



Municipalidad Metropolitana
de Lima

EMILIMA EMPRESA MUNICIPAL
INMOBILIARIA DE LIMA

Evaluación de Desempeño PEI 2016



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PEI 2016 - 2019

**Oficina General de
Planificación,
Presupuesto y
Racionalización**

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016 - 2019

Arq. LUIS MARTÍN VÍCTOR BOGDANOVICH MENDOZA
PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

Abog. SONIA MARÍA CORDERO VÁSQUEZ
GERENTE GENERAL

Econ. CARMEN SUSANA NOLASCO RODRIGUEZ
Jefe de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Racionalización



PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico Institucional PEI 2016 -2019, de la Empresa Inmobiliaria de Lima EMILIMA S.A, constituye la propuesta estratégica de la presente gestión, dirigiendo sus acciones al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Empresa, en el marco de la Directiva de la Directiva 001-2014-CEPLAN.

En ese sentido, la Empresa desarrolló un taller participativo a través de la Oficina de Planificación, Presupuesto y Racionalización, en coordinación con el personal Directivo y demás servidores, unidos por el liderazgo de las diferentes áreas que conforman la Entidad; un taller, orientado a la evaluación de los mecanismos implementados para el desarrollo de los objetivos estratégicos a través del cumplimiento de los indicadores cualitativos y cuantitativos del Plan Estratégico Institucional 2016 - 2019 y el desempeño de EMILIMA S.A., en el año 2016.

Para el citado ejercicio, la evaluación integral permite definir los logros alcanzados y cómo se han cumplido los objetivos estratégicos y líneas de acción planteadas para el fortalecimiento institucional; dificultades o problemas experimentados; así como las conclusiones y recomendaciones para abordar la situación institucional.

Este documento permite analizar los logros/avances alcanzados y dificultades generados en el periodo anual evaluado; de tal manera, que sean útiles para identificar los puntos críticos y retroalimentar los ajustes requeridos con el fin de reorientar las estrategias en Empresa.

Finalmente, es necesario mencionar, que el documento se elaboró en base a la información formal presentada por cada una de las unidades orgánicas de la Empresa y los centros de costos administrados por EMILIMA S.A. En este sentido, cabe destacar que por primeras vez se desarrolló un taller de evaluación del PEI en el que participaron activamente con el impulso de la Gerencia General; los gerentes, jefes y demás servidores de las áreas de EMILIMA S.A.

**Oficina General de Planificación,
Presupuesto y Racionalización**



ÍNDICE

	<u>Pág.</u>
PRESENTACIÓN.....	3
I. METODOLOGÍA.....	5
II. MARCO LEGAL.....	5
III. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	7
IV. MARCO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2019	8
V. EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA VINCULADOS A LAS ACCIONES ESRATÉGICAS.....	11
VI. CUMPLIMIENTO DEL NIVEL DE DESEMPEÑO ALCANZADO	15
VII. CONCLUSIONES.....	17
VIII. RECOMENDACIONES	18
IX. ANEXOS.....	18



I. METODOLOGÍA

La metodología aplicada para evaluar el Plan Estratégico Institucional PEI 2016 - 2019, del ejercicio 2016, se ha enmarcado en la normatividad vigente, habiéndose realizado las siguientes etapas orientadas al análisis de los Objetivos Estratégicos diseñados y aprobados para tal fin.

1.1 Primera Etapa «Culminación del Grado de Avance»

Se realiza la sistematización de los datos y resultados de cada uno de los tres (03) objetivos estratégicos, basada en la información que fue preparada y remitida por los órganos de línea y unidades orgánicas, en físico y vía digital a la Oficina General de Planificación, Presupuesto y Racionalización, con el fin de medir el grado de avance de las áreas.

1.2 Segunda Etapa «Evaluación Participativa»

Evaluación de los datos con el fin de mostrar los resultados de los objetivos planteados por las diferentes áreas de EMILIMA S.A. Elaboración de la Matriz de Resultados - MR y análisis, a fin de vincular los objetivos estratégicos y acciones estratégicas establecidas para el PEI 2016 - 2019 durante el ejercicio 2016 con el Plan Operativo Institucional del mismo ejercicio fiscal.

1.3 Tercera Etapa, «Elaboración del documento ejecutivo de análisis estratégico y evaluación de desempeño en base a la información recopilada y sistematizada»

Evaluación del desempeño, en base al cumplimiento de cada indicador relacionado a cada «Objetivo Estratégico», respecto del desempeño de EMILIMA S.A, así como la formulación de conclusiones y recomendaciones de los avances logrados.

II. MARCO LEGAL

- Ley N° 30373, Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto Sector Público para el Año Fiscal, publicada el 30 de noviembre de 2015.



- Ley N° 30372, Ley del Presupuesto Sector Público para el Año Fiscal 2016, publicada el 30 de noviembre de 2015.
- Ley N° 30225 – Ley de Contrataciones del Estado, publicada el 10 de julio de 2014 y modificatorias.
- Ley N°28112, Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado, publicada el 28 de noviembre de 2003.
- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades del Sector Público para el Año Fiscal 2016, publicada el 06 de mayo de 2003.
- Ley N° 27293 – Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública, y su reglamento del 09 de junio de 2000.
- Decreto Legislativo N°1088, publicado el 28 de junio de 2008, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento de Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
- Resolución N°026-2014/CEPLAN/PCD del 02 de abril de 2014 que aprueba la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, "Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico – Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico".
- Acuerdo N° 01-2016/11S, de fecha 27 de junio de 2016, que aprueba el Plan Estratégico Institucional 2016 - 2019 de la Empresa Municipal Inmobiliaria de Lima – EMILIMA S.A.
- Acuerdo N° 02-2015/09S, de fecha 22 de diciembre de 2015, que aprueba el Presupuesto Institucional de Apertura 2016 de la Empresa Municipal Inmobiliaria de Lima – EMILIMA S.A.
- Acuerdo N° 03-2013/20S, de fecha 28 de agosto de 2013 que aprueba la actualización del Reglamento de Organización y Funciones de EMILIMA.
- Resolución de Gerencia General N° 132-2016 EMILIMA-GG, del 30 de diciembre de 2016, que aprueba la reprogramación del Plan Operativo Institucional 2016 de la Empresa Municipal Inmobiliaria de Lima – EMILIMA S.A.
- Resolución de Gerencia General N° 167-2015 EMILIMA-GG, del 30 de diciembre de 2015, que aprueba el Plan Operativo Institucional 2016 de la Empresa Municipal Inmobiliaria de Lima – EMILIMA S.A.

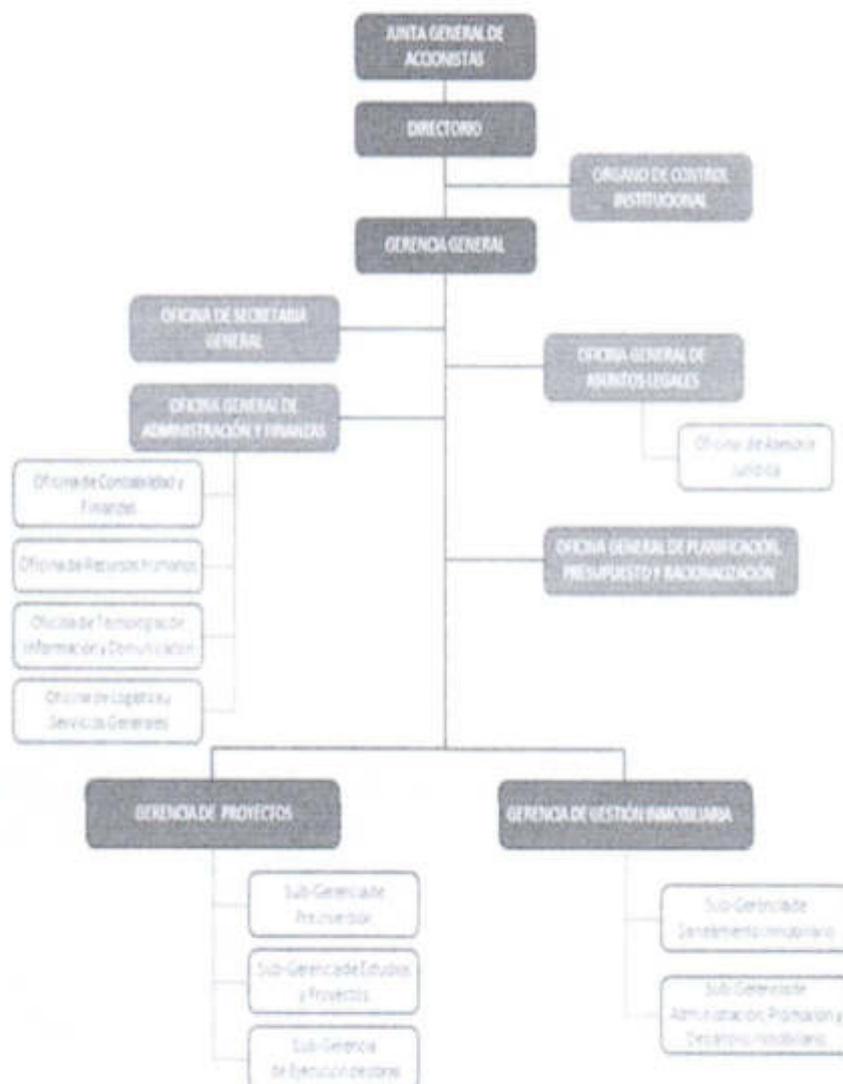


III. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

EMILIMA S.A, es una Empresa cuyas funciones y organización se encuentran establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones vigente aprobado por Acuerdo N°03-2013/20S, y en el nivel funcional programático a nivel de actividad presupuestaria de acuerdo a la siguiente clasificación:

Gráfico N° 1

Organigrama de EMILIMA S.A

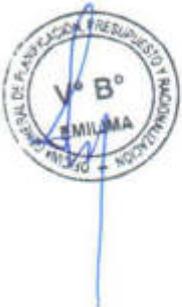


IV. MARCO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2019

El PEI 2016 - 2019, es un instrumento base para la «programación estratégica de la Empresa», siendo un documento integrador del planeamiento estratégico de la Empresa Municipal Inmobiliaria de Lima EMILIMA S.A, que debe orientar los planes operativos y los presupuestos anuales hacia la consecución de los «objetivos institucionales», alineado con el Plan Regional de Desarrollo Concertado (PRDC) 2012 - 2025 elaborado y aprobado por la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML), el cual ha identificado el rol que debe cumplir EMILIMA S.A., orientada a los siguientes aspectos:

- Desarrollar la mejora continua en la administración de los inmuebles de propiedad de la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML).
- Promover el acceso de la población a un Centro Histórico de Lima Metropolitana renovado, en el nivel nacional y turístico; el cual se conseguirá con una gestión de calidad.
- Fortalecer las capacidades del gobierno local metropolitano y su articulación con las demás entidades dentro de su ámbito, elaborando estudios de pre inversión y formulación, adecuados para garantizar el correcto dimensionamiento proyectos especiales, en el marco de las alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.

Por otro lado, se evalúa los objetivos a través del cumplimiento de estrategias y/o acciones estratégicas, si estas están incorporadas en el Plan Operativo Institucional (POI) 2016.



Como se ha señalado anteriormente, mediante Acuerdo N° 01-2016/11S se aprueba el Plan Estratégico Institucional 2016 - 2019 de la Empresa Municipal Inmobiliaria de Lima – EMILIMA S.A., y la respectiva «Hoja de Vida» de los tres (03) indicadores por objetivo estratégico y de las dieciséis (16) acciones estratégicas.

De la misma forma, se circunscribe al Plan Estratégico Institucional PEI 2016 - 2019 de EMILIMA S.A, que plantea los ejes estratégicos que se plasman en los objetivos estratégicos y acciones estratégicas vigentes en el periodo evaluado.

Objetivos Estratégicos / Acciones / Número de Indicadores de Efecto		Nº de Indicadores
OE.1	Incrementar la rentabilidad del patrimonio inmobiliario.	1
Acción 1.1	Incorporar inmuebles al margen inmobiliario.	6
Acción 1.2	Sanear técnica y legalmente los inmuebles de la MML.	
Acción 1.3	Incrementar la renta de los inmuebles arrendados.	
Acción 1.4	Disminuir la morosidad de los inmuebles arrendados.	
Acción 1.5	Restaurar la propiedad inmobiliaria.	
Acción 1.6	Cautelar la propiedad predial de los inmuebles de EMILIMA y los administrados.	
OE.2	Formular y ejecutar proyectos de regeneración urbana integral en Lima Metropolitana, a través de convenios y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para un mejor posecionamiento de la Municipalidad Metropolitana de Lima, como gestora de la integración socio - cultural .	1
Acción 2.1	Formular proyectos de regeneración urbana integral en Lima Metropolitana, a través de convenios y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para un mejor posecionamiento de la Municipalidad Metropolitana de Lima, como gestora de la integración socio - cultural.	2
Acción 2.2	Ejecutar proyectos de regeneración urbana integral en Lima Metropolitana, a través de convenios y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para un mejor posecionamiento de la Municipalidad Metropolitana de Lima, como gestora de la integración socio - cultural.	
OE.3	Mejorar la capacidad de gestión de EMILIMA S.A.	1
Acción 3.1	Implementar progresiva e integralmente la gestión por procesos.	8
Acción 3.2	Implementar un modelo de gestión de sistemas de información integrados para brindar servicios tecnológicos.	
Acción 3.3	Fortalecer el marco regulatorio que garantice el uso eficiente de los recursos de TI y mantenimiento de la plataforma tecnológica actualizada.	
Acción 3.4	Mejorar el Desarrollo de Capacidades de los colaboradores de la empresa.	
Acción 3.5	Fortalecer de manera integral los sistemas operativos y administrativos articulados.	
Acción 3.6	Efectuar la defensa judicial y/o arbitral en representación de EMILIMA S.A.	
Acción 3.7	Implementar el Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo.	



La evaluación del PEI 2016, se realizó con la información y participación de los diferentes órganos y unidades orgánicas que integran EMILIMA S.A., considerando los lineamientos del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN y la normatividad institucional establecida.

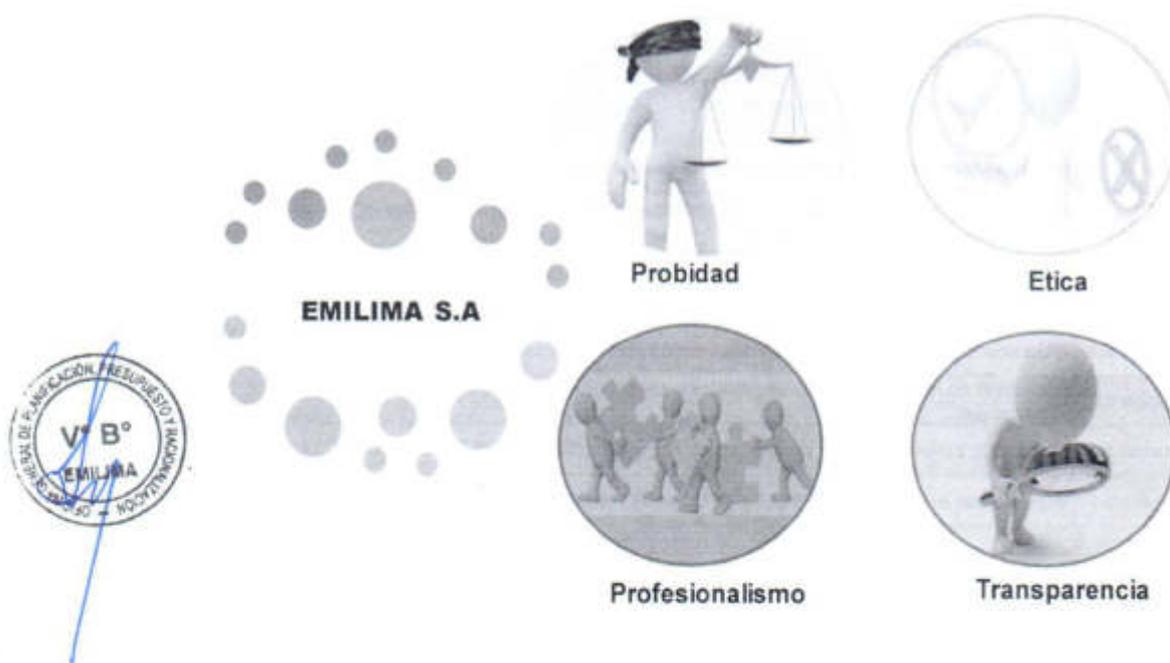
Además de la estructura organizacional de EMILIMA S.A., el marco estratégico se orienta también por la misión y valores que se reflejan en el quehacer diario:

4.1 MISIÓN

"EMILIMA S.A., es una empresa de derecho privado encargada de la formalización y/o rentabilización del patrimonio inmobiliario municipal, y el desarrollo de proyectos de renovación urbana, con el objeto de incrementar el valor del Centro Histórico de

4.2 VALORES

Los valores que identifican la cultura organizacional de la Empresa están determinados por:



V. EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA VINCULADOS A LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS

«Desempeño de los Objetivos»

Se realizó un análisis de los objetivos estratégicos de la Empresa establecidos para el año 2016.

Se revisó el grado de avance de los indicadores aprobados en el periodo evaluado y el cumplimiento con la meta PEI vinculados a los resultados obtenidos en el POI de ese ejercicio fiscal, alineados a los siguientes criterios de evaluación:

Rango	Cumplimiento de la meta	Concepto
95% a más	Muy bueno	La ejecución del cumplimiento de la meta alcanzó o superó lo programado.
90 - 94%	Bueno	Ejecución significativa de la meta frente al logro esperado.
85 - 89%	Regular	Ejecución parcial de la meta (transición).
0 - 84%	Deficiente	Ejecución crítica frente al logro esperado.

5.1 OE.1. Incrementar la rentabilidad del patrimonio inmobiliario

❖ Indicadores

Para el cumplimiento de este «objetivo estratégico» se evaluaron seis (06) indicadores que se detallan a continuación:



Acción 1.1	Número de inmuebles incorporados.
Acción 1.2	Número de inmuebles saneados.
Acción 1.3	Número de Contratos renovados con incremento de renta.
Acción 1.4	Porcentaje de disminución de deuda por renta de inmuebles.
Acción 1.5	Número de inmuebles arrendados restaurados.
Acción 1.6	Número de inmuebles con inicio de acciones judiciales y extrajudiciales para su recuperación y defensa de la propiedad.

En la acción estratégica "Incorporar inmuebles al Margesi inmobiliario", en el indicador «número de inmuebles incorporados», se ejecutó el 90,86% habiéndose cumplido con el 21,64% de la meta multianual.

Respecto de la programación estratégica de "Sanear técnica y legalmente los inmuebles de la MML", en el indicador «número de inmuebles», las acciones se han cumplido en el 160%, con un avance del 40% de la meta multianual.

De la línea estratégica "Incrementar la renta de los inmuebles arrendados", en el indicador «número de contratos renovados con incremento de renta», las acciones se han cumplido en el 94,12%, con un avance del 22,36% de la meta multianual.

Si nos referimos a la acción estratégica "Disminuir la morosidad de los inmuebles arrendados", con el indicador «porcentaje de disminución de deuda por renta de inmuebles», las acciones se han cumplido en el 106% y una suficiencia en 600%; este resultado de la meta, nos conllevaría a revisar la fórmula del indicador estratégico diseñado para tal fin.

Siguiendo con la acción estratégica "Restaurar la propiedad inmobiliaria" con el indicador «número de inmuebles arrendados restaurados», se cumplió con el 75% y se obtuvo un avance del 15,79% de la meta multianual.

Con la estrategia prevista "Cautelar la propiedad predial de los inmuebles de EMILIMA S.A. y los administrados", con el indicador «número de inmuebles con inicio de acciones judiciales y extrajudiciales para su recuperación y defensa de la propiedad», el nivel de cumplimiento ha sido de 127,69% y 41,50% de la meta multianual.

Por lo expresado, considerando el ejercicio fiscal evaluado, la tendencia del nivel de cumplimiento de los indicadores del objetivo **OE.1. "Incrementar la rentabilidad del patrimonio inmobiliario"**, ha sido ascendente.



5.2 OE.2. Formular y ejecutar proyectos de regeneración urbana integral en Lima Metropolitana, a través de convenios y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para un mejor posicionamiento de la Municipalidad Metropolitana de Lima, como gestora de la integración socio-cultural.

❖ Indicadores

Para el cumplimiento de este «objetivo estratégico» se evaluaron dos (02) indicadores:

Acción 2.1	Número de estudios de preinversión y definitivos .
Acción 2.2	Número de proyectos nuevos ejecutados.

En la línea estratégica "Formular proyectos de regeneración urbana integral en Lima Metropolitana, a través de convenios y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para un mejor posicionamiento de la Municipalidad Metropolitana de Lima, como gestora de la integración socio – cultural", el indicador diseñado para el «número de estudios de preinversión y definitivos» ha mostrado el 16,67% de cumplimiento y el 11,11% de la meta multianual.

Cabe indicar que en el ejercicio 2016, con Resolución de Gerencia General N°135-2016-EMILIMA-GG, se aprobó el expediente técnico reformulado del PIP 227051, con fecha de viabilidad del 23 de octubre de 2012, "Recuperación de las Plazuelas Las Carrozas del Jirón Huánuco y Santa Clara, Ramón Espinoza, Maravillas y Santo Cristo" en el Jirón Ancash, distrito, provincia y departamento de Lima.

En cuanto a "Ejecutar proyectos de regeneración urbana integral en Lima Metropolitana, a través de convenios y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para un mejor posicionamiento de la Municipalidad Metropolitana", el indicador evaluado «número de proyectos nuevos ejecutados» no se ha reportado ejecución en el ejercicio 2016 y tampoco a nivel de la meta multianual.

Una de las dificultades para el cumplimiento de estos indicadores de desempeño está asociada al insuficiente recurso humano. Se puede citar el levantamiento de observaciones del estudio de preinversión "Mejoramiento del Teatro Segura y la Sala Alcedo" (administración directa); y, que a nivel de factibilidad la Subgerencia de Preinversión tuvo que realizar la actualización del proyecto.



En síntesis, respecto de los indicadores del OE.2. "Formular y ejecutar proyectos de regeneración urbana integral en Lima Metropolitana, a través de convenios y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para un mejor posicionamiento de la Municipalidad Metropolitana de Lima, como gestora de la integración socio-cultural" se evidencia que no se ha logrado la meta esperada y ha reflejado la urgencia de ejecutar acciones que no han sido previstas operativamente, con el propósito de revertir las brechas en los mismos; y, por consiguiente articular el POI con el PEI.

5.3 O.E.3. Mejorar la capacidad de gestión de EMILIMA S.A.

❖ Indicadores

Para el cumplimiento de este «objetivo estratégico», se evaluaron ocho (08) indicadores, los cuales se indica a continuación:

Acción 3.1	Actividades implementadas de la gestión por procesos.
Acción 3.2	Número de Aplicaciones Informáticas Implementadas.
Acción 3.3	Políticas implementadas.
Acción 3.3	Equipamiento y adquisición de software.
Acción 3.4	Servidores con mejor desempeño laboral.
Acción 3.5	Acciones implementadas en el marco del Sistema de Control Interno - SCI.
Acción 3.6	Recuperación de inmuebles por procesos judiciales con sentencia.
Acción 3.7	Número de acciones ejecutadas en SST acordes a la Ley N° 29783 y modificatorias.

En la acción estratégica "Implementar progresiva e integralmente la gestión por procesos"; el indicador «actividades implementadas de la gestión por procesos» tiene un cumplimiento del 100% y el 25% de la meta multianual.

De la programación estratégica de "Implementar un modelo de gestión de sistemas de información integrados para brindar servicios tecnológicos"; el indicador aprobado «número de aplicaciones informáticas implementadas», no refleja la ejecución del producto implementado en el 2016 respecto de la meta; sin embargo, a nivel del POI 2016, se ha reportado un avance del 70% con respecto del módulo del «Sistema Integrado de Gestión Inmobiliaria». Aun con ello, en el PEI no se cumplió con la meta esperada, ello responde a una inadecuada estrategia de control de cambios por parte de la empresa desarrolladora e insuficiente recurso humano en la especialidad de «Analista y Programadores en JAVA».

De igual forma, siguiendo la línea estratégica "Fortalecer el marco regulatorio que garantice el uso eficiente de los recursos de TI y mantenimiento de la plataforma tecnológica"; en los indicadores aprobados tales como, «políticas implementadas»; «equipamiento y adquisición de software», el cumplimiento ha sido del 200% y 100% respectivamente y respecto y el 50% y el 25% de la meta multianual.



De la misma manera, al referirnos a la acción estratégica prevista "Mejorar el desarrollo de capacidades de los colaboradores de la Empresa", al evaluarse el indicador «servidores con mejor desempeño laboral», este alcanzó el 75% de cumplimiento, porcentaje que representa 29 servidores evaluados y el logro del 37,50% de la meta multianual.

Respecto de la acción estratégica "Fortalecer de manera integral los sistemas operativos y administrativos articulados", el indicador "acciones implementadas en el marco del Sistema de Control Interno - SCI.", el cumplimiento obtenido ha sido del 100% y el logro del 29,41% de la meta multianual.

La acción estratégica referida a "Efectuar la defensa judicial y/o arbitral en representación de EMILIMA S.A.", cuenta con el indicador «recuperación de inmuebles por procesos judiciales con sentencia», alcanzó un cumplimiento del 181.82% y el logro del 133,33% de la meta multianual.

Cabe destacar, la ejecución de siete (07) lanzamientos judiciales en materia de desalojo, ejecutados entre marzo y noviembre de 2016 en los distritos de Santiago de Surco, San Juan de Lurigancho y Rímac en la provincia y departamento de Lima.

Finalmente, en lo que se refiere a la acción estratégica "Implementar el Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo", evaluando el indicador «número de acciones ejecutadas en SST, acordes con la Ley N°29783 y modificatorias», obtuvo el 200% de cumplimiento y el 28,57% de la meta multianual.

Para el cumplimiento del OE.3 "**Mejorar la capacidad de gestión de EMILIMA S.A**" cabe mencionar; que si bien algunos de los indicadores han reducido brechas; aún falta mejorar el desempeño de algunos referidos al número de aplicaciones informáticas implementadas, brecha de recursos humanos para el desarrollo de las actividades, esto último debido por el retraso en las convocatorias de plazas CAP.

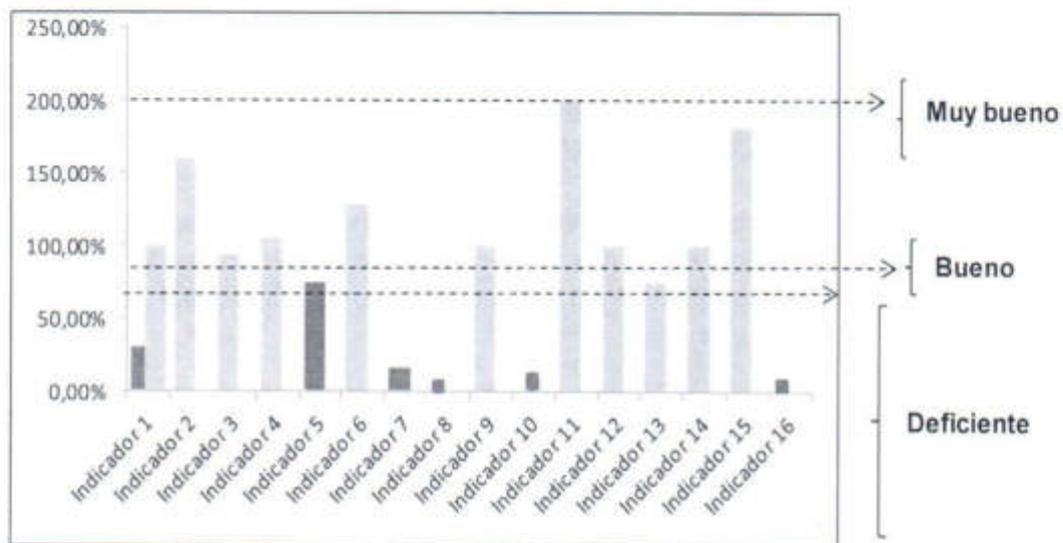


VI. CUMPLIMIENTO DEL NIVEL DE DESEMPEÑO ALCANZADO

En el ejercicio 2016, de un total de 16 indicadores que miden el logro de los objetivos estratégicos de EMILIMA S.A, 08 de ellos lograron la meta prevista con la calificación de "muy bueno" y 01 indicador con la calificación de "bueno"; sin embargo, los indicadores restantes no lograron alcanzar la meta programada, por lo que el nivel de cumplimiento ha sido calificado como "deficiente" los mismos que se indican a continuación.

- ❖ Mide el número de inmuebles incorporados
- ❖ Número de inmuebles arrendados restaurados
- ❖ Número de Estudios de preinversión y definitivos
- ❖ Número de proyectos nuevos ejecutados.
- ❖ Servidores con mejor desempeño laboral.

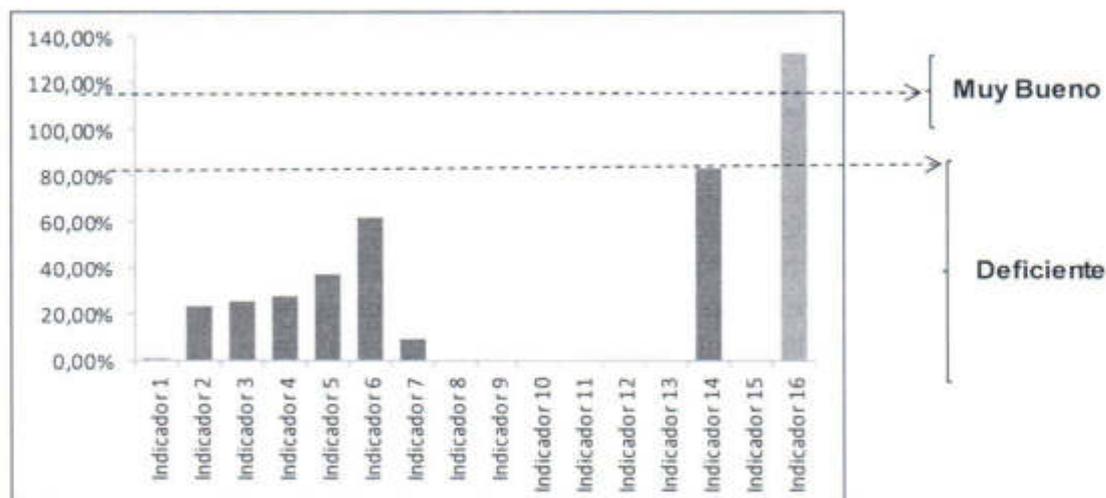
Cuadro N°1: Porcentaje de Cumplimiento de Metas PEI 2016



Fuente: órganos y unidades orgánicas



Adicionalmente de los resultados obtenidos en el ejercicio 2016, se realizó un análisis del grado de avance de metas acumuladas al PEI 2016, considerando los años 2014 y 2015, con el propósito, de ir midiendo el comportamiento de la ejecución y brecha existente. El análisis ha evidenciado que 01 de ellos referido al «Número de acciones ejecutadas en SST acordes a la Ley N° 29783 y modificatorias», logró la meta prevista con la calificación de "muy bueno". No obstante, es importante destacar que 07 indicadores no han contado con el dato histórico que comprende la línea base; y por consiguiente, no se pudo medir el comportamiento acumulado de estos indicadores.

Cuadro N°2: Porcentaje de Avance de Metas Acumuladas PEI 2014 - 2016

Fuente: órganos y unidades orgánicas

VII. CONCLUSIONES

- 7.1 Los indicadores que se han utilizado para efectos de planeamiento, considerando el año evaluado, arrojan que el nivel de cumplimiento de los indicadores del objetivo OE.1. "Incrementar la rentabilidad del patrimonio inmobiliario", ha sido parcial.

En este aspecto, es necesario mejorar la articulación entre el proceso del planeamiento estratégico y el planeamiento operativo.

- 7.2 En lo que se refiere al OE.2. "Formular y ejecutar proyectos de regeneración urbana integral en Lima Metropolitana, a través de convenios y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para un mejor posicionamiento de la Municipalidad Metropolitana de Lima, como gestora de la integración socio-cultural" se evidencia que no se ha logrado la meta esperada y se refleja la urgente necesidad de ejecutar acciones que no han sido previstas, como se muestra en lo largo del presente documento de evaluación, con la finalidad de revertir la brecha.
- 7.3 Respecto al OE.3 "Mejorar la capacidad de gestión de EMILIMA S.A", cabe mencionar que, si bien algunos de los indicadores han reducido brechas, aún falta mejorar el desempeño de algunos referidos al número de aplicaciones informáticas implementadas, brecha de recursos humanos para el desarrollo de las actividades, esto último por el retraso en las convocatorias CAP.



VIII. RECOMENDACIONES

- 8.1 Fortalecer el componente de planificación estratégica de EMILIMA S.A. respecto de la gestión de recursos humanos para mejorar los procesos de planeamiento, programación y presupuesto.
- 8.2 Fortalecer capacidades a los profesionales y técnicos de las diferentes áreas en temas de planeamiento, articulación y cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en los planes operativos, alineados a los objetivos de la Empresa.
- 8.3 Evaluar el reajuste de las metas de acuerdo a los lineamientos de política 2017-2019.

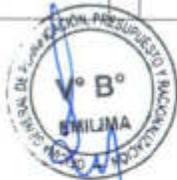
IX. ANEXOS

- 9.1. Matriz de Evaluación del OE.1.
- 9.2. Matriz de Evaluación del OE.2.
- 9.3. Matriz de Evaluación del OE.3.



MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO OE.1

Objetivos Estratégicos / Acciones e Indicadores de efecto	Unidad de medida	Línea de base		Valor actual del Indicador		Metas anuales					Responsable de la Medición del Indicador	Ejecución		% de avance Total Meta PEI AL 2016	
		Valor	Año	Valor	Año	2.016	2.017	2.018	2.019	Meta Total		2016	Acumulado al 2016		
O.E 1	Incrementar la rentabilidad del patrimonio inmobiliario														
Ind. Estratégico	Número de inmuebles que han incrementado su rentabilidad.	Número	527	2014	213	2015	197	205	220	205	827	GGI-SGSI-SGAPDI	179	90,86%	21,64%
Acción 1.1	Incorporar inmuebles al Margesi inmobiliario														
Ind.	1 Número de inmuebles incorporados.	Número	239	2015	3	Feb.2016	10	10	10	10	40	GGI-SGSI	3	30,00%	7,50%
Acción 1.2	Sanear técnica y legalmente los inmuebles de la MML														
Ind.	1 Número de inmuebles saneados.	Número	50	2014	9	2015	10	10	10	10	40	GGI-SGSI	16	160,00%	40,00%
Acción 1.3	Incrementar la renta de los inmuebles arrendados														
Ind.	1 Número de Contratos renovados con incremento de renta.	Número	288	2014	210	2015	187	195	210	195	787	GGI-SGAPDI	176	94,12%	22,36%
Acción 1.4	Disminuir la morosidad de los inmuebles arrendados														
Ind.	1 Porcentaje de disminución de deuda por renta de inmuebles.	Porcentaje	12%	2014	12%	2015	8,50%	8%	7,50%	7%	1,50%	GGI-SGAPDI	9%	106%	600%
Acción 1.5	Restaurar la propiedad inmobiliaria														
Ind.	1 Número de inmuebles arrendados restaurados.	Número	2	2015	2	2015	4	4	5	6	19	GGI-SGAPDI	3	75,00%	15,79%
Acción 1.6	Cautelar la propiedad predial de los inmuebles de EMILIMA y los administrados.														
Ind.	1 Número de inmuebles con inicio de acciones judiciales y extrajudiciales para su recuperación y defensa de la propiedad.	Número	35	2015	35	2015	65	45	45	45	200	GGI - SGSI - SGAPDI - SGEO	83	127,69%	41,50%



MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO OE.2

Objetivos Estratégicos / Acciones e Indicadores de efecto	Unidad de medida	Línea de base		Valor actual del Indicador		Metas anuales					Responsable de la Medición del Indicador	Ejecución		% de avance	
		Valor	Año	Valor	Año	2.016	2.017	2.018	2.019	Meta Total		2016	Acumulado al 2016	Total Meta PEI AL 2016	
O.E 2	Formular y ejecutar proyectos de regeneración urbana integral en Lima Metropolitana, a través de convenios y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para un mejor posecionamiento de la Municipalidad Metropolitana de Lima, como gestora de la integración socio - cultural														
Ind. Estratégico	Porcentaje de la población que se beneficia de la ejecución de proyectos.	%	—	—	2,18%	2.015	2,18%	2,18%	2,18%	2,18%	2,18%	GP-SGPI-SGEP-SGEO	3,16%	3,16%	3,16%
Acción 2.1	Formular proyectos de regeneración urbana integral en Lima Metropolitana, a través de convenios y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para un mejor posecionamiento de la Municipalidad Metropolitana de Lima, como gestora de la integración socio - cultural														
Ind.	1. Número de Estudios de preversión y definitivos.	Número	—	—	5	2.015	6	3			9	GP-SGPI-SGEP	1	16,67%	11,11%
Acción 2.2	Ejecutar proyectos de regeneración urbana integral en Lima Metropolitana, a través de convenios y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para un mejor posecionamiento de la Municipalidad Metropolitana de Lima, como gestora de la integración socio - cultural														
Ind.	1. Número de proyectos nuevos ejecutados.	Número			5	2.015	4	4	3	2	13	GP-SGPI-SGEP	0,00%	0,00%	0,00%



MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO OE.3

Objetivos Estratégicos / Acciones e Indicadores de efecto	Unidad de medida	Línea de base		Valor actual del Indicador		Metas anuales					Responsable de la Medición del Indicador	Ejecución		% de avance Total Meta PEI AL 2016	
		Valor	Año	Valor	Año	2.016	2.017	2.018	2.019	Meta Total		2016	Acumulado al 2016		
OE3	Mejorar la capacidad de gestión de EMILIMA S.A.														
Ind. Estratégico	Número de clientes y proveedores atendidos satisfactoriamente.	Número de atenciones	0	2.015	0	2.015	50%	60%	70%	80%	80%	OSG-OGAF	0,00%	0,00%	0,00%
Acción 3.1	Implementar progresiva e integralmente la gestión por procesos.														
Ind.	1 Actividades implementadas de la gestión por procesos.	Número	0	2.015	0	2.015	1	2	1		4	OGPPR-OGAL-OGAF	1	100,00%	25,00%
Acción 3.2	Implementar un modelo de gestión de sistemas de información integrados para brindar servicios tecnológicos														
Ind.	1 Número de Aplicaciones Informáticas Implementadas.	Número	0	2.015	0	2.015	1	2			3	OGAF-OTIC	0	0,00%	0,00%
Acción 3.3	Fortalecer el marco regulatorio que garantice el uso eficiente de los recursos de TI y mantenimiento de la plataforma tecnológica actualizada														
Ind.	1 Políticas implementadas.	Número	0		0	2.015	1	1	1	1	4	OGAF-OTIC	2	200,00%	50,00%
Ind.	1 Equipamiento y adquisición de software.	Número	0		0	2.015	1	1	1	1	4	OGAF-OTIC	1	100,00%	25,00%
Acción 3.4	Mejorar el Desarrollo de Capacidades de los colaboradores de la empresa.														
Ind.	1 Servidores con mejor desempeño laboral	%	0	2.015	0	2.015		40%	60%	80%	80%	OGAF - ORH	30%	75,00%	37,50%
Acción 3.5	Fortalecer de manera integral los sistemas operativos y administrativos articulados.														
Ind.	1 Acciones implementadas en el marco del Sistema de Control Interno - SCI.	Número	0	2.015	1	2.015	5	6	3	3	17	Todos los órganos	5	100,00%	29,41%
Acción 3.6	Efectuar la defensa judicial y/o arbitral en representación de EMILIMA S.A.														



Objetivos Estratégicos / Acciones e Indicadores de efecto		Unidad de medida	Línea de base		Valor actual del Indicador		Metas anuales					Responsable de la Medición del Indicador	Ejecución		% de avance	
			Valor	Año	Valor	Año	2.016	2.017	2.018	2.019	Meta Total		2016	Acumulado al 2016	Total Meta PEI AL 2016	
Ind.	1	Recuperación de inmuebles por procesos judiciales con sentencia	%	x	2.015	x	2.015	55%	65%	70%	75%	75%	OGAL	100%	181,82%	133,33%
Acción 3.7		Implementar el Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo.														
Ind.	1	Número de acciones ejecutadas en SST acordes a la Ley N° 29783 y modificatorias.	Número	0	2.015	1	2.015	2	4	4	4	14	OGAF, ORH, CSST	4	200,00%	28,57%

