 Implementación de planes medio ambientales	Implementar planes medio ambientales en fortalecimiento, planificación y/o proyectos de inversión	Prevenir y/o mitigar efectos medio ambientales con la implementación de los Sistemas Integrados de Transporte en los Gobiernos Locales.	Cuantitativo	Porcentaje de cumplimiento de medidas de prevención y/o mitigación del impacto medio ambiental de los Sistemas Integrados de Transporte en los Gobiernos Locales	Identificar la mejora que implica la implementación de medidas de prevención y/o mitigación medio ambiental en los Sistemas Integrados de Transporte en los Gobiernos Locales	Reporte de Seguimiento y Control de indicadores de impacto ambiental de los Sistemas Integrados de Transporte en los Gobiernos Locales	Número	Trimestral	Al finalizar los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre	1	Reporte de Seguimiento y Control de indicadores de impacto ambiental de los Sistemas Integrados de Transporte en los Gobiernos Locales	Dirección de Fortalecimiento y Planificación de la Movilidad Dirección de Gestión de inversiones (Área de Medio Ambiente)

Fuente: Elaboración propia, tomado de entrevista con OPP PROMOVILIDAD 2023.

OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto:	Luz Genara Castañeda Perez
1.2 Grado académico:	Doctora en Ingeniería Ambiental
1.3 Profesión:	Ingeniera Química
1.4 Centro laboral:	Universidad Nacional Federico Villarreal
1.5 Cargo que desempeña:	Funcionaria del Vice Rectorado de Investigación
1.6 Denominación del instrumento:	Entrevista
1.7 Autor del instrumento:	Elvis Junior Garayar Llimpe / Guisela Edith Lugo Gamarra
1.8 Programa de posgrado:	Maestría en Dirección Pública

2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL		0	0	0	12	15
SUMATORIA TOTAL		27				

3. Resultados de validación

3.1 Colaboración total cuantitativa: 27 puntos

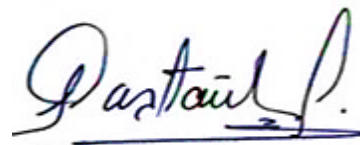
3.2 Opinión _____

Favorable X Debe mejorar No favorable

3.1. Observaciones:

La encuesta aplicada se elaboró de manera complementaria al instrumento principal de evaluación basado en la Resolución de Secretaría General N° 168-2021-MTC/04 del 07.09.2021 y permitió complementar información del personal coordinador, supervisor o directivo sobre los Productos por nivel | Macroprocesos | Procesos | Forma/medio de control.

Lima, 10 de abril del 2024



LUZ GENARA CASTAÑEDA PEREZ
DNI 10736017

OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto:	<u>Luis Carrasco Venegas</u>
1.2 Grado académico:	<u>Doctor en Ingeniería Ambiental</u>
1.3 Profesión:	<u>Ingeniero Químico</u>
1.4 Centro laboral:	<u>Universidad Nacional del Callao</u>
1.5 Cargo que desempeña:	<u>Director de Departamento de FIQ</u>
1.6 Denominación del instrumento:	<u>Entrevista</u>
1.7 Autor del instrumento:	<u>Elvis Junior Garayar Llimpe / Guisela Edith Lugo Gamarra</u>
1.8 Programa de posgrado:	<u>Maestría en Dirección Pública</u>

2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL		0	0	0	8	20
SUMATORIA TOTAL		28				

3. Resultados de validación

3.1 Colaboración total cuantitativa: 28 puntos

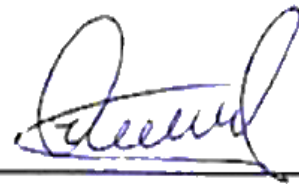
3.2 Opinión _____

Favorable X Debe mejorar No favorable

3.1. Observaciones:

La encuesta aplicada se elaboró de manera complementaria al instrumento principal de evaluación basado en la Resolución de Secretaría General N° 168-2021-MTC/04 del 07.09.2021 y permitió complementar información del personal coordinador, supervisor o directivo sobre los Productos por nivel | Macroprocesos | Procesos | Forma/medio de control.

Lima, 10 de abril del 2024



Luis Carrasco Venegas

DNI 25825871

OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto:	Carlos Abner Julca Vásquez
1.2 Grado académico:	Maestro en Gerencia de Proyectos de Ingeniería
1.3 Profesión:	Ingeniero Civil
1.4 Centro laboral:	Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible PROMOVILIDAD del Ministerio de Transportes y Comunicaciones
1.5 Cargo que desempeña:	Especialista en Evaluación Proyectos de la Dirección de Gestión de Inversiones
1.6 Denominación del instrumento:	Entrevista
1.7 Autor del instrumento:	Elvis Junior Garayar Llimpe / Guisela Edith Lugo Gamarra
1.8 Programa de posgrado:	Maestría en Dirección Pública

2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL		0	0	0	4	25

SUMATORIA TOTAL	29
-----------------	----

3. Resultados de validación

3.1 Colaboración total cuantitativa: 29 puntos

3.2 Opinión _____

Favorable X Debe mejorar No favorable

3.1. Observaciones:

La encuesta aplicada se elaboró de manera complementaria al instrumento principal de evaluación basado en la Resolución de Secretaría General N° 168-2021-MTC/04 del 07.09.2021 y permitió complementar información del personal coordinador, supervisor o directivo sobre los Productos por nivel | Macroprocesos | Procesos | Forma/medio de control.

Lima, 10 de abril del 2024



CARLOS ABNER JULCA VÁSQUEZ
INGENIERO CIVIL
REG. CIP 84973

Carlos Abner Julca Vásquez DNI
16799019

OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto:	Pablo Félix Luciani
1.2 Grado académico:	Maestro en ciencias
1.3 Profesión:	Ingeniero de Transportes
1.4 Centro laboral:	Universidad Privada del Norte
1.5 Cargo que desempeña:	Docente tiempo completo
1.6 Denominación del instrumento:	Entrevista
1.7 Autor del instrumento:	Elvis Junior Garayar Llimpe / Guisela Edith Lugo Gamarra
1.8 Programa de posgrado:	Maestría en Dirección Pública

2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL		0	0	0	4	25
SUMATORIA TOTAL		29				

3. Resultados de validación

3.1 Colaboración total cuantitativa: 29 puntos

3.2 Opinión _____

Favorable _____ X Debe mejorar _____ No favorable _____

3.1. Observaciones:

Muy bien

Lima, 10 de abril del 2024



Firma