



Building Urban Economic Resilience
during and after COVID-19
#urbaneconomicresilience

Informe de política sobre el fomento de la resiliencia económica urbana durante la pandemia de COVID-19 y en el período pospandemia en

Lima

Juan Carlos Rodríguez



Shared Prosperity Dignified Life



UNECE

UNITED NATIONS
ESCAP
Economic and Social Commission for Asia and the Pacific



ECA

ONU  **HABITAT**
POR UN MEJOR FUTURO URBANO



Unlocking
Public and Private
Finance for
the Poor



**COVID-19
RESPUESTA**

Informe de política sobre el fomento de la resiliencia económica urbana durante la pandemia de COVID-19 y en el período pospandemia en Lima

Juan Carlos Rodríguez



Este documento fue preparado por Juan Carlos Rodríguez, Consultor de la Unidad de Asentamientos Humanos de la División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), con la supervisión de Fiona Littlejohn-Carrillo, Oficial Adjunta de Asuntos Económicos de esa Unidad, y Diego Aulestia, Jefe de la misma Unidad. Contó además con el apoyo de Natalia Yunis, Consultora de dicha Unidad. El documento se elaboró en el marco de las actividades del proyecto "Building Urban Economic Resilience during and after COVID-19", financiado por la Cuenta de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Este documento fue elaborado en el marco de las actividades del proyecto "Building Urban Economic Resilience during and after COVID-19", financiado mediante el 12º tramo adicional de la Cuenta de las Naciones Unidas para el Desarrollo (DA12A).

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización o las de los países que representa.

Publicación de las Naciones Unidas
LC/T.S.2021/168
Distribución: L
Copyright © Naciones Unidas, 2022
Todos los derechos reservados
Impreso en Naciones Unidas, Santiago
S.21-00753

Esta publicación debe citarse como: J. C. Rodríguez, "Informe de política sobre el fomento de la resiliencia económica urbana durante la pandemia de COVID-19 y en el período pospandemia en Lima", *Documentos de Proyectos* (LC/T.S.2021/168), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2022.

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), División de Documentos y Publicaciones, publicaciones.cepal@un.org. Los Estados Miembros de las Naciones Unidas y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Solo se les solicita que mencionen la fuente e informen a la CEPAL de tal reproducción.

Índice

Introducción	7
I. El contexto de Lima	9
A. Efectos del COVID-19 en Lima, Perú	9
B. Principales desafíos en la construcción de la resiliencia económica y financiera de Lima Metropolitana	10
C. Evidencias de la necesidad de un cambio o política	11
II. Resiliencia económica y financiera de la ciudad	13
A. Resiliencia del mercado laboral.....	13
B. Resiliencia de la gobernanza económica	15
C. Resiliencia del entorno empresarial	16
D. Resiliencia del entorno financiero	17
E. Resiliencia de la infraestructura básica y conectividad	18
III. Caminos hacia la resiliencia económica y financiera urbana: soluciones alternativas	21
A. Recomendaciones de políticas y prioridades propuestas.....	23
IV. Planificación de la resiliencia	29
A. Principales limitaciones y retos en la implementación	36
B. Obstáculos y oportunidades en la implementación.....	37
V. Conclusiones	39
Bibliografía	43
Recuadros	
Recuadro 1	Principales desafíos en la construcción de la resiliencia económica y financiera de Lima Metropolitana
	10
Recuadro 2	Brechas de resiliencia económica urbana – Lima Metropolitana.....
	11
Recuadro 3	Principales hallazgos – Mercado laboral.....
	14

Recuadro 4	Principales hallazgos – Gobernanza económica	15
Recuadro 5	Principales hallazgos – Entorno empresarial	16
Recuadro 6	Principales hallazgos – Entorno financiero	18
Recuadro 7	Principales hallazgos – Infraestructura básica y conectividad	19
Recuadro 8	Consolidado de acciones prioritarias para abordar brechas identificadas	22
Recuadro 9	Priorización de iniciativas para abordar la resiliencia económica urbana - Lima Metropolitana	23
Recuadro 10	Líneas de acción estratégica	23
Recuadro 11	Recomendaciones y acciones prioritarias	30
Recuadro 12	Comité de resiliencia de Lima	31
Recuadro 13	Variables de monitoreo	31
Recuadro 14	Estructura de inversiones	32
Recuadro 15	Lineamientos y pautas LAE 1	32
Recuadro 16	Pilares complementarios LAE 1	32
Recuadro 17	Recomendaciones y acciones prioritarias LAE 2	33
Recuadro 18	Pilares que construyen un gobierno digital	34
Recuadro 19	Elementos claves	34
Recuadro 20	Estructura de inversión	35
Recuadro 21	Lineamientos y pautas	35
Recuadro 22	Pilares complementarios	36
Recuadro 23	Limitaciones	36
Recuadro 24	Retos	37
Recuadro 25	Obstáculos	37
Recuadro 26	Oportunidades	38
 Diagramas		
Diagrama 1	Línea de acción estratégica 1: hitos y actividades claves	30
Diagrama 2	Línea de acción estratégica 2: hitos y actividades claves	33

Siglas y acrónimos

aLC	América Latina y el Caribe
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAF	Banco de Desarrollo de América Latina
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CRNU	Comisiones Regionales de las Naciones Unidas
ENAHO	Encuesta Nacional de Hogares
ENE	Encuesta Nacional de Empresas
ESSALUD	Seguro Social de Salud
FNUDC	Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización
GDE	Gerencia de Desarrollo Económico
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
INFOGOB	Observatorio para la Gobernabilidad
IoT	Internet de las cosas
IPE	Instituto Peruano de Economía
MCLCP	Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MINSA	Ministerio de Salud
MML	Municipalidad Metropolitana de Lima
MTPE	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
MVCS	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento
OEA	Organización de los Estados Americanos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible

OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OEI	Objetivos Estratégicos Institucionales
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OSEL	Observatorio Socioeconómico Laboral
PEI	Plan Estratégico Institucional
PET	Población en edad para trabajar
PRODUCE	Ministerio de la Producción
SJL	San Juan de Lurigancho
SUNAT	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria
UNCDF	Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización
URH	Hub de Resiliencia Urbana

Introducción

La pandemia por COVID-19 ha puesto en evidencia cómo los países en desarrollo son altamente vulnerables a los impactos de la crisis sanitaria como la que atraviesa el mundo actualmente. Sus impactos se sentirán directamente por las poblaciones urbanas con consecuencias extendidas en las economías regionales y las cadenas de suministro urbano-rurales. Por esa razón, comprender y reconocer la vulnerabilidad resulta vital en la construcción de la resiliencia a nivel nacional y local, tomando en cuenta además la situación socioeconómica, los riesgos y condiciones particulares que tiene cada territorio, de tal manera que su reconstrucción y reactivación logre ser sostenible, inclusiva y resiliente.

Frente a ello, las Naciones Unidas ha desarrollado un marco para la respuesta socioeconómica inmediata al COVID-19, priorizando la necesidad de “empoderar a los gobiernos locales, y escalar la resiliencia a nivel comunitario y de la ciudad” como componentes centrales para la recuperación. Así nace el **Proyecto “Fomento de la resiliencia económica urbana durante y post-COVID”**, el cual se basa en la creación de resiliencia económica urbana, durante y después de esta pandemia y cuyo objetivo es desarrollar una mejor comprensión de los factores claves e impulsores para crear ciudades y gobiernos más resilientes a través de tres (03) fases que pueden resumirse en los siguientes hitos: (i) diagnóstico de resiliencia económica urbana; (ii) validación del diagnóstico y planificación con enfoque de resiliencia; y (iii) recomendaciones de políticas de recuperación y resiliencia económica urbana.

En el Perú, la emergencia sanitaria ha visibilizado cómo las desigualdades estructurales¹ se han intensificado de manera importante. Si bien las ciudades son consideradas el principal motor de desarrollo, hoy en día se han convertido en epicentros de transmisión del virus, posiblemente por la concentración de la población en zonas urbanas. En efecto, los asentamientos humanos en la ciudad de Lima, son los nuevos puntos de concentración del COVID-19 según el “mapa de calor”² de [EsSalud \(EsSalud, 2020\)](#).

La vulnerabilidad económica, social y urbana³ de ciudades como Lima Metropolitana, ha puesto a prueba su resiliencia; sobre todo, en zonas urbanas pobres y densamente pobladas, en asentamientos

¹ Reproducción sistémica de las desigualdades en sus diferentes dimensiones y que se exacerban en etapas recesivas, por ejemplo, pobreza, desempleo, entre otros.

² Herramienta creada por la Unidad de Inteligencia y Análisis de Datos de EsSalud para identificar cuáles son las zonas de contagio y propagación del COVID-19, tanto en Lima Metropolitana y el Callao, como al interior del país.

³ Comprende las condiciones de: riesgo ambiental, habitabilidad y cobertura de servicios, infraestructura y equipamiento.

informales y en barrios marginales donde el hacinamiento predomina y resulta más difícil observar el cumplimiento de medidas sanitarias relativas al distanciamiento físico y aislamiento social, considerando las condiciones de vivienda, empleo y otros factores.

En ese contexto, el presente documento tiene dos (02) objetivos principalmente, por un lado, presentar los principales hallazgos a partir de las herramientas utilizadas para validar el diagnóstico de resiliencia económica de la ciudad de Lima con las Gerencias de la Municipalidad Metropolitana de Lima; y por otro, brindar recomendaciones sobre políticas⁴ e iniciativas prioritarias que buscan fortalecer la resiliencia económica urbana de la ciudad a través del gobierno local encargado de la gestión pública de la capital limeña, es decir, la Municipalidad Metropolitana de Lima.

⁴ Estrategias orientadas a la resolución de problemas públicos, dando respuesta a las demandas de la sociedad.

I. El contexto de Lima

A. Efectos del COVID-19 en Lima, Perú

La evidencia está demostrando que las brechas de desigualdad dificultan garantizar el derecho de todos los peruanos a una vida digna y plena, incluso durante un estado de emergencia, y es que las limitaciones van más allá de sistemas de salud y financiero débiles, ya que involucra temas claves como vivienda, seguridad, derechos laborales, entre otros que, en su conjunto, podrían contribuir a mejorar el desempeño del país durante escenarios de crisis.

Entre los principales efectos se encuentran una importante contracción de la alcanzando una contracción 12.9% durante el 2020, comparado a un crecimiento del 2.2% en el 2019 ([CEPAL, 2020b](#)). Al respecto, se indica que los sectores de pesca y construcción, contribuyeron a reducir el impacto negativo gracias a sus campañas y proyectos en cartera, respectivamente ([El Peruano, 2021](#)).

Otro efecto importante del COVID-19 se dio en el mercado laboral, ya que la paralización de las actividades económicas impactó directamente en la población ocupada; mientras que la inmovilización social obligatoria (que incluso se retomó en los primeros meses del 2021) dificultó la búsqueda de empleo y, por ende, la reincorporación de la fuerza laboral desempleada. De acuerdo con el [Diario Gestión \(2020b\)](#), el Perú registró la mayor contracción de la población ocupada de la región, alcanzando una caída del 39.5% en el segundo trimestre del 2020.

Asimismo, otro factor importante que afecta al Perú es la informalidad en el tejido empresarial, tanto laboral como en los negocios, a consecuencia de una marcada heterogeneidad (diversidad económica y social), escasa diversificación productiva (concentración en ciertas actividades económicas) y baja productividad promedio. Entre Jul-19 y Jun-20, la tasa de empleo informal llegó a 74.3%, registrándose mayor impacto en mujeres, jóvenes (menores de 25 años de edad) y ocupados con baja calificación que laboraban en pequeñas unidades productivas ([OIT, 2020](#)).

De la misma forma, de acuerdo con [COMEX PERÚ \(2019\)](#), si bien las micro y pequeñas empresas (MYPE) representan el 95% del tejido empresarial peruano y emplean al 47.7% de la PEA, contribuyendo al PBI en un 19.3% aproximadamente, operan bajo permanente informalidad (alcanzando un 83.8%, si se considera su condición de registro frente a la SUNAT) y en condiciones de desventaja competitiva.

Pese a su importante contribución a la economía, los programas de reactivación basados en fondos de apoyo empresarial han sido insuficientes ya que no ha llegado a todos los sectores ni a todas las regiones con el mismo alcance. De acuerdo con [COMEX Perú \(2020\)](#), el financiamiento sigue siendo limitado dado que (i) continúa presentando una serie de limitaciones y barreras para este segmento ya que se orienta mucho más hacia empresas medianas y grandes que son más atractivas comercialmente y menos riesgosas financieramente; (ii) requisitos de ventas y garantías que no conversan con la realidad, muchas de las actividades económicas se han visto paralizadas en los últimos meses por lo que cumplir con ciertos requisitos es bastante complejo; y (iii) el alto riesgo de impago, dado que el portafolio del sistema microfinanciero tiene altas probabilidades de deterioro y requieren más provisiones por parte de los instituciones financieras, desincentivando las colocaciones.





Finalmente, la aceleración de la digitalización de procesos y principales actividades de la economía peruana, no solo de los negocios sino también del Estado. De acuerdo con la [CAF \(2020a\)](#), la pandemia por COVID-19 ha acelerado la transformación digital y ha puesto a prueba la capacidad digital de cada país; pese a que se han habilitado soluciones digitales desde el sector público como la Mesa de Partes Digital Única del Estado ([Diario Gestión, 2021](#)), el gran reto sigue siendo la infraestructura clave que acompaña esta ruta digital a nivel nacional.

B. Principales desafíos en la construcción de la resiliencia económica y financiera de Lima Metropolitana

En ese contexto de crisis, la construcción de la resiliencia económica de Lima Metropolitana tiene como principal objetivo desarrollar distintas capacidades —a cargo del gobierno local— vinculadas a: (i) planificar y anticipar choques; (ii) reasignar y movilizar recursos; y (iii) fortalecer su habilidad para lidiar con impactos futuros. Pese a que la ciudad enfrenta los siguientes desafíos en dicho proceso de construcción, viene también implementando actividades que abordan de manera directa o indirecta y parcialmente los desafíos, en ese sentido, se requeriría mayor articulación y planificación estratégica:

Recuadro 1

Principales desafíos en la construcción de la resiliencia económica y financiera de Lima Metropolitana

	Implementación de una visión de recuperación económica desde etapas tempranas de respuesta a la pandemia por COVID-19: Lo cual implica un liderazgo y coordinación oportuna, priorizando la gestión de crisis y el involucramiento de todas las gerencias en cada fase de reactivación, acorde a las medidas decretadas por el gobierno central, enfocándose además en comprender y adaptarlas a las comunidades y negocios locales. Por ejemplo, el trabajo conjunto con la Municipalidad de Los Olivos, la Policía Nacional del Perú y el Ejército del Perú donde se monitoreó el incumplimiento de las medidas de bioseguridad (MML, 2021).
	Identificación de puntos geográficos vulnerables: La recuperación debe ser sostenible, por ende, resulta importante diseñar respuestas y medidas de recuperación basadas en las necesidades específicas de los distritos y las zonas más vulnerables de Lima Metropolitana, particularmente en espacios informales. Por ejemplo, la Campaña Adopta una Olla, iniciativa que busca donación de alimentos para diversas ollas comunes en las zonas más vulnerables de la capital (MML, 2020b).
	Potenciación del sector informal y los medios de vida: En el corto plazo, a través de la implementación de medidas de política que faciliten el funcionamiento y/o reactivación -directa o indirectamente- de los negocios informales. En el largo plazo, incluir políticas y medidas de formalización. Por ejemplo, la MML brinda capacitaciones virtuales gratuitas sobre formalización y financiamiento para los vendedores informales y formales (MML, 2020c).
	Ejecución de políticas de redistribución inclusivas y redes seguras eficaces: A través de la activación de esquemas que apoyen la distribución del apoyo financiero y no financiero a las poblaciones más vulnerables en coordinación con el gobierno central, de ser necesario. Refugios temporales para niños de la calle, personas sin hogar y migrantes; transferencias monetarias y actualización de habilidades para personas que perdieron sus trabajos, es decir, generar valor para mantener una fuerza laboral capaz y saludable. Por ejemplo, la inauguración de "La Casa de Todos" en la Plaza de Acho que busca brindar albergue temporal a personas en estado de abandono (MML, 2020a).

Fuente: Elaboración propia sobre la base de MML, 2021; MML, 2020a; MML, 2020b; y MML, 2020c.






C. Evidencias de la necesidad de un cambio o política

La crisis sanitaria actual ha generado una oportunidad de aprendizaje a nivel mundial, sobre todo para ciudades como Lima Metropolitana cuya visión de resiliencia se ha restringido únicamente a los desastres naturales, no obstante, la tendencia actual vira hacia un enfoque integral que reconoce y prioriza la resiliencia económica urbana en distintos escenarios de crisis e incluye planes de reactivación sostenibles, resilientes e inclusivos.

En ese contexto, se identificaron brechas por cada dimensión que construye la resiliencia económica urbana sobre la base del diagnóstico de Lima Metropolitana, las cuales permiten evidenciar claras oportunidades de mejora para la ciudad:

Recuadro 2

Brechas de resiliencia económica urbana – Lima Metropolitana

	Mercado Laboral: Se identifica ausencia de protocolos y mecanismos de soporte para la implementación del teletrabajo ^a y trabajo remoto ^b en la ciudad, así como mecanismos de protección social.
	Gobernanza Económica: Se identifica ausencia de enfoque integral de resiliencia y vulnerabilidad de manera transversal y multisectorial en la planificación estratégica de la ciudad.
	Entorno Empresarial: Se identifica ausencia de articulación entre actores claves en el desarrollo de los emprendimientos locales, sobre todo, de incubadoras y aceleradoras de la ciudad para brindar soluciones empresariales innovadoras, inclusivas y sostenibles.
	Entorno Financiero: Se identifica ausencia de datos centralizados, oportunos, actualizados y confiables que permitan generar soluciones financieras <i>ad hoc</i> , sostenibles e inclusivas para la diversidad de las MIPYME de la ciudad, en especial, en el contexto de su reactivación respecto.
	Infraestructura Básica y Conectividad: Se identifica ausencia de un marco estratégico para la movilidad urbana sostenible e inclusiva de la ciudad.

Fuente: Elaboración propia utilizando la metodología del Fondo de Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización, Urban economic recovery and resilience: Diagnostic and Planning Tool, 2021.

^a Consiste en realizar actividades laborales a través de herramientas tecnológicas. Esta modalidad está vigente desde el año 2013 y se encuentra regulado por dos normas: la Ley 30036 y el Decreto Supremo 017-2015-TR.

^b Modalidad creada temporal y excepcionalmente debido a la pandemia por COVID-19 y tiene como finalidad evitar el contagio y la propagación del virus en los centros de labores. Esta modalidad está amparada en los artículos 16, 17, 18, 19 y 20 del Decreto de Urgencia 026-2020 y la Resolución Ministerial 072-2020 que establece la guía para la aplicación del trabajo remoto.

II. Resiliencia económica y financiera de la ciudad

A continuación, se presentan los principales hallazgos del diagnóstico realizado a la ciudad de Lima Metropolitana, utilizando la herramienta elaborada por UN-Hábitat⁵ la cual propone analizar las cinco (05) dimensiones de la resiliencia económica urbana: i) mercado laboral, ii) gobernanza económica, iii) entorno empresarial, iv) entorno financiero e v) infraestructura básica y conectividad.

A. Resiliencia del mercado laboral⁶

En el caso de Lima Metropolitana, se observa que existe un gran pendiente en la dimensión laboral. Por un lado, evidencia cierta concentración de la fuerza laboral en actividades económicas específicas como la de Servicios (+ 50%), características que podrían explicar la caída del empleo inducido por la pandemia del COVID-19, donde la cuarentena total en los primeros meses forzó la paralización de, por ejemplo, los restaurantes. Si bien hay evidencia de respuesta de algunos negocios como la transformación de sus giros, no fue lo suficientemente sólida como para contrarrestar el efecto ([INEI, 2020b](#)).

Por otro lado, la movilidad laboral se vio también afectada por la pandemia ya que se restringió la movilización a nivel nacional; sin embargo, resalta que no se tiene registro oficial de indicadores claves como movilidad laboral ocupacional o geográfica actualizada y desagregada por distritos o género. Adicionalmente, se observó que otro aspecto importante a monitorear es la movilidad digital de Lima Metropolitana, es decir, el proceso de adaptación de la fuerza laboral local a nuevas modalidades como trabajo remoto y teletrabajo, por ejemplo, en la capital limeña, el 38.8% de las

⁵ Herramienta que se operacionaliza a través de 16 variables y 61 indicadores y que fue calibrada a partir de una metodología desarrollada, en el marco del presente estudio por un equipo de consultores, lo que permitió identificar 18 indicadores clave (sobre la de sus características más importantes y a la idoneidad de cada uno de ellos respecto a su contribución a los objetivos de la medición) para Lima Metropolitana a través de cinco (05) criterios de priorización: accesibilidad, pertinencia, claridad, frecuencia y relevancia; logrando así un análisis del diagnóstico más estratégico.

⁶ Basada en la capacidad para adaptarse a cambios en actividades económicas y redistribuir el empleo mientras se minimiza el desempleo.




empresas opera en trabajo presencial de sus trabajadores; 33% trabajo mixto (presencial y remoto); y solo el 28.2% solo trabajo remoto ([Andina, 2020b](#)). Este último resultado podría explicarse por la falta de conocimiento sobre procedimientos y/o herramientas que permitan a los trabajadores hacerlo en óptimas condiciones y también debido a la estructura de la economía.

En relación con el gasto de vivienda de alquiler en el presupuesto familiar, que podría reflejar una barrera para la movilización, se observa que supera el 50% del ingreso familiar promedio en la ciudad de Lima Metropolitana, por lo que sí sería un factor que impacta y dificulta la movilidad. Es importante agregar que de acuerdo con un informe de Urbania (una de las principales inmobiliarias en el Perú), más del 50% de propietarios de viviendas, estima elevar el precio de los alquileres al menos en un 15% en el transcurso del 2021 ([RPP, 2021](#)), con ello, podría convertirse en una barrera importante para la movilización de la fuerza laboral, en especial, aquellos que no realizan trabajo remoto.

Finalmente, la protección social laboral es un aspecto relevante y pendiente ya que, en el caso peruano, no existe un Seguro por Desempleo. Si bien se cuenta con beneficios establecidos por el sistema laboral peruano, estos no reemplazan el seguro de desempleo per se, entre ellos: (i) Indemnización por despido arbitrario, que busca resarcir o reparar los daños ocasionados como consecuencia del despido; y (ii) Compensación por Tiempo de Servicios – CTS, que corresponde a un beneficio social para fines económicos que pueden ser retirados (tope máximo establecido) estando empleado o no. Este contexto aunado con la alta tasa de empleo informal, que supera el 70% ([INEI, 2018](#)), constituyen un propulsor de vulnerabilidad para esta dimensión.

En suma, estas variables en su conjunto generan un contexto más complejo para poder desarrollar soluciones que aborden la resiliencia urbana en el mercado laboral de Lima Metropolitana, sin embargo, permite identificar cuáles son los puntos críticos que marcarían la hoja de ruta para la ciudad en el corto y mediano plazo.

Recuadro 3
Principales hallazgos – Mercado laboral

Variables	Principales métricas ^a y resultados para Lima Metropolitana
 Flexibilidad del mercado laboral	<ul style="list-style-type: none"> Existe una alta concentración del empleo en una actividad económica: Servicios (57.3%) (INEI, 2020c). El desempleo inducido por COVID-19 se dio principalmente en el segundo trimestre del año 2020: Caída del 23.9% (III trimestre – 2020) (INEI, 2020c).
 Movilidad Laboral	<ul style="list-style-type: none"> Existe una falta de información para monitorear indicadores vinculados a la movilidad laboral en LM. El gran efecto se dio en la adaptación de la fuerza laboral en el trabajo remoto y teletrabajo: Perú como el segundo país en la región con mayor dificultad para trabajar desde casa alcanzando un índice de (-0.7) (IPE, 2020b), cobrando especial relevancia la movilidad laboral digital.
 Protección social laboral	<ul style="list-style-type: none"> LM no cuenta con beneficios por desempleo lo que incrementa la vulnerabilidad de la fuerza laboral. Semejante al promedio que tiene el país, LM refleja también altas tasas de informalidad laboral (+70% - INEI, 2018).

Fuente: Elaboración propia sobre la base de INEI, 2020c; IPE, 2020b; e INEI, 2018.

^a Buscan facilitar la valoración y evaluación de los indicadores del diagnóstico a modo de monitoreo del desempeño.

B. Resiliencia de la gobernanza económica⁷

Para el caso de Lima Metropolitana, se evidencian avances en gobernanza económica, sobre todo, en el fortalecimiento de las estructuras de gobernanza y liderazgo a través de la participación pública, por ejemplo, en el presupuesto participativo; asimismo, el acceso a la información pública local es significativa, sin embargo, podría incorporar mejoras como la presentación de información relevante ya analizada y presentada de manera sencilla, con ello, se facilitaría la comprensión de todos los ciudadanos.




No obstante, existen desafíos importantes vinculados al alcance y calidad de la planificación de la ciudad, especialmente, en el grado de integración de gestión de crisis en la planificación y presupuesto de la ciudad, asimismo, la metodología de evaluación para la vulnerabilidad de la infraestructura y servicios básicos requiere de una mayor vinculación. Al respecto, es importante mencionar que la MML tiene actualmente un enfoque de resiliencia a desastres naturales (en el marco del [Plan Estratégico Institucional de la MML 2020-2023](#)), sin embargo, el contexto exige adaptar el enfoque hacia uno integral que incluya la resiliencia frente a escenarios de crisis como la sanitaria, financiera, económica, entre otras.

Adicionalmente, no se evidencia el uso de tecnologías digitales que faciliten la planificación y gestión de la ciudad; ello pese a que la transformación digital se ha acelerado en el presente contexto de crisis sanitaria. Así, es una oportunidad de mejora importante la incorporación de sistemas y herramientas digitales que permitan gestionar de manera más estratégica y eficiente la resiliencia económica de la ciudad, por ejemplo, a través de data abierta sobre principales indicadores de resiliencia de Lima Metropolitana.

Por último, la disposición a la inversión requiere también de incorporar una planificación estratégica y prueba de resiliencia en los proyectos de inversión, además de apoyar el desarrollo de infraestructura de apoyo a la innovación, de esa manera, el enfoque integral de resiliencia económica se fortalece. Es importante recalcar que esta dimensión involucra de manera especial a la ciudadanía que precisamente podría asegurar la sostenibilidad de las soluciones que busquen abordar las variables críticas.

Es importante agregar que el cambio hacia un enfoque integral requiere del compromiso y trabajo colaborativo de todas las Gerencias de la Municipalidad Metropolitana de Lima, así como de quienes toman las decisiones internas a todo nivel de gestión. Adicionalmente, involucra cambios progresivos a nivel estratégico, de objetivos y actividades por lo que requiere de cambios en el corto y largo plazo, sobre todo, en el Plan Estratégico Institucional de la MML 2020 – 2023 (herramienta de gestión clave).

Recuadro 4
Principales hallazgos – Gobernanza económica

Variables	Principales métricas y resultados para Lima Metropolitana
 Fortaleza de las estructuras de gobernanza económica y liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Si bien existen espacios de participación pública en procesos de gobernanza económica como el Presupuesto Participativo (involucra a 10 grupos de interés de la sociedad civil – MML, 2020h), sigue pendiente fortalecer estructuras inclusivas. La información pública local es accesible, sin embargo, es de difícil comprensión para el ciudadano promedio (alto contenido técnico – MEF, 2021).
 Alcance y calidad de la planificación de la ciudad	<ul style="list-style-type: none"> No se evidencia una metodología de evaluación de vulnerabilidades explícita ni un enfoque integral ya que, históricamente, se ha gestionado la resiliencia de la ciudad solo frente a desastres naturales (MML, 2019b). No se encontró evidencia pública del uso de TIC disruptivas^a y otras herramientas avanzadas como Big Data, Blockchain, Ciberseguridad, Inteligencia Artificial, entre otros, que dificulta el análisis de oportunidades que aprovechen soluciones digitales.
 Disposición a la inversión	<ul style="list-style-type: none"> Si bien LM reporta un índice favorable de facilidad para hacer negocios (clasificación 1 a nivel nacional – Banco Mundial, 2020b), se observa que la infraestructura de apoyo a la innovación es todavía una tarea pendiente. Los proyectos de inversión requieren de un enfoque integral de resiliencia económica urbana, inclusiva y sostenible.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de MML, 2020h; MEF, 2021; MML, 2019b; y Banco Mundial 2020b.

^a En este documento, se entiende por TIC a las tecnologías de la información y la comunicación, unificadas e integradas. Así, las TIC disruptivas hacen referencia a aquellas innovaciones tecnológicas que dejan totalmente obsoletas las que estaban siendo usadas hasta el momento, reconociendo el proceso de innovación incremental y radical de las tecnologías hoy en día.

⁷ Basada en la capacidad de la gobernanza local (eficacia, calidad y buena intervención del Estado) de planificar, asignar y movilizar recursos además de coordinar las actividades económicas, tanto públicas como privadas.





C. Resiliencia del entorno empresarial⁸

Para Lima Metropolitana, la estructura productiva está concentrada en pocas actividades económicas, principalmente en Servicios y Manufactura. Ello aunado al nivel de informalidad (más del 40%) y la concentración del impacto COVID-19 (sobre todo en Comercio y Servicios de Restaurantes y Hotelería) describe un contexto complejo para diseñar soluciones sostenibles de reactivación económica. En ese sentido, se requiere de un análisis y solución intersectorial que busque priorizar actividades económicas significativas para la economía local, tomando en cuenta que la informalidad en ellas las hace mucho más vulnerables.

En relación con el ecosistema de emprendimiento e innovación, los principales retos se concentran en: la creación de nuevos negocios, capacidad vinculada directamente a la resiliencia del emprendedor; la tasa de digitalización de negocios, con el objetivo de adaptarse a las demandas del mercado actual; y el desarrollo del ecosistema de emprendimientos que apoye a su resiliencia en este contexto. En suma, se ha podido evidenciar que el ecosistema de emprendimiento e innovación aún está en desarrollo y requiere de una mayor articulación con un enfoque integral de resiliencia económica.

De la misma forma, la productividad y capacidad económica y financiera es otra variable relevante en esta dimensión, sobre todo, en el acceso a financiamiento asequible para las MIPYME de la ciudad que históricamente se han caracterizado por tener alto costo financiero. Si bien en el contexto del COVID-19 se ha logrado ofrecer fuentes de financiamiento de reactivación más asequibles, persiste el desafío de lograr una mejor distribución de los fondos tomando en cuenta la composición productiva local donde la MML podría tener generar evidencia e incidencia al respecto. Asimismo, persiste el desafío de abordar la tasa de fracaso empresarial, que exige asistencia técnica y apoyo en el proceso de adaptación y/o transformación como respuesta al contexto del COVID-19.

Recuadro 5
Principales hallazgos – Entorno empresarial

Variables	Principales métricas y resultados para Lima Metropolitana
 Composición de la economía local	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una alta concentración de la estructura productiva local en dos actividades económicas: Manufactura (72 % del PBI Regional en el Sector Secundario) y Otros Servicios (43% del PBI Regional del Sector Terciario) (INEI, 2019). • El impacto del COVID-19 ha sido significativamente en algunos sectores como Comercio (8/10) y Servicios (7/10), en especial, para los restaurantes y hoteles; sociales y de salud (OIT, 2020).
 Apertura e integración a mercados externos	<ul style="list-style-type: none"> • A la fecha de elaboración del presente documento, no se encontró información pública respecto a la apertura e integración a mercados externos de la ciudad.
 Emprendimiento e innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Si bien el ecosistema del emprendimiento e innovación se viene fortaleciendo, aún requiere de mayor desarrollo, sobre todo, en términos de digitalización (151 <i>fintech</i> en Perú – López, 2020) y vinculación con actores claves que acompañen.
 Productividad y capacidad económica y financiera	<ul style="list-style-type: none"> • La productividad empresarial local resultaría alta, sin embargo, el acceso a financiamiento asequible para las MIPYME sigue siendo un gran reto. • Adicionalmente, se observa una tasa de fracaso empresarial inducida por COVID-19 sobre el 20% (Diario Gestión, 2020a), sin considerar la tasa de negocios que cambiaron su rubro para adaptarse al contexto.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de INEI, 2019; OIT, 2020; López, 2020; y Diario la Gestión, 2020a.

⁸ Basada en la capacidad de los negocios locales (incluyendo el sector público) para adaptar las actividades económicas y modelos de negocio en respuesta a cambios en la demanda y abastecimiento, mientras se minimiza la caída de la producción total.

D. Resiliencia del entorno financiero⁹

En el caso de Lima Metropolitana, el principal desafío es fortalecer el tamaño y la profundidad del entorno financiero a través del incremento de la población con cuenta bancaria, inclusive fomentando el uso de cuentas financieras digitales que permita brindar soluciones a los usuarios y reducir su exposición al virus en esta pandemia. A la fecha, solo cerca del 54% de los usuarios bancarizados utilizan canales digitales ([IPSOS Perú, 2020](#)), por lo que persiste un porcentaje importante que continúa utilizando los canales tradicionales, exponiéndose al virus en pandemia.

Precisamente, durante Feb-21 se publicó la ley aprobada por el Congreso peruano que crea de forma automática y obligatoria una cuenta de ahorros en el Banco de la Nación (banco público) a todos los ciudadanos que cuenten con su Documento Nacional de Identidad (DNI). Con ello, la referida cuenta, que además opera en el entorno digital, será empleada para el pago, devolución o transferencia de cualquier beneficio, subsidio, prestación económica o aporte que el Estado otorgue al titular, fomentando el acceso y uso de servicios financieros ([Andina, 2021](#)). No obstante, es importante considerar que el tener una cuenta digital, acceso a internet o dispositivos con internet no es suficiente para aprovechar y utilizar las soluciones financieras, por ello, construir la resiliencia digital¹⁰ es clave.

De la misma forma, en el desempeño financiero y solvencia, el principal reto para Lima Metropolitana es mejorar la distribución sectorial de los préstamos para la reactivación económica, en ese sentido, existe una concentración de los fondos en ciertas actividades económicas que no necesariamente conversa con la composición sectorial de la economía local, por lo que su efecto podría tener mayor alcance e impacto. De acuerdo con [COMEX PERÚ \(2020\)](#), las principales barreras se dan en el acceso a los fondos de financiamiento para las MIPYME a través de los requisitos en volumen de ventas y garantías; la concentración en las MIPYME más grandes (pues son las más atractivas comercialmente y menos riesgosas financieramente precisamente porque no existe data actualizada y oportuna sobre ellas); y cuya cartera tiene mayor riesgo de impago (alto nivel de riesgo que podría mitigarse con data e información oportuna y precisa sobre el historial crediticio de la MIPYME en otras fuentes de financiamiento no tradicionales¹¹).





En relación con el espacio fiscal local, es una variable cuyos indicadores han sido complejos de monitorear dado el nivel de sofisticación y acceso a la información; por ello, se considera un espacio importante de mejora. Por último, la salud y estabilidad financiera local requiere de una mayor participación de la ciudad en el mercado financiero a través de instituciones financieras municipales que a la fecha, ha sido limitada. Si bien Lima Metropolitana cuenta con la Caja Metropolitana de Lima, su participación y posicionamiento en el mercado es bajo (1.5% - [PCR, 2020](#)), por ende, la posibilidad de vincular soluciones sostenibles con una institución financiera municipal que tenga alcance en todo Lima Metropolitana es más difícil.

⁹ Basada en la capacidad del entorno financiero local (bancos e instituciones no bancarias, sociedades de capital u otros financistas) de mantener un adecuado y continuo abastecimiento de actividades financieras y económicas con instrumentos apropiados. Incluye además las capacidades económicas y financieras del gobierno local para afrontar choques negativos sobre los ingresos y activos que cuenta la ciudad.

¹⁰ Capacidad de sobreponerse a escenarios de crisis y adaptarse ante la situación inusual e inesperada utilizando medios digitales.

¹¹ Incluyen otras alternativas de financiamiento como Fondos de Inversión, Programas de Apoyo, entre otros.

Recuadro 6
Principales hallazgos – Entorno financiero

Variables	Principales métricas y resultados para Lima Metropolitana
 Tamaño y profundidad del E	<ul style="list-style-type: none"> El gran reto para LM es la digitalización de los consumidores financieros de la ciudad ya que el porcentaje de población adulta con una cuenta financiera digital es de medio a baja: aprox. 31.6% de la población (IPSOS Perú, 2020). Asimismo, es clave considerar que la resiliencia digital no se aborda solo con tener una cuenta, sino que implica desarrollar las habilidades digitales que les permita utilizar adecuadamente los productos y servicios ofrecidos.
 Desempeño financiero y solvencia	<ul style="list-style-type: none"> El principal efecto en la LM fue la concentración sectorial y de tipología (pequeña, mediana o gran empresa) en la distribución de los préstamos para la reactivación económica (Salazar, 2020), es decir, los sectores que fueron beneficiados con dichos fondos no necesariamente conversan con la composición productiva de la economía local ni en la contribución de las MIPYME en ella.
 Espacio fiscal local	<ul style="list-style-type: none"> Existe una falta de información pública respecto a la gestión fiscal local. No obstante, se observa que la diversidad de los ingresos de la ciudad no es concentrada ya que existe una dependencia por debajo del 50% de los ingresos totales (MML, 2020g).
 Salud y estabilidad financiera local	<ul style="list-style-type: none"> No hay una participación significativa por parte de la MML en el mercado financiero a través de instituciones financieras municipales a la fecha: participación de mercado: 1.5% (PCR, 2020). Asimismo, se observa que los ingresos de la ciudad disminuyeron significativamente como resultado del COVID-19: se registra la caída más significativa en el I trimestre del 2020 de 45.8% (MML, 2019a; 2020f).

Fuente: Elaboración propia sobre la base de IPSOS Perú, 2020; Salazar, 2020; MML, 2020g; PCR, 2020; MML, 2019a; y MML 2020f.

E. Resiliencia de la infraestructura básica y conectividad¹²



Para Lima Metropolitana, la cobertura y funcionalidad de la infraestructura básica tiene como principal desafío incrementar y potenciar el espacio público abierto por cada 100,000 habitantes, factor crítico en la actual crisis sanitaria, ya que el promedio a la fecha es de 4.9 m² por habitante ([SINIA, 2018](#)). Iniciativas vinculadas a esta variable contribuyen directamente a brindar soluciones sostenibles y responsables con el cambio climático. Si bien el factor vivienda es relevante, se observa que la gran oportunidad es abordar la problemática a nivel distrital ya que requiere de mayor atención el hacinamiento que ciertos distritos reportan, por ejemplo, San Juan de Lurigancho. Asimismo, según el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, el sector de la construcción es una de las actividades más importantes en la reactivación ya que generan más empleo y una mayor dinámica del aparato productivo a nivel nacional ([Andina, 2020a](#)).

Finalmente, en relación con la conectividad y movilidad, las oportunidades de mejora más significativas se concentran en el tiempo promedio de viajes por modos de transporte, inyectando eficiencia en las soluciones existentes además de incorporar soluciones verdes como la movilidad

¹² Basada en la capacidad de proveer soluciones de infraestructura básica y conectividad de tal manera que contribuya al desarrollo de las cuatro (04) dimensiones anteriores, sobre todo de energía, agua, saneamiento, transporte, vivienda y conexión a internet.

eléctrica¹³. Asimismo, el desafío relacionado a la densidad de carriles para bicicletas, modalidad que se incrementado considerablemente en el contexto de pandemia por COVID-19, se enfoca en articular las iniciativas y desarrollar una hoja de ruta estratégica. Si bien Lima Metropolitana cuenta con un plan de ciclovías ([Banco Mundial, 2020a](#)) y Ciclolima ([Diario El Comercio, 2020](#)), es necesario contar con un Plan Estratégico de Movilidad Sostenible e Inclusiva que aborde de manera más estratégica el problema estructural del transporte hacia soluciones verdes e innovadoras.

Recuadro 7
Principales hallazgos – Infraestructura básica y conectividad

Variables	Principales métricas y resultados para Lima Metropolitana
 Cobertura y funcionalidad de infraestructura básica	<ul style="list-style-type: none"> • El gran desafío es contar con mayor espacio público abierto para toda la ciudad, sobre todo en contexto de crisis sanitaria. A la fecha, el promedio es de menos de 1 Ha por residente (SINIA, 2018). • Existe una oportunidad para fomentar inversión en recuperación o transformación de viviendas que aborden el hacinamiento en ciertos distritos.
 Conectividad y movilidad	<ul style="list-style-type: none"> • La densidad de carriles para bicicletas, principal medio de transporte alternativo en el contexto de COVID-19, se mantiene por debajo del promedio a nivel regional. Lima Metropolitana: 227 km (Iparraguirre, 2020). • La oportunidad es desarrollar soluciones sostenibles y verdes para la ciudad que concentra gran parte de la población peruana.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de SINIA, 2018; y Iparraguirre, 2020.

¹³ En el Perú y a nivel regional, el BID viene desarrollando iniciativas vinculadas a la movilidad eléctrica. Para mayor detalle consultar: <https://www.iadb.org/en/news/peru-will-promote-private-sector-investment-electric-mobility-idb-support>.

III. Caminos hacia la resiliencia económica y financiera urbana: soluciones alternativas





Como ya se adelantó en la sección anterior para lograr la definición de soluciones alternativas o iniciativas que contribuyan a la resiliencia económica de Lima Metropolitana, se realizó una calibración de la herramienta de diagnóstico que permitió delimitar y contar finalmente con 18 indicadores que explicaran el resultado del diagnóstico, así como determinar las brechas a ser abordadas y que serían el insumo clave para definir las líneas de acción prioritarias.

Este proceso de priorización incluyó un taller de trabajo colaborativo con las Gerencias participantes de la MML. Así, en el marco del Segundo Taller "Validación de Diagnóstico y Lineamientos de Estrategias para la Recuperación Urbana en tiempos de COVID-19", donde participaron distintas Gerencias de la Municipalidad Metropolitana de Lima¹⁴, se utilizó la herramienta digital colaborativa *Mentimeter* para realizar la priorización de manera interactiva, basada en la votación (nivel de importancia: bajo, medio y alta) de todos los participantes respecto a las iniciativas planteadas.

Para ello, se dio una breve explicación previa sobre las acciones prioritarias que abordan las brechas identificadas y que serían discutidas en el taller:

¹⁴ Gerencias de la MML participantes: Desarrollo Económico, Servicios a la Ciudad y Gestión Ambiental, Desarrollo Social, Promoción de la inversión Privada, Gestión de Riesgos de Desastres, Planificación y Participación Vecinal.

Recuadro 8
Consolidado de acciones prioritarias para abordar brechas identificadas

Acción prioritaria	Breve descripción	Necesidades	Iniciativas de la MML
 <p>Metodología – Definición de pautas para el teletrabajo y trabajo remoto adecuado</p>	<p>Brindar información clave y pertinente sobre los requerimientos de teletrabajo y trabajo remoto adecuado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con protocolos y mecanismos de soporte para la implementación del teletrabajo y trabajo remoto. 	<ul style="list-style-type: none"> • A la fecha, no registra iniciativas vinculadas.
 <p>Articulación – Fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento local</p>	<p>Vinculación estratégica de las Incubadoras y Aceleradoras de Lima Metropolitana a fin de conectar a los actores claves en el desarrollo de los emprendimientos, sobre todo, en resiliencia para centralizar la información y los esfuerzos que ya existen en LM.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Articular a los actores claves del ecosistema que contribuyen directamente al desarrollo de los emprendimientos. • Generar un espacio que propicie la coordinación y trabajo conjunto de Incubadoras y Aceleradoras de Lima Metropolitana, así como la producción de evidencia y conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico – Lima Crea Contigo 2021. Conexión para la Incubación: Identificación de aceleradoras/ incubadoras especializadas para la presentación de emprendimientos incubados. Incubadoras distritales: Promover alianzas con municipios distritales.
 <p>Planificación estratégica – Plan de Gestión de crisis, evaluación de vulnerabilidades y factores claves de resiliencia urbana</p>	<p>Incorporación de un enfoque integral de resiliencia y vulnerabilidad de manera transversal y multisectorial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la capacidad del gobierno local en materia de resiliencia económica urbana. • Replantear objetivos y estrategias de tal manera que incorporen el enfoque integral. 	<ul style="list-style-type: none"> • A la fecha, no registra iniciativas vinculadas.
 <p>Creación – Implementación de una plataforma digital que genere y centralice información de las MIPYME</p>	<p>Desarrollo de un hub digital para sistematizar y proveer data y conocimiento para el diseño y oferta de soluciones financieras innovadoras, inclusivas y sostenibles para las MIPYME de LM en el contexto de reactivación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de áreas de interés (sectores priorizados). • Determinar el perfil de la oferta (fondos) y demanda (beneficiarios). • Mapeo de buenas prácticas en soluciones financieras innovadoras, inclusivas y sostenibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • A la fecha, no registra iniciativas vinculadas.
 <p>Movilidad – Creación del Plan Estratégico de Movilidad Urbana sostenible e inclusiva</p>	<p>Diseñar y desarrollar un Plan Estratégico que contemple soluciones innovadoras y verdes para abordar la movilidad urbana sostenible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un marco estratégico para la movilidad urbana sostenible e inclusiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • La MML junto al Banco Mundial presentaron el Plan de Infraestructura Ciclovial (PIC).

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la información recolectada en el Taller: "Validación de Diagnóstico y Lineamientos de Estrategias para la Recuperación Urbana en tiempos de COVID-19".

A partir de la discusión, se logró la siguiente priorización basada en el puntaje alcanzado¹⁵:

¹⁵ Resultados obtenidos de la priorización: (1) Mercado Laboral: 2.8/5; (2) Gobernanza Económica: 4.3/5; (3) Entorno Empresarial: 3.6/5; (4) Entorno financiero: 3.7/5; e (5) Infraestructura Básica y Conectividad: 2.9/5.

Recuadro 9
Priorización de iniciativas para abordar la resiliencia económica urbana - Lima Metropolitana

1	2	3	4	5
Mercado laboral	Gobernanza económica	Entorno empresarial	Sistema financiero	Infraestructura básica y conectividad
Metodología Pautas para el teletrabajo y trabajo remoto adecuado.	Planificación Gestión de crisis, evaluación de vulnerabilidades y factores claves de resiliencia urbana.	Articulación Fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento local.	Creación Implementación de plataforma digital de data para brindar soluciones financieras a las MIPYME.	Movilidad Creación de Plan Estratégico de Movilidad Urbana Sostenible e Inclusiva.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la información recolectada en el Taller: "Validación de Diagnóstico y Lineamientos de Estrategias para la Recuperación Urbana en tiempos de COVID-19".

A. Recomendaciones de políticas y prioridades propuestas

Sobre la base de la priorización obtenida en el Taller realizado con siete (07) de las Gerencias de la MML, se diseñaron dos (02) líneas de acción estratégicas¹⁶ que permitieran fusionar las iniciativas priorizadas y afinar el alcance; ello con el objetivo de sumar esfuerzos de manera estratégica en el contexto de recuperación económica de la ciudad de LM, y capitalizar el hecho que dos de ellas (3 y 4) abordan de manera directa las necesidades del tejido empresarial de la ciudad. En ese contexto, se diseñaron las siguientes Líneas de Acción Estratégicas:

Recuadro 10
Líneas de acción estratégica



LAE A: Planificación Estratégica Resiliente

Incorporar un enfoque integral de resiliencia y vulnerabilidad en la planificación estratégica de la ciudad de Lima Metropolitana, no solo basado en los desastres naturales sino que en cualquier escenario de crisis, de manera transversal y multisectorial a través del fortalecimiento de la capacidad del gobierno local (Municipalidad Metropolitana de Lima) en materia de resiliencia económica urbana, priorizando la redefinición de objetivos y estrategias de reactivación que incorporen dicho enfoque.



LAE B: Fortalecimiento del Tejido Empresarial Local

Promover el desarrollo de un Centro de Investigación e Información Digital – CIID (con Datos Abiertos) que permita producir, sistematizar y proveer conocimientos, sobre determinada área o áreas de interés y utilidad para los actores directamente involucrados en la conceptualización, diseño e implementación de soluciones empresariales y financieras innovadoras, inclusivas y sostenibles para las micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) y emprendimientos que operan o se desarrollan en Lima Metropolitana en el marco de una recuperación y resiliencia económica urbana. En ello se puede incluir las PYMES involucradas en el sector de la construcción.

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, y para complementar el análisis, se realizó una [Encuesta Virtual](#)¹⁷ con el objetivo de validar la viabilidad técnica, su vinculación con la reactivación económica de la ciudad, y la sostenibilidad de las Líneas de Acción Estratégicas propuestas, junto con las Gerencias de la MML. Es importante precisar que el análisis de los resultados a la Encuesta se ha elaborado a modo de recomendaciones y como instrumento de gestión para la MML de manera que su aplicación sea práctica, efectiva y oportuna.

¹⁶ En ese documento, se entiende como Línea de Acción Estratégica LAE a la propuesta de acción o acciones en base al análisis y evaluación del entorno, diagnóstico y opinión técnica de las Gerencias para generar estrategias que aborden las brechas priorizadas.

¹⁷ La Encuesta Virtual fue creada con la herramienta Zoho Survey y tuvo un marco muestral de 81 funcionarios de la MML con incidencia directa o potencial en las dos líneas de acción estratégicas; una muestra obtenida de 45 funcionarios (tasa de respuesta = 55.6%); un alcance de 08 gerencias; y un período de aplicación de 04 días calendario (05/04/2021 – 08/04/2021).

Viabilidad técnica

De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 84.4% de los participantes de las Gerencias encuestadas considera que es muy importante incorporar un enfoque integral de resiliencia en la ciudad de Lima. No obstante, si se toma en cuenta aquellos encuestados que consideran solo importante dicha incorporación (15.6%), se obtiene una validación de la LAE-A al 100%. Este respaldo resulta clave ya que un factor crítico es el trabajo intersectorial y colaborativo para la redefinición de líneas de política, estrategias y objetivos de la MML.

- **Recomendación:** Convocar a las Gerencias que participaron de la Encuesta como líderes de la implementación de la LAE-A a fin de capitalizar el compromiso.
- **Prioridad Propuesta:** Este equipo (conformado por las Gerencias) lideraría la implementación de la LAE-A para comprometer y vincular activamente a las demás Gerencias y otros actores claves a convocar.

En relación a la factibilidad de redefinir los lineamientos de política y los objetivos estratégicos de la MML con el objetivo de incorporar explícitamente la resiliencia económica de Lima Metropolitana, el 64.4% de los encuestados considera que solo se requiere de organizar mesas de trabajo para replantear los objetivos estratégicos, y un 15.56% lo considera muy factible ya que solo demandaría de voluntad política de parte de las Gerencias involucradas de la MML; por el contrario, un 20% cree que estos cambios son poco factibles ya que a este nivel se requiere de autorizaciones de la alta gerencia y/o presupuesto previamente aprobado.

Por tanto, si bien existe un importante grupo de funcionarios de la MML que validan la factibilidad de los cambios (80%), aún persisten encuestados que lo consideran difícil. Al respecto, es vital tener en cuenta que se requiere del compromiso de la Alta Gerencia para que los cambios propuestos se incorporen en el Plan Estratégico Institucional por lo que los equipos técnicos (a cargo de su diseño) deberían mostrar el valor público de corto y largo plazo, que además responde a la tendencia de la gestión pública sostenible, inclusiva e innovadora.

- **Recomendación:** Enfatizar en la propuesta técnica el valor público a generar no solo a corto y largo plazo, sino que responde a las demandas de sostenibilidad de la ciudadanía y del mercado a nivel mundial.
- **Prioridad Propuesta:** Definir el equipo de trabajo técnico intersectorial para instalar las mesas de trabajo que lideran el replanteamiento de los objetivos estratégicos con enfoque integral.

Precisamente, al ser consultados por la forma más efectiva de abordar la LAE-A en el corto plazo por las Gerencias a las que pertenecen, el 48.9% precisó que sería a través de la elaboración de propuestas de mejora bajo sus competencias al Plan Estratégico Institucional de LM del 2022. Así, el 33.3% considera que la mejor forma es diseñando e implementando iniciativas de gestión bajo sus competencias. De lo anterior, resalta que el grueso de los encuestados considera que las iniciativas propuestas directamente por las Gerencias y en función a sus competencias, sería lo más efectivo para implementar un enfoque integral en la planificación estratégica de LM.

- **Recomendación:** Priorizar la elaboración de propuestas de mejora por parte de cada Gerencia del MML que aborden la incorporación del enfoque integral de resiliencia en el Plan Estratégico Institucional de LM.
- **Prioridad Propuesta:** Diseñar propuesta técnica para incorporar las propuestas de mejora de cada Gerencia al Plan Estratégico Institucional de LM.

Ante la pregunta de la forma en la que se puede vincular a la ciudadanía, la sociedad civil y los municipios distritales para garantizar la sostenibilidad de la LAE-A en el tiempo, el 60% indicó que deberían crearse espacios de trabajo, convocando a los actores claves de cada sector. Seguido de descentralizar la implementación de la LAE-A a nivel municipal (20%) y compartiendo información de manera pública

y actualizada (20%). Con ello, se refuerza la importancia del trabajo colaborativo e intersectorial para la implementación de la LAE-A, incluyendo la participación de los municipios distritales.

- **Recomendación:** Crear espacios de trabajo multisectoriales (de las diferentes gerencias de la MML) e incluir a representantes de los municipios distritales de LM.
- **Prioridad Propuesta:** Identificar y convocar a los actores claves a formar parte de los espacios de trabajo multisectoriales para la implementación de la LAE-A.

Al consultarles por los sectores económicos que deberían ser priorizados en la implementación de la LAE-B, las tres (03) actividades más votadas fueron: Comercio (86.7%), Servicios (60%) y Restaurantes y Hoteles (44.4%). De la misma forma, al preguntarles por la importancia de que Lima Metropolitana cuente con un Centro de Investigación e Información Digital – CIID para la conceptualización, diseño e implementación de las soluciones empresariales y financieras innovadoras, inclusivas y sostenibles para las micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME), además de emprendimientos en un contexto de reactivación, el 60% indicó que es muy importante y el 37.8% solo importante. En ese sentido, se obtiene que un 97.8% considera relevante que LM cuente con un CIID y que este se enfoque principalmente en emprendimientos y MIPYME de Comercio, Servicios y Restaurantes & Hoteles, las actividades económicas más importantes en la economía local y que serían las más afectadas por la pandemia COVID-19.

- **Recomendación:** Priorizar los emprendimientos y las MIPYME de Comercio, Servicios y Restaurantes & Hoteles en la implementación del CIID de LM.
- **Prioridad Propuesta:** Diseño del Plan de Implementación del CIID de LM tomando en cuenta la priorización de sectores.

Con relación a cuál de las acciones prioritarias consideran más críticas para la implementación de la LAE-B, el 55.6% indicó que es la elaboración del Plan Estratégico que incluye estrategias, objetivos y actividades para el CIID de LM, además de la aprobación del presupuesto. El 38.8 de los encuestados considera que se debe priorizar la identificación de los actores, incluyendo incentivos y capacidades, que conformarían el ecosistema del CIID de LM. Y un 35.6% coincide en que debería priorizarse la conformación de la Unidad Técnica Multisectorial, incluyendo el líder y las coordinaciones a cargo, con autonomía operativa que lidere la LAE-B. Es importante precisar que, si bien la planificación estratégica es importante en esta iniciativa, el diseño del sistema digital que lo soporte tiene la misma relevancia, sobre todo, si se trata de una iniciativa basada en Datos Abiertos¹⁸.

- **Recomendación:** La elaboración del Plan Estratégico y Operativo debiera contemplar la identificación de los actores y el sistema digital que soporta la iniciativa.
- **Prioridad Propuesta:** Contar con asistencia técnica ad hoc a la iniciativa del CIID de LM.

Finalmente, al consultarles sobre la manera en que se puede promover la articulación con actores estratégicos del ecosistema de emprendimiento de LM, que muchas veces coincide con las primeras fases del ciclo de vida de un negocio, incluyendo las MIPYME, el 62.2% indicó que se debería vincular a la ciudadanía, la sociedad civil y los municipios distritales de tal manera que sea una iniciativa que capitalice buenas prácticas vigentes. Asimismo, el 46.7% de los encuestados considera que la ideal sería fortalecer las iniciativas que la MML viene impulsando en el marco del Plan de Reactivación. Con ello, se confirma la importancia de involucrar a la ciudad de manera más activa además de articular esfuerzos que ya existen en el mercado, liderados por la MML.

- **Recomendación:** Involucrar a la ciudadanía, la sociedad civil y los municipios distritales de la ciudad incluso desde el diseño y la planificación de la LAE-B.
- **Prioridad Propuesta:** Identificar roles y responsabilidades de cada actor clave a ser convocado.

¹⁸ De acuerdo con la Ley de Gobierno Digital Peruano, se entiende por Datos Abiertos a aquellos datos gubernamentales, en formato digital, estandarizados, comparables, accesibles desde Internet que tiene el potencial para crear aplicaciones, realizar investigación, analizar oportunidades de negocio, desarrollar la economía, ejercer el control ciudadano, y diseñar política pública, sin comprometer el derecho a la protección de los datos personales de los ciudadanos (PNDA, 2020).

Vinculación con la recuperación y reactivación económica de la ciudad

El 80% de los encuestados no conoce si existe alguna vinculación de las dos (02) líneas de acción estratégica con los planes, estrategias y presupuestos actuales de la MML para la recuperación de la ciudad de LM. Si bien un 13.3% precisó que sí puede identificar la vinculación (aunque sin precisar con cuáles), predomina el desconocimiento por parte de las Gerencias encuestadas. Al respecto, es importante mencionar que el principal desafío es poder articular el trabajo de todas las Gerencias en ambas iniciativas que abordan la resiliencia de LM, en especial, porque sin un trabajo organizado y transversal, poder articular esfuerzos con otros actores externos (incluyendo la ciudadanía, la sociedad civil y los municipios distritales) podría convertirse en un gran reto.

- **Recomendación:** Articular a todas las Gerencias de la MML en el diseño e implementación de las iniciativas propuestas.
- **Prioridad Propuesta:** Designar coordinadores de resiliencia por cada Gerencia.

De la misma forma, al consultarles por las capacidades críticas para una implementación exitosa de ambas líneas de acción estratégicas propuestas en el contexto de reactivación, resaltaron tres (03): (i) Capacidad financiera para soportar y gestionar la inversión (57.8%); (ii) Capacidad tecnológica para desarrollar, implementar y/o utilizar procesos y productos de base tecnológica (55.7%); y (iii) Capacidad técnica en términos de experticia, competencias y equipo (46.7%). Con ello, resulta vital la asistencia técnica al equipo que lidere la implementación de ambas iniciativas, así como apoyo de las altas gerencias pues involucra inversión en personal, tecnología, entre otros aspectos claves.

- **Recomendación:** Priorizar las capacidades financieras, tecnológicas y técnicas en el diseño e implementación del Plan Estratégico del CIID.
- **Prioridad Propuesta:** Incorporar sub-partidas en el presupuesto del CIID que cubran inversiones para fortalecer capacidades financieras, tecnológicas y técnicas de la MML.

Al consultarles sobre la forma en que las líneas de acción estratégicas contribuyen a la recuperación económica y/o financiera de la ciudad de LM, el 84.4% considera que fortalecen a la micro, pequeña y mediana empresa de la ciudad; un 44.4% coincide en que protege y promueve el empleo en la ciudad; y un 40% opina que aborda los retos del sector informal de la ciudad. Es decir, gran parte de los encuestados considera que las iniciativas propuestas están vinculadas directamente al sector empresarial, en especial a las MIPYME de LM, y a partir de ello, se puede fomentar el empleo.

- **Recomendación:** Enfatizar el aporte a la economía local de las MIPYME y el impacto de las iniciativas en la generación de empleo.
- **Prioridad Propuesta:** Vincular a las MIPYME en las actividades clave.

Sostenibilidad en el tiempo

Ante la pregunta sobre la manera en la que las líneas de acción estratégica contribuyen al fortalecimiento de la resiliencia económica urbana de LM, de acuerdo con el 68.9% de los encuestados se da a través de la capacidad de la ciudad de afrontar, transformar y adaptarse a presentes y futuras circunstancias de crisis. El 46.7% opina que promueve una participación inclusiva y significativa de todos los actores involucrados en la planificación y gobernanza, liderada por la MML; y un 42.2% le brinda un enfoque integral basado en resiliencia, sostenibilidad e inclusión, liderada por la MML. Frente a ello, se corrobora que de parte de los funcionarios públicos de la MML se maneja de manera más clara el enfoque y la importancia de la resiliencia económica de LM.

- **Recomendación:** Definir como objetivo estratégico, a partir de la fecha, el fortalecimiento de la resiliencia económica de la ciudad de LM.
- **Prioridad Propuesta:** Materializar los objetivos estratégicos vinculados a la resiliencia económica en el Plan Estratégico Institucional a través de actividades y metas.

Respecto al tiempo que requeriría la implementación de las iniciativas, considerando su experiencia y opinión, el 88.9% considera que se dará en más de 12 meses por lo que se tratarían de iniciativas de mediano plazo. De igual modo, al consultarles por las fuentes de financiamiento más idóneas para la implementación, se resaltaron tres (03) principales fuentes: (i) Cofinanciamiento entre privados y públicos (MML y otra entidad pública interesada) – 42.2%; (ii) Fondos de financiamiento mixtos – 26.7%; y (iii) Fondos facilitados por organizaciones multilaterales y/o cooperación internacional – 17.8%. De lo anterior, para darle viabilidad y sostenibilidad a las iniciativas se requiere necesariamente de fondos adicionales que complementen las partidas presupuestarias que la MML podría manejar, asimismo, considerar que se trata de iniciativas cuya implementación se daría en el mediano plazo.

- **Recomendación:** Considerar en el diseño la necesidad de contar con fondos de inversión adicionales para la implementación de las iniciativas.
- **Prioridad Propuesta:** Definir el monto de inversión referencial para las primeras fases de implementación.

Finalmente, se les consultó por el tipo de apoyo primordial que necesitaría la MML para implementar exitosamente las iniciativas propuestas, sin embargo, los resultados fueron heterogéneos ya que un 31.1% cree que se requiere asistencia técnica; un 26.7% acceso a fuentes de financiamiento; un 22.2% articulación con otros actores, incluyendo organizaciones multilaterales y/o cooperación internacional; un 11.1% capacitaciones personalizadas y un 8.9% co-liderazgo con municipalidades distritales. En ese sentido, no habría consenso en el tipo de apoyo que requería de manera prioritaria la MML en esta fase inicial de las LAE A y B.

- **Recomendación:** Solicitar asistencia técnica para ambas iniciativas, especialmente, en la etapa de diseño y planificación, así como la búsqueda de fuentes de financiamiento complementarias.
- **Prioridad Propuesta:** Definir temas técnicos para la solicitud de asistencia técnica y conformar el equipo multisectorial a liderar el proceso.

IV. Planificación de la resiliencia

Para el diseño y elaboración de las líneas de acción estratégica, se ha tomado en cuenta los aportes obtenidos del Segundo Taller, así como los resultados de la Encuesta de Validación en las que participaron las Gerencias involucradas de la MML.

En ese contexto, las propuestas que se proponen a continuación a modo de recomendaciones han sido analizadas y priorizadas por el consultor a cargo, con la contribución de los equipos técnicos de la Municipalidad de Lima. A través de ellas, se busca modificar las causas y el entorno que inciden en la resiliencia económica y financiera urbana de la ciudad. Asimismo, han sido formuladas tomando en cuenta su costo-efectividad para favorecer la capacidad de resiliencia del gobierno local de Lima Metropolitana. Es importante agregar que un mayor alcance del desarrollo requeriría de un trabajo más exhaustivo junto con la MML.

Así, se diseñaron dos iniciativas estratégicas que abordarán directamente la resiliencia económica urbana de Lima Metropolitana:

A. Planificación Estratégica Resiliente (Línea de acción estratégica 1 – LAE1): Incorporar un enfoque integral de resiliencia y vulnerabilidad en la planificación estratégica de la ciudad de Lima Metropolitana, no solo basado en desastres naturales sino en cualquier escenario de crisis, de manera transversal y multisectorial a través del fortalecimiento de la capacidad del gobierno local a cargo en materia de resiliencia económica urbana, priorizando la redefinición de objetivos y estrategias que incorporen dicho enfoque.

Recuadro 11
Recomendaciones y acciones prioritarias

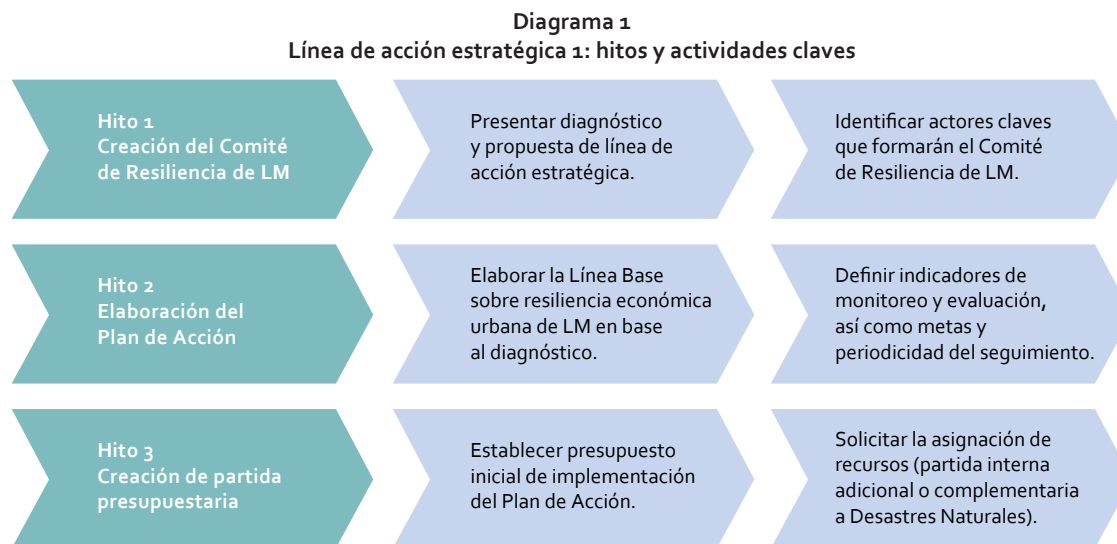
Recomendaciones	Acciones prioritarias
Recomendación 1 (LAE1-R1): Redefinir los lineamientos de política vinculados al enfoque integral de resiliencia y vulnerabilidad, específicamente el LP2 ^a .	Acción Prioritaria 1 (LAE1-AP1): Presentar e involucrar en el diagnóstico de resiliencia económica urbana y la propuesta de iniciativa a todas las Gerencias de la MML, incluyendo a la Gerencia General y al alcalde de la ciudad. Acción Prioritaria 2 (LAE1-AP2): Definir un equipo multisectorial que lidere el proceso de redefinición de lineamientos de política.
Recomendación 2 (LAE1-R2): Redefinir los objetivos estratégicos que directa e indirectamente aborden la resiliencia económica urbana.	Acción Prioritaria 3 (LAE1-AP3): Facilitar mesas de trabajo para desarrollar objetivos estratégicos que incorporen el enfoque integral de resiliencia y vulnerabilidad, convocando a todas las Gerencias de la MML y a los actores claves de cada sector. Acción Prioritaria 4 (LAE1-AP4): Sistematizar información clave disponible de los Mapas de Vulnerabilidad realizados por el Sistema de Información Ambiental a nivel regional – Lima Metropolitana.
Recomendación 3 (LAE1-R3): Promover y apoyar la incorporación del enfoque de resiliencia y vulnerabilidad de manera transversal desde las Gerencias de la MML.	Acción Prioritaria 5 (LAE1-AP5): Elaborar propuestas de mejora e iniciativas que aborden la resiliencia de manera integral acorde a las competencias de cada Gerencia de la MML. Acción Prioritaria 6 (LAE1-AP6): Vincular a la ciudadanía, la sociedad civil y los municipios distritales de tal manera que le brinde sostenibilidad a LAE1.

Fuente: Elaboración propia.

^a Lineamiento de Política 2 del Plan Estratégico de la Municipalidad Metropolitana de Lima 2020-2023.

Hoja de Ruta: Hitos y actividades claves

Para la implementación de la Línea de Acción Estratégica 1, se propone los siguientes hitos y actividades claves:



Fuente: Elaboración propia.

Hito 1: Creación del Comité de Resiliencia de LM

En esta primera fase, la presentación del diagnóstico y de la línea de acción estratégica resulta vital ya que es la oportunidad para lograr que todas las Gerencias de la MML se comprometan en el trabajo conjunto e intersectorial de incorporar un enfoque integral de resiliencia económica urbana desde la gestión local a cargo de la MML. Asimismo, se contempla la conformación del Comité de Resiliencia - CR de LM que debería activarse cada trimestre del año para la planificación, monitoreo y evaluación; y, en caso de cualquier situación de crisis, debería convocarse de manera extraordinaria y establecer reuniones semanales -como mínimo- para monitorear avances y realizar ajustes.

A continuación, se proponen los siete (07) Sub-comités que conformarían el CR-LM:

Recuadro 12
Comité de resiliencia de Lima

Subcomité	Roles y responsabilidades
Local	Liderazgo del CR-LM. Dirige y gestiona las reuniones, decisiones consensuadas y canaliza requerimientos y necesidades frente a la Gerencia General de la MML. Este liderazgo debiera ser asumido por una Gerencia diferente cada año junto con un representante del AMPE (Asociación de Municipalidades del Perú).
Mercado Laboral	A cargo de diseñar, desarrollar, proponer y monitorear las estrategias, objetivos y actividades que aborden la resiliencia del mercado laboral local.
Gobernanza Económica	A cargo de diseñar, desarrollar, proponer y monitorear las estrategias, objetivos y actividades que aborden la resiliencia de la gobernanza económica local.
Entorno Empresarial	A cargo de diseñar, desarrollar, proponer y monitorear las estrategias, objetivos y actividades que aborden la resiliencia del entorno empresarial local.
Entorno Financiero	A cargo de diseñar, desarrollar, proponer y monitorear las estrategias, objetivos y actividades que aborden la resiliencia del entorno financiero local.
Infraestructura Básica y Conectividad	A cargo de diseñar, desarrollar, proponer y monitorear las estrategias, objetivos y actividades que aborden la resiliencia de la infraestructura básica y conectividad local.
Sociedad Civil	A cargo de diseñar, desarrollar, proponer y monitorear las estrategias, objetivos y actividades que garanticen el vínculo con la sociedad civil y la ciudadanía.

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Se sugieren reuniones mensuales de los subcomités y las reuniones trimestrales generales que involucre al CR-LM en pleno.

Hito 2: Elaboración del Plan de Acción

En esta segunda fase, el desarrollo de una línea de base¹⁹ es importante ya que ofrece información sobre el estado más reciente de los indicadores que miden la resiliencia económica urbana de la ciudad de Lima Metropolitana, asimismo, permite establecer metas con mayor facilidad, es decir, el nivel de logro planificado al que se quiere llegar en el corto y largo plazo. En ese sentido, esta fase también contempla la definición de indicadores de monitoreo y evaluación, así como las metas y periodicidad de seguimiento.

A continuación, se proponen las principales variables de monitoreo para la resiliencia económica urbana de Lima Metropolitana, sobre la base de la calibración realizada en el diagnóstico:

Recuadro 13
Variables de monitoreo

Dimensión	Variables
Mercado Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad del Mercado Laboral • Movilidad Laboral • Protección Social
Gobernanza Económica	<ul style="list-style-type: none"> • Fortaleza de las estructuras de gobernanza económica y liderazgo • Alcance y calidad de la planificación de la ciudad • Disposición a la inversión
Entorno Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Composición de la economía local • Apertura e integración a mercados externos • Emprendimiento e innovación • Productividad y capacidad económica y financiera
Entorno Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño y profundidad del entorno financiero • Desempeño financiero y solvencia • Espacio fiscal local • Salud y estabilidad financiero local
Infraestructura Básica y Conectividad	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura y funcionalidad de la infraestructura básica • Conectividad y movilidad

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Se sugiere consenso y aporte por cada subcomité.

¹⁹ El presente diagnóstico puede ser utilizado como insumo principal para la construcción de la línea de base.

Hito 3: Creación de partida presupuestaria

En esta tercera fase, se requiere la definición de las partidas que componen la inversión de la incorporación de un enfoque de resiliencia económica urbana de Lima Metropolitana. Dado que esta iniciativa conlleva la creación de un Comité de Resiliencia, la estructura de inversión es sobre todo de soporte.

Recuadro 14
Estructura de inversiones

Partida ^a	Impacto en la implementación del enfoque	Porcentajes ^b
Línea de Base	Inversión requerida para llevar a cabo iniciativas.	25% - 35%
Monitoreo y Evaluación	Inversión requerida para llevar a cabo iniciativas.	40% - 50%
Comunicaciones	Interna y externa.	10% - 20%
Otros	A determinarse en el proceso (incluye imprevistos).	5% - 10%

Fuente: Elaboración propia.

^a La estructura de inversión propuesta se ha construido en base a lineamientos adaptados de publicaciones sobre presupuesto para soporte.

^b Los porcentajes son referenciales y sujeto a modificaciones.

Lineamientos y pautas

Con el objetivo de implementar exitosamente la LAE-1, se identificaron los lineamientos y pautas para tener en cuenta en el diseño y desarrollo de la iniciativa que busca incorporar un enfoque integral de resiliencia y sostenibilidad a la ciudad de Lima Metropolitana, en especial, el reconocimiento de escenarios de crisis y gestión de riesgos.




Recuadro 15
Lineamientos y pautas LAE 1

Lineamiento clave	Pautas para la gestión de crisis ^a	
	Generales	Específicas
Crisis sanitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico que contemple la diversidad y la complejidad de la situación. • Liderazgo y Comunicación efectiva (vocería organizada). • Respuesta oportuna y efectiva. • Apoyo y asistencia técnica. • Gestión de la incertidumbre. • Gestión reflexiva y transformativa. 	Soluciones enfocadas en abordar salud, trabajo y reactivación económica.
Crisis por desastre natural		Soluciones enfocadas en reconstrucción, sobre todo en zonas vulnerables.
Crisis política		Soluciones enfocadas en darle sostenibilidad a las políticas y estrategias.
Crisis económica y/o financiera		Soluciones enfocadas en alternativas de refinanciamiento y diversificación del riesgo.
Crisis social		Soluciones enfocadas en generar espacios de diálogo y negociación inclusiva-sostenible.

Fuente: Elaboración propia.

^a Las pautas para la gestión de crisis se han construido y elaborado sobre la base de lineamientos adaptados del Reporte "Comparative Covid Response: Crisis, Knowledge, Politics" ([Jasanoff et al., 2021](#)).

Recuadro 16
Pilares complementarios LAE 1

Pilares complementarios	Aplicación a la LAE-1
 Condiciones mínimas habilitantes	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de dimensiones claves de resiliencia económica urbana de LM. • Reconocimiento de escenarios de crisis y planificación de riesgos (en base a Mapa de Vulnerabilidad). • Creación de espacios de trabajo intersectorial y de capitalización de aprendizajes (innovación continua).
 Actores a conectar	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencias de la MML. • Municipalidades distritales. • Sociedad civil. • Academia. • Sector privado.
 Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la capacidad del gobierno local en materia de resiliencia económica urbana. • Enfoque integral incorporado a nivel del Plan Estratégico Institucional. • Participación de la ciudadanía y la sociedad civil. • Meta: Lograr co-financiamiento.

Fuente: Elaboración propia.

B. Fortalecimiento del tejido empresarial (línea de acción estratégica 2): Promover el desarrollo de un Centro de Investigación e Información Digital – CIID (con Datos Abiertos) que permita producir, sistematizar y proveer conocimientos sobre determinada área o áreas de interés y utilidad para los actores directamente involucrados en la conceptualización, diseño e implementación de soluciones empresariales y financieras innovadoras, inclusivas y sostenibles para las micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) y emprendimientos que operan o se desarrollan en Lima Metropolitana en el marco de recuperación y resiliencia económica urbana.

Recuadro 17
Recomendaciones y acciones prioritarias LAE 2

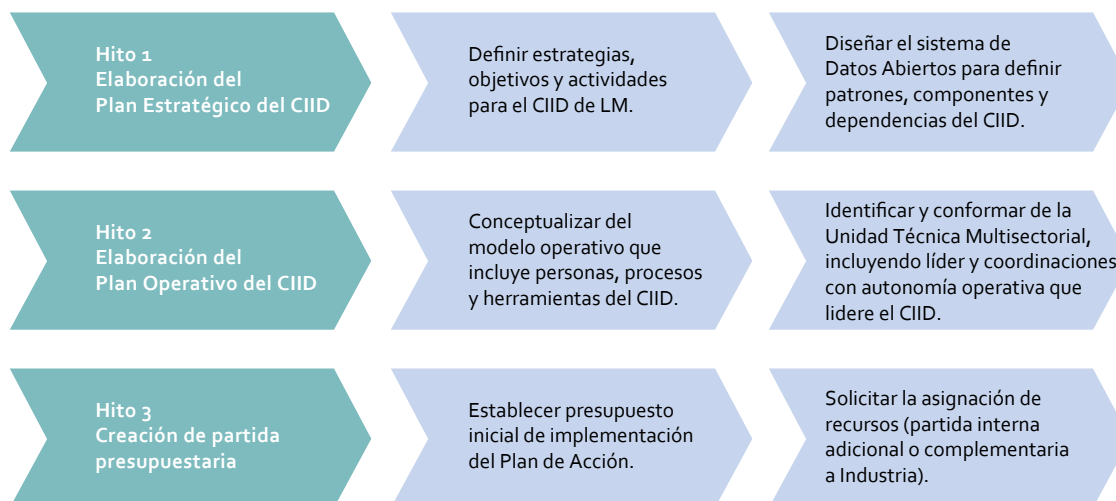
Recomendaciones	Acciones prioritarias
Recomendación 1 (LAE2-R1): Identificación de variables críticas para la priorización de sectores y actores claves del ecosistema.	Acción Prioritaria 1 (LAE2-AP1): Priorizar los sectores económicos a ser considerados en la implementación de la LAE2.
	Acción Prioritaria 2 (LAE2-AP2): Identificar los actores (incentivos y capacidades) que conformarían el ecosistema del Centro de Inversión e Información Digital – CIID de Lima Metropolitana.
Recomendación 2 (LAE2-R2): Elaboración del Plan Estratégico del CIID de Lima Metropolitana.	Acción Prioritaria 3 (LAE2-AP3): Definir y desarrollar las estrategias, objetivos y actividades del CIID de Lima Metropolitana, así como el presupuesto vinculado.
	Acción Prioritaria 4 (LAE2-AP4): Diseñar e implementar el sistema informático incluyendo patrones, componentes y dependencias para el CIID de Lima Metropolitana.
Recomendación 3 (LAE2-R3): Desarrollo del Plan Operativo para la implementación del CIID de Lima Metropolitana.	Acción Prioritaria 5 (LAE2-AP5): Conformar la Unidad Técnica Multisectorial (incluyendo líder y coordinadores) con autonomía operativa que lidere la implementación del CIID.
	Acción Prioritaria 6 (LAE2-AP6): Conceptualizar el modelo operativo (incluyendo personas, procesos y herramientas) del CIID de Lima Metropolitana.

Fuente:Elaboración propia.

Hoja de Ruta: Hitos y actividades claves

Para la implementación de la Línea de Acción Estratégica 2, se propone los siguientes hitos y actividades claves:

Diagrama 2
Línea de acción estratégica 2: hitos y actividades claves



Fuente:Elaboración propia.

Hito 1: Elaboración del Plan Estratégico del CIID

En esta primera fase, la definición de estrategias, objetivos y actividades para el CIID de Lima Metropolitana debiera estar vinculada a la Ley de Gobierno Digital (DL N° 1412), además de contar con el apoyo y asistencia técnica del ente rector en la materia en el país (Presidencia del Consejo de Ministros) a fin de contar con respaldo político, económico y operativo de parte del Gobierno Central, ya que además se trata de una de las prioridades en la transformación digital del sector público.

Asimismo, de acuerdo con el [BID \(2021\)](#), hay cinco (05) pilares que construyen un gobierno digital, por lo que resultan clave en el diseño y planificación de soluciones digitales como el CIID:

Recuadro 18
Pilares que construyen un gobierno digital

Pilar	Aplicación al CIID
Identidad y firma digital ^a	Identidad y firma digital para que los emprendimientos y las MIPYME se puedan identificar en línea y firmar documentos digitales.
Interoperabilidad	Sistema digital unificado entre las distintas agencias y organismos del Estado, en este caso, se podría centralizar la información de SUNAT y de la SBS.
Datos	Datos estandarizados, explotados y regulados cuidadosamente (datos comerciales y financieros).
Servicios Digitales	Carpetas Empresariales Digitales para que los emprendimientos y las MIPYME, así como los aliados estratégicos tengan acceso a registros.
Ciberseguridad	Sistemas de seguridad para la información y los sistemas informáticos.

Fuente: Elaboración propia.

^a Esta aplicación podría dar en el marco de un piloto de identidad y firma digital con el apoyo de la PCM.

De la misma forma, el Sistema de Datos Abiertos del CIID debería vincularse con la Plataforma Nacional de Datos Abiertos (PNDA) del Perú, la cual reúne información diversa que ha sido proporcionada por distintas instituciones públicas, a través de Internet, para ser utilizada y reutilizada de forma gratuita y sin limitaciones. Por tanto, se recomienda además que se capitalicen los esfuerzos y se solicite asistencia técnica a la Secretaría a cargo (Secretaría de Gobierno Digital de la Presidencia del Consejo de Ministros).

Hito 2: Elaboración del Plan Operativo del CIID

En esta segunda fase, la definición del modelo operativo debería priorizar la identificación de los elementos claves para su implementación, es decir, las personas, los procesos y las herramientas que el CIID de LM requiere para ser ejecutada. A continuación, se desarrollan los principales elementos claves:

Recuadro 19
Elementos claves

Elemento clave ^a	Aplicación al CIID
Personas	Unidad Técnica Multisectorial: Liderada por experta/o en gestión de Datos Abiertos para la MML y apoyada por coordinaciones técnicas de la MML, incluyendo Desarrollo Empresarial, Emprendimientos, Financiero, Digital, entre otras.
Procesos	Flujogramas que reflejen la cadena de resultados del CIID además de considerar cobertura y/o radio de acción (distritos aliados), instituciones/áreas involucradas, productos finales, usuarios de productos finales, credenciales, entre otros.
Herramientas	Hardware y Software, Conexión de fibra óptica, Seguridad Digital, entre otras.

Fuente: Elaboración propia.

^a Los elementos claves propuestos se han construido sobre la base de lineamientos adaptados de publicaciones sobre Planes Operativos.

Hito 3: Creación de partida presupuestaria

En esta tercera fase, se requiere la definición de las partidas que componen la inversión del CIID de Lima Metropolitana. Dado que esta iniciativa conlleva el desarrollo de un sistema integrado de información digital, uno de los elementos claves es el diseño y desarrollo del sistema que lo soporta. A continuación, se propone una estructura de inversión:

Recuadro 20
Estructura de inversión

Partida ^a	Aplicación al CIID	Porcentajes ^b
Diseño y desarrollo del sistema	Sistema del CIID que debe conversar con la Ley de Gobierno Digital y de la Plataforma Nacional de Datos Abiertos.	50% - 65%
Consultoría Personalizada	Acompañamiento y back-up en el proceso de diseño y desarrollo del Sistema (opcional).	0% - 5%
Licencias y Mantenimiento	Renovación de licencias y mantenimiento del sistema.	12% - 18%
Infraestructura	Velocidad de transmisión de datos (cobertura), elementos de hardware y software que brindan soporte al flujo de información.	5% - 10%
Servicios	Gestión, monitoreo y evaluación.	10% - 14%
Comunicaciones	Interna y externa.	5% - 8%
Otros	A determinarse en el proceso (incluye imprevistos).	10% - 15%

Fuente: Elaboración propia.

^a La estructura de inversión propuesta se ha construido sobre la base de lineamientos adaptados de la publicación de CIO México – International Data Group (IDG) ¿Cómo hacer un presupuesto de Tecnología? (Lozada, 2018).

^b Los porcentajes son referenciales y sujetos a modificación.

Lineamientos y pautas




Con el objetivo de implementar exitosamente la LAE2, se identificaron los lineamientos y pautas para tener en cuenta en el diseño y desarrollo de la iniciativa que busca fortalecer el tejido empresarial local, por ejemplo, la identificación y priorización de los sectores, así como de las soluciones empresariales y financieras son claves.

Recuadro 21
Lineamientos y pautas

Lineamiento clave	Pautas para el CIID
Sectores Económicos	Comercio, Servicios, y Restaurantes & Hoteles.
Soluciones Empresariales	Proceso de formalización digital y Asesoría Tributaria (podría incluir pagos tributarios digitales).
Soluciones Financieras	Fondos, incluyendo los de reactivación públicos y privados con requisitos claros y ad hoc a los emprendimientos y las MIPYME.
Criterios de soluciones sostenibles, inclusivas y resilientes	Impacto de largo plazo sin comprometer recursos presentes (emprendimientos y empresas que forman parte de la economía circular); involucra a minorías tradicionalmente excluidas (mujeres, personas con discapacidad); cultura de innovación y adaptación constante.

Fuente: Elaboración propia.

Recuadro 22
Pilares complementarios

Pilares complementarios	Aplicación a la LAE-1
 Condiciones mínimas habilitantes	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y priorización de sectores y soluciones empresariales y financieras para emprendimientos y las MIPYME. • Definición de criterios para el diseño de soluciones sostenibles, inclusivas y resilientes. • Desarrollo de infraestructura digital ad hoc.
 Actores a conectar	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencias de la MML. • Municipalidades distritales. • Sociedad civil. • Academia. • PCM (Secretarías de Gobierno Digital). • Sector privado, incluyendo las FINTECH.
 Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la generación de evidencia que permita mejorar el diseño de políticas e intervenciones. • Fortalecimiento del tejido empresarial en términos de competitividad, resiliencia, sostenibilidad e inclusión. • Creación del hub de conocimiento digital empresarial de LM. • Meta: Lograr co-financiamiento.




Fuente: Elaboración propia.

A. Principales limitaciones y retos en la implementación

Para lograr transformar los lineamientos de política vigentes es necesario afrontar ciertos retos y limitaciones que suelen darse a nivel local y que podrían hacer más desafiante el proceso de diseño e implementación. Si bien existen otros factores claves, el análisis se dirigió a aquellos que están relacionados directamente a las iniciativas propuestas.

Limitaciones²⁰

Recuadro 23
Limitaciones

	<p>Alta rotación de gerentes de los órganos y unidades orgánicas involucradas: Los cambios a nivel gerencial dentro de la MML puede darse en cualquier momento, por tanto, es necesario brindarle continuidad a través de la incorporación del enfoque integral de resiliencia a nivel de lineamiento de política en el Plan Estratégico de la MML 2020 – 2023. De esa manera, cualquier cambio político a nivel de gerencias de línea no afectaría directamente la visión de la ciudad.</p>
	<p>Entorno económico y político inestable: Pese a que la pandemia por COVID-19 es una crisis sanitaria, ha tenido como efecto paralelo una nueva crisis económica a nivel nacional generando impactos significativos en la economía local y nacional. Aunado a ello, los cambios en el poder ejecutivo en el último año han devenido en crisis políticas permanentes además de la actual coyuntura por época electoral. Por lo anterior, es fundamental contar con la participación y compromiso de la ciudadanía de tal manera que logren vincularse y co-liderar los procesos, asegurando su continuidad.</p>
	<p>Proceso de actualización y/o modificación de instrumentos de gestión complejo: Incorporar el enfoque integral de resiliencia económica urbana implica un cambio en los instrumentos de gestión para darle legitimidad al proceso. En ese sentido, es importante contar con el apoyo desde la alta dirección, asegurando que la línea de acción estratégica a implementarse considere todas las herramientas necesarias para cumplir los objetivos. Por ello, se requiere un acompañamiento técnico y político durante el proceso de implementación.</p>

Fuente: Elaboración propia.

²⁰ En este documento se entiende por limitaciones para la ciudad de Lima Metropolitana a aquellos aspectos del entorno local que escapan del control del gobierno local o de la ciudadanía, por tanto, se tratan de factores exógenos cuya materialización deviene en un riesgo en la implementación de iniciativas de resiliencia económica urbana.

Retos²¹

Recuadro 24 Retos



Articulación sostenida con actores estratégicos: Ambas líneas de acción estratégicas requieren de un trabajo articulado con aliados que contribuyan directamente a lograr los objetivos trazados. Por ello, es relevante identificar quiénes son los actores claves en cada una de las iniciativas de tal manera que la suma de esfuerzos genere un impacto significativo en la dimensión de resiliencia económica urbana priorizada. Para tanto, la propuesta de valor debe ser clara y lo suficientemente atractiva para todos los sectores a involucrar.



Generación de trayectoria en resiliencia económica urbana: A partir de la última experiencia de crisis con la pandemia por COVID-19 es innegable la necesidad que tienen las ciudades y los países de capitalizar el aprendizaje y el expertise obtenido durante todo el proceso. En ese sentido, ambas líneas de acción estratégica buscan abordar brechas claves en la ruta de Lima Metropolitana hacia una ciudad resiliente, inclusiva y sostenible por lo que generar evidencia y sistematizarla para compartirla, escalarla y aplicarla en el futuro, es vital.



Adaptación de herramientas y procesos utilizados en futuros escenarios de crisis: El principal valor agregado el diagnóstico de resiliencia económica urbana y los procesos de priorización realizados con la Municipalidad Metropolitana de Lima buscan generar un precedente y brindar herramientas de gestión al gobierno local de tal manera que puedan ser utilizados en el futuro, fortaleciendo su capacidad de resiliencia frente a cualquier tipo de escenario de crisis incluyendo económica, social, financiera, sanitaria, etc.

Fuente: Elaboración propia.

B. Obstáculos y oportunidades en la implementación

La implementación de las líneas de acción estratégica requiere de ciertas condiciones mínimas para ser ejecutadas exitosamente; así, se observa que la participación del Gobierno Central a través de intervenciones a nivel nacional y subnacional resultaría clave en ciertos aspectos dado que demanda una inversión importante, un marco legal contundente o decisiones políticas a nivel de rectoría, configurando -hasta cierto punto- obstáculos relevantes en la implementación. De la misma forma, existen oportunidades que deben ser aprovechadas en la medida que propicien el éxito de las iniciativas en cuestión. En ese sentido, los siguientes obstáculos y oportunidades identificados son las más relevantes a la fecha:

Obstáculos²²

Recuadro 25 Obstáculos



Infraestructura digital: Infraestructura que permita la transferencia de data e información de manera oportuna y segura. Ello incluye servidores, redes de fibra óptica, líneas de banda ancha, conectores de red, entre otros factores. De manera complementaria, el acceso a dicha infraestructura debe democratizarse de tal manera que permita brindar soluciones digitales a las zonas más vulnerables, así como brindar protección de data sensible a través de rectoría^a.



Financiamiento asequible a las MIPYME: Uno de los desafíos más importantes a nivel nacional es lograr que el acceso al financiamiento, sobre todo en escenarios de reactivación, sean competitivos y accesibles, es decir, se requiere de políticas que permitan reducir las barreras de acceso que actualmente las micro, pequeñas y medianas empresas tienen para optar por fuentes de financiamiento formales, sobre todo, porque representan un grupo importante de la economía a nivel nacional y local.



Visión política de largo plazo: Que contribuye, acompaña y refuerza la sostenibilidad de las líneas de acción prioritarias propuestas. Si bien este desafío es uno de los más complejos y ambiciosos, la crisis sanitaria por COVID-19 ha evidenciado una vez más que el país requiere de soluciones con una visión de largo plazo, inclusiva, resiliente y sostenible en el tiempo; de lo contrario, los esfuerzos a realizar seguirán siendo planes de acción de respuesta a crisis mas no planes estratégicos de reactivación y/o recuperación sostenibles.

Fuente: Elaboración propia.




^a Capacidad de liderazgo de las autoridades para conformar y apoyar una acción que permita la creación, fortalecimiento o el cambio de estructura de gobernanza de los sistemas.

²¹ En este documento, se entiende por retos aquellos desafíos, dificultades, objetivos o empeños difíciles de llevar a cabo y que requieren de esfuerzo para ser superados en el marco de la implementación de iniciativas de resiliencia económica urbana.

²² En este documento, se entiende por obstáculos aquellas situaciones o hechos a nivel nacional que impiden o impedirían el desarrollo de una acción o la implementación de las iniciativas que abordan la resiliencia económica urbana de Lima Metropolitana.

Oportunidades²³

Recuadro 26 Oportunidades

	Política Nacional de Inclusión Financiera: Orientado a promover la inclusión financiera mediante acciones coordinadas que contribuyan al desarrollo económico descentralizado e inclusivo, con la participación del sector público y privado, preservando la estabilidad financiera (MEF, 2019). Este instrumento de política de estado facilita el marco para generar actividades estratégicas que aborden las brechas identificadas y los objetivos vinculados a las líneas de acción estratégicas.
	Plan Bicentenario, el Perú hacia el 2021 y Agenda Perú Resiliente 2021: Plan de desarrollo nacional a largo plazo con seis (06) objetivos nacionales y ejes estratégicos que además conversan con la Agenda 2030 (CEPAL, 2021) y los ODS ^a . Pese a que no aborda de manera directa la resiliencia económica, cuenta con aspectos claves vinculados a la sostenibilidad, la inclusión y vulnerabilidad, por ende, es una oportunidad para incidir en la relevancia del enfoque integral y realizar un trabajo colaborativo intersectorial.
	Otras iniciativas privadas o de la sociedad civil que abordan la resiliencia económica urbana: Iniciativas en ejecución como el Plan de Infraestructura Ciclovía (Banco Mundial) , Soluciones Sostenibles de Transporte Eléctrico (BID) y Emprende Segur@ (OIT) son evidencia de que existen avances en la materia, sin embargo, requieren de mayor articulación para que el alcance e impacto sea más significativo, sobre todo, si se cuenta con información clave que complementa el análisis y permite focalizar de mejor manera las intervenciones a nivel nacional y local.

Fuente: Elaboración propia.

^a Objetivos de Desarrollo Sostenible.

²³ En este documento, se entiende por oportunidades aquellos factores externos convenientes para la implementación de las iniciativas que abordan la resiliencia económica urbana de Lima Metropolitana, ya que se puede emplear para su ventaja.

V. Conclusiones

Diagnóstico de Resiliencia Económica Urbana

- El Informe de diagnóstico de recuperación económica urbana y resiliencia de Lima Metropolitana permitió identificar cinco (05) brechas que coincidieron con las cinco (05) dimensiones de la resiliencia económica urbana. Basado en ello y con el apoyo de las gerencias del gobierno local a cargo (Municipalidad Metropolitana de Lima), se logró priorizar dos (02) líneas de acción estratégica que abordan tres (03) de las dimensiones de resiliencia económica urbana: la Gobernanza Económica, el Entorno Financiero y Empresarial.

Identificación de brechas

- Por un lado, de acuerdo con el Plan Estratégico Institucional 2020-2023 de la Municipalidad Metropolitana de Lima, los lineamientos de política no tienen una relación directa con las dimensiones de la resiliencia económica urbana, principalmente porque fueron diseñadas en un contexto previo al COVID-19, sin ser este hecho un factor excluyente para el desarrollo de una planificación con un enfoque de resiliencia y vulnerabilidad. No obstante, el contexto ha visibilizado su relevancia y urgencia.
- En ese contexto, es importante precisar que actualmente la resiliencia de Lima Metropolitana ha sido analizada y gestionada desde una perspectiva de desastres naturales considerando que el Perú se encuentra en una zona sísmica, sin embargo, es crucial ampliar dicha perspectiva a fin de permitirle abordar la resiliencia de manera sistémica.
- Por otro lado, si bien Lima Metropolitana brinda condiciones favorables para hacer negocios, aún tiene pendiente fortalecer el ecosistema de emprendimiento con una visión de resiliencia empresarial, es decir, dotar a los emprendimientos de capacidades claves como los de resiliencia, inclusión y sostenibilidad.
- Asimismo, el entorno financiero local muestra una concentración de los fondos de reactivación en ciertos sectores económicos y tipología de negocios que no necesariamente conversan con la composición de la economía local, por ende, es una oportunidad para crear un espacio digital que centralice información oportuna y actualizada sobre las MIPYME y sus necesidades financieras, especialmente, en el contexto de reactivación.

Iniciativas propuestas

- Por un lado, se propone como Primera Línea de Acción Estratégica la incorporación de un enfoque integral de resiliencia y vulnerabilidad en la planificación estratégica de la ciudad de Lima Metropolitana, no solo basado en desastres naturales sino en cualquier escenario de crisis, de manera transversal y multisectorial a través del fortalecimiento de la capacidad del gobierno local a cargo en materia de resiliencia económica urbana, priorizando la redefinición de objetivos y estrategias que incorporen dicho enfoque.
- Por otro lado, se propone Segunda Línea de Acción Estratégica la promoción del desarrollo de un Centro de Investigación e Información Digital – CIID (con Datos Abiertos) que permita producir, sistematizar y proveer conocimientos sobre determinada área o áreas de interés y utilidad para los actores directamente involucrados en la conceptualización, diseño e implementación de soluciones empresariales y financieras innovadoras, inclusivas y sostenibles para las micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) y emprendimientos que operan o se desarrollan en Lima Metropolitana en el marco de recuperación y resiliencia económica urbana. Se propone también explorar particularmente el potencial de las MIPYMES en el sector de construcción de vivienda.

Limitaciones y Retos en la implementación a nivel local

- No obstante, se identificaron ciertas limitaciones que podrían dificultar una exitosa implementación, incluyendo: (i) alta rotación de gerentes de los órganos y unidades orgánicas involucradas, mitigada con la incorporación del enfoque integral de resiliencia y vulnerabilidad en los lineamientos de política de la MML; (ii) proceso de actualización y/o modificación de los instrumentos de gestión complejo, mitigado con el compromiso e involucramiento de la ciudadanía; y (iii) resistencia al cambio a nivel institucional, mitigado con el acompañamiento técnico y el compromiso de la alta dirección.
- Asimismo, se determinaron los retos a afrontar durante la implementación, entre los más importantes: (i) articulación con actores estratégicos, por lo que la propuesta de valor debe ser clara y atractiva para todos los sectores; (ii) generación de trayectoria en resiliencia económica urbana, por tanto, requiere de capitalizar los aprendizajes; y (iii) adaptación de herramienta y procesos utilizados en futuros escenarios de crisis, por ello, es necesario identificar y utilizar las herramientas de gestión aprendidas.

Obstáculos y Oportunidades en la implementación a nivel nacional

- De la misma forma, se reconocieron ciertos obstáculos que podrían incrementar la posibilidad de materialización de riesgos durante la implementación, entre los más relevantes: (i) infraestructura digital, que requiere de inversión pública y alcance a zonas vulnerables; (ii) financiamiento asequible a las MIPYME, generando normativa que reduzca las barreras para el acceso y uso de los créditos disponibles; y (iii) visión política de largo plazo, que permita dar continuidad a las propuestas de mejora sostenibles.
- Sin embargo, también se pudieron reconocer oportunidades que generarían espacios interesantes para sumar esfuerzos, entre ellos: (i) Política Nacional de Inclusión financiera, que busca promover iniciativas que aborden las brechas en el entorno financiero; (ii) Plan Bicentenario, Perú hacia el 2021 y Agenda Perú Resiliente 2021, instrumento que materializa acciones concretas para mejorar la competitividad y sostenibilidad del país, incluyendo el tejido empresarial; y (iii) Otras iniciativas privadas y de la sociedad civil que abordan la resiliencia económica urbana, cuya articulación podría generar un mayor impacto.

Hito inicial de la Trayectoria de Resiliencia Económica Urbana de Lima Metropolitana

- Finalmente, a partir de este documento, la Municipalidad de Lima Metropolitana cuenta con las herramientas de gestión y la hoja de ruta para implementar las líneas de acción prioritarias cuyo desarrollo permitiría fortalecer las capacidades vinculadas a la resiliencia económica urbana de la ciudad. No obstante, se requiere de un trabajo intersectorial de todas las gerencias involucradas directa e indirectamente, así como la participación de la ciudadanía de tal manera que sean iniciativas sostenibles en el tiempo. Con ello, el desafío es importante pero las ganancias en el mediano y largo plazo son invaluable, sobre todo porque es una oportunidad de convertirse en un referente de la región y el hito inicial para construir la trayectoria de resiliencia económica urbana de Lima Metropolitana.

Bibliografía

- Alarco, G. (2020). Avance y límites luego del Acuerdo Nacional y el Plan Perú 2021. Lima: Congreso del Perú. Recuperado de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/CB1DB69FEC88EC3Ao5257C7Coo6577FC/\\$FILE/avancesylimitesluegodelacuerdonacional.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/CB1DB69FEC88EC3Ao5257C7Coo6577FC/$FILE/avancesylimitesluegodelacuerdonacional.pdf).
- Andina (2020a). Sector construcción será uno de los principales factores de reactivación económica. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-sector-construccion-sera-uno-los-principales-factores-reactivacion-economica-802779.aspx>.
- Andina (2020b). En Lima Metropolitana el 75,5% de empresas se encuentra operativo. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-en-lima-metropolitana-755-empresas-se-encuentra-operativo-813406.aspx>.
- Andina (2021). Publican ley que crea cuenta – DNI de ahorro en el Banco de la Nación. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-publican-ley-crea-cuentadni-ahorro-el-banco-de-nacion-832763.aspx>.
- Artica, J. (2020, 14 de diciembre). Facilidades tributarias y consumo local influirían en la recuperación de empleo, afirman gremios de MIPYMES. Lima: El Comercio. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/mypes-facilidades-tributarias-y-consumo-local-influirian-en-la-recuperacion-de-empleo-plantean-mipymes-ncze-noticia/?ref=ecr>.
- Banco Central de Reserva del Perú – BCRP. (2020). Diferenciales de Tasas de Interés. [Base de Datos: Series Diarias]. Recuperado de: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PDo4708XD-PDo4709XD-PD38580XD/html/2020-11-05/2020-12-05/>.
- Banco Mundial (2020a). Propuesta y Recomendaciones para la formulación de una estrategia para la Bicicleta. Washington DC: Banco Mundial. Recuperado de: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/804721589870386400/pdf/Propuesta-y-recomendaciones-para-la-formulacion-de-una-estrategia-para-la-Bicicleta-en-Lima-Metropolitana.pdf>.
- Banco Mundial (2020b). Doing Business en Perú. Washington DC: Banco Mundial. Recuperado de: <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploretopics/starting-a-business/peru>.
- BCRP (2020). Inclusión Financiera. Lima: BCRP. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/sistema-financiero/inclusion-financiera.html>.
- BID (2020). Gobierno Digital: 5 pilares que permiten al gobierno ofrecer servicios sin salir de casa. Recuperado de: <https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/gobierno-digital-5-pilares-que-permiten-al-gobierno-ofrecer-servicios-sin-salir-de-casa/>.
- CAF (2020a). Transformación digital, aliada de los gobiernos de América Latina en la lucha contra el COVID-19. [Noticias]. Recuperado de: <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2020/07/transformacion-digital-aliada-de-los-gobiernos-de-america-latina-en-la-lucha-contra-el-covid-19/>.
- CAF (2020b). Llegó el momento de la resiliencia digital. [Noticias]. Recuperado de: <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/05/llego-el-momento-de-la-resiliencia-digital/>.

- CEPAL (2001). La vulnerabilidad social y sus desafíos: una mirada desde América Latina. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/4762-la-vulnerabilidad-social-sus-desafios-mirada-america-latina>.
- CEPAL (2011). El financiamiento de los gobiernos subnacionales en América Latina: un análisis de datos. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5342-financiamiento-gobiernos-subnacionales-america-latina-un-analisis-casos>.
- CEPAL (2018). Potenciar la resiliencia de las sociedades latinoamericanas y caribeñas, clave para la implementación de la Agenda 2030. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/articulos/2018-potenciar-la-resiliencia-sociedades-latinoamericanas-caribenas-clave-la>.
- CEPAL (2019a). Infraestructura pobre y falta de resiliencia hacen vulnerable a la región frente a desaceleración económica. Recuperado de: <http://www.infraestructurapublica.cl/cepal-infraestructura-pobre-falta-resiliencia-hacen-vulnerable-la-region-frente-desaceleracion-economica/>.
- CEPAL (2019b, 09-13 de diciembre). Cómo medir la resiliencia: algunas ideas. [Presentación en PDF]. Recuperado de: https://www.cepal.org/sites/default/files/presentations/g-como-medir-resiliencia-algunas-ideas-cepal_o.pdf.
- CEPAL (2020a). Acerca del Desarrollo Sostenible. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/temas/desarrollo-sostenible/acerca-desarrollo-sostenible#:~:text=El%20concepto%20de%20desarrollo%20sostenible,y%20desarrollo%20econ%C3%B3mico%20y%20social>.
- CEPAL (2020b). Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe - 2020. Perú. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46501/25/BP2020_Peru_es.pdf.
- CEPAL (2020c). Sectores y Empresas frente al COVID-19: Emergencia y reactivación. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf.
- CEPAL (2021). Países de América Latina y el Caribe se comprometen a implementar la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y avanzar hacia un futuro mejor. Recuperado de: <https://foroal2030.cepal.org/2021/es/noticias/paises-america-latina-caribe-se-comprometen-implementar-la-agenda-2030-desarrollo>.
- COMEX PERÚ (2019). Las micro y pequeñas empresas en el Perú. Resultados en 2019. Informe anual de diagnóstico y evaluación. Recuperado de: <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mype-001.pdf>.
- COMEX PERÚ (2020). Reactivación Económica: MYPE y su financiamiento. Artículo. Recuperado de: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/reactivacion-economica-mype-y-su-financiamiento>.
- Delfino, L. (2019). ¿Cómo fortalecer los gobiernos locales para beneficios de sus ciudadanos? Recuperado de: <https://blogs.iadb.org/gestion-fiscal/es/como-fortalecer-los-gobiernos-locales-para-beneficio-de-sus-ciudadanos/>.
- D'Ercole, R. & Metzger, P. (2004). Vulnerabilidad del distrito Metropolitano de Quito. Recuperado de: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01155465/document>.
- Diaria El Comercio (2020). ¿Ya conoces la plataforma exclusiva para bicicletas? Noticias. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/vamos/peru/ya-conoces-esta-plataforma-exclusiva-para-ciclistas-bicicleta-ciclolima-municipalidad-de-lima-noticia/?ref=e-cr>.
- Diario Gestión. (2020a). INEI: 75.5% de empresas en Lima Metropolitana se encuentran operativas. Empresas – Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/coronavirus-en-peru-el-75-de-empresas-en-lima-metropolitana-se-encuentran-operativas-inei-noticia/?ref=gesr>.
- Diario Gestión (2020b). BCR estima que el empleo recuperará su nivel precovid-19 en el verano 2021. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/bcr-estima-que-el-empleo-recuperara-su-nivel-precovid-19-en-el-verano-del-2021-noticia/>.
- Diario Gestión (2021). Unas 200 entidades públicas implementaron la Mesa de Partes Digital Única del Estado. Recuperado de: <https://gestion.pe/tecnologia/unas-200-entidades-publicas-implementaron-la-mesa-de-partes-digital-unica-del-estado-noticia/>.
- Dini, M. y G. Stumpo (coords.) (2019), "Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Síntesis". Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/20).
- El Economista (2021). PIB de Perú cayó 11.12% en 2020; peor desempeño en tres décadas. *Economía de Perú*. Recuperado de: <https://www.economista.com.mx/economia/PIB-de-Peru-cayo-11.12-en-2020-peor-desempeno-en-tres-decadas-20210215-0062.html>.
- El Peruano (2020). MIMP: Más de 98,000 casos de violencia fueron atendidos en los Centros de Emergencia Mujer. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia/112258-mimp-mas-de-98000-casos-de-violencia-fueron-atendidos-en-los-centros-de-emergencia-mujer>.

- El Peruano (2021). El PBI crecería entre 1% y 2% en primer trimestre. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia/113781-el-pbi-creceria-entre-1-y-2-en-primer-trimestre>.
- ESSALUD (2020). Asentamientos Humanos son los nuevos puntos de concentración del COVID-19 según mapa de calor. Recuperado de: <http://noticias.essalud.gob.pe/?inno-noticia=asentamientos-humanos-son-los-nuevos-puntos-de-concentracion-del-covid-19-segun-mapa-del-calor>
- Hábitat para la Humanidad (2020). Bases para la recuperación. Cómo puede ayudar la vivienda a las economías emergentes en su recuperación del COVID-19. Centro Terwilliger de Innovación en Vivienda.
- INEI (2018). Producción y Empleo Informal en el Perú. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1589/libro.pdf.
- INEI (2019). Principales Indicadores Macroeconómicos. Producto Bruto Interno por Departamento. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>.
- INEI (2020a). Demografía Empresarial en el Perú. [Informe Técnico]. Recuperado de: http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/demografia_empresarial_ene2020.pdf.
- INEI (2020b). Negocios de restaurantes disminuyeron 93,78% en abril 2020. [Noticia]. Recuperado de: <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-disminuyeron-9378-en-abril-de-2020-12271/>.
- INEI (2020c). Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/10-informe-tecnico-mercado-laboral-jul-ago-set-2020.pdf>.
- Iparraguirre, L. (2020). Serán 374 kilómetros de ciclovías interconectadas en la ciudad de Lima para el 2022. Andina: Lima. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-seran-374-kilometros-ciclovias-interconectadas-la-ciudad-lima-para-2022-802660.aspx>.
- IPE (2020a). La pobreza extrema en el Perú aumentó en el 2019. [Publicación]. Recuperado de: <https://www.ipe.org.pe/portal/la-pobreza-extrema-en-el-peru-aumento-en-el-2019/>.
- IPE (2020b). Impacto del COVID-19 en la economía peruana. [7ma Edición]. Recuperado de: <https://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2020/05/INFORME-IPE-7.pdf>.
- IPSOS Perú (2020, mayo). Bancarizados en cuarentena. [Publicación en base a Encuesta Bancarizados en cuarentena 2020]. Recuperado de: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-05/bancarizados_en_cuarentena.pdf.
- Jasanoff, S. et al. (2021). Comparative Covid Response: Crisis, Knowledge, Politics. Report. Havard Kennedy School. Recuperado de: https://assets.website-files.com/5fdca1c14b4b91eeaa7196a/5ffda00d5ofca2e6f8782aed_Harvard-Cornell%20Report%202020.pdf.
- Lefevre, B. et al. (2019). Construyendo gobernanza metropolitana. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/es/construyendo-gobernanza-metropolitana>.
- López, E. (2020). La expansión de las FINTECH en el Perú. Recuperado de: https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/o/o/par/r914_2/informe%2oespecial.pdf.
- Lozada, Y. (2018). ¿Cómo hacer un presupuesto de tecnología? CIO México – IDG. Recuperado de: <https://cio.com.mx/como-hacer-un-presupuesto-de-tecnologia/>.
- MEF (2019). Aprueban la Política Nacional de Inclusión Financiera y modifican el Decreto Supremo N° 029-2014-EF, que crea la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera. [Normas Legales]. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-supremo/20676-decreto-supremo-n-255-2019-effile>.
- MEF (2021). Consulta de ejecución del gasto – Consulta Amigable. Recuperado de: <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>.
- MINSA (2021). Sala situacional COVID-19 Perú. Recuperado de: https://covid19.minsa.gob.pe/sala_situacional.asp.
- Municipalidad Metropolitana de Lima – MML (2019a). Boletín Estadístico de la Municipalidad Metropolitana de Lima – I Trimestre 2019. Recuperado de: http://www.munlima.gob.pe/images/boletin_estadistico_vf.pdf.
- Municipalidad Metropolitana de Lima (2019b, 26 de noviembre). Plan Estratégico Institucional 2020-2023. [Resolución de Alcaldía]. Recuperado de: <http://www.munlima.gob.pe/images/descargas/gobiernoabierto/transparencia/mml/planeamiento-y-organizacion/planeamiento-organizacion/plan-estrategico-institucional-2020-2023-resolucion-nro-503.pdf>.
- Municipalidad Metropolitana de Lima (2020a). Municipalidad de Lima inauguró la Casa de Todos en la Plaza de Acho. [Noticia]. Recuperado de: <https://www.munlima.gob.pe/noticias/item/39805-municipalidad-de-lima-inauguro-la-casa-de-todos-en-la-plaza-de-acho>.
- Municipalidad Metropolitana de Lima (2020b). Adopta una olla: campaña busca apoyo privado para dar asistencia alimentaria ante el COVID-19. [Noticia]. Recuperado de: <https://www.munlima.gob.pe/noticias/item/40390-adopta-una-olla-campana-busca-apoyo-privado-para-dar-asistencia-alimentaria-ante-el-covid-19>.

- Municipalidad Metropolitana de Lima (2020c). Municipalidad de Lima capacitó a comerciantes informales en gestión empresarial, promoción comercial y digitalización. [Noticia]. Recuperado de: <https://www.munlima.gob.pe/noticias/item/41137-mml-capacito-a-comerciantes-informales-en-gestion-empresarial-promocion-comercial-y-digitalizacion>.
- Municipalidad Metropolitana de Lima (2020d). Municipalidad de Lima impulsa la reactivación del 100% de los comercios autorizados en el espacio público del cercado [Noticia]. Recuperado de: <https://www.munlima.gob.pe/noticias/item/40716-municipalidad-de-lima-impulsa-la-reactivacion-del-100-de-los-comercios-autorizados-en-el-espacio-publico-del-cercado>.
- Municipalidad Metropolitana de Lima – MML (2020f). Boletín Estadístico de la Municipalidad Metropolitana de Lima – III Trimestre 2020. Recuperado de: <http://www.munlima.gob.pe/images/Boletin-Estadistico-al-3er-trimestre-2020.pdf>.
- Municipalidad Metropolitana de Lima – MML (2020g). Reporte estadístico Octubre 2020. Recuperado de: https://www.munlima.gob.pe/images/reporte-estadistico-covid-19_octubre.pdf.
- Municipalidad Metropolitana de Lima – MML (2020h). Agentes participantes inscritos al presupuesto participativo 2020. Recuperado de: <https://www.munlima.gob.pe/images/agentes-participantes-2020.pdf>.
- Municipalidad Metropolitana de Lima (2021). Municipalidad de Lima interviene bar clandestino y recupera espacios públicos en Los Olivos. [Noticia]. Recuperado de: <https://www.munlima.gob.pe/noticias/item/41771-municipalidad-de-lima-interviene-bar-clandestino-y-recupera-espacios-publicos-en-los-oliv>.
- OIT (2020). Perú: Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales. Nota técnica país. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_756474.pdf.
- OSIPTEL (2019). El acceso a internet de los hogares peruanos se incrementó más de 283% de 2012 a 2019. Recuperado de: <https://www.osiptel.gob.pe/media/coophxbo/np-erestel-2019.pdf>.
- Página Oficial de la OIT en Lima. Recuperado de: <https://www.ilo.org/lima/paises/per%C3%BA/lang--es/index.htm>.
- Página Oficial del Observatorio Nacional de la Violencia contra las Mujeres y los Integrantes del Grupo Familiar. Recuperado de: <https://observatoriovioencia.pe/datos/>.
- Página Oficial de la Plataforma Nacional de Datos Abiertos. Recuperado de: <https://www.datosabiertos.gob.pe/datos-abiertos-o>.
- Página Oficial del Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de LAC. Recuperado de: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-bicentenario-el-peru-hacia-el-2021>.
- Pacific Credit Rating - PCR (2020). Caja Metropolitana de Lima. [Reporte Crediticio]. Recuperado de: <https://www.ratingspcr.com/application/files/4716/0193/2434/PE-FIN-CML-202006-FF-DCP-DLP.pdf>.
- RPP (2021). ¿Buscas vivienda? Este es el precio del m² en estos distritos de Lima Metropolitana. Recuperado de: <https://rpp.pe/economia/economia/buscas-una-vivienda-este-es-el-precio-del-metro-cuadrado-en-estos-16-distritos-limenes-asei-departamento-alquiler-de-vivienda-lima-metropolitana-noticia-1319212?ref=rpp>.
- Salazar, E. Reactiva Perú cambia de condiciones para tratar de llegar a las micro y pequeñas empresas. Ojo Público. Recuperado de: <https://ojo-publico.com/1841/reactiva-peru-cambia-condiciones-para-tratar-de-llegar-mypes>.
- UN-Hábitat. (2020). Diagnostic and Planning Tool. Urban Economic Recovery and Resilience. UN-Hábitat: Nairobi.
- UNICEF (2020). Dos tercios de los niños, niñas y adolescentes en edad escolar del mundo no tienen acceso a Internet en el hogar, según un nuevo informe de UNICEF y la IUT. Recuperado de: <https://www.unicef.org/peru/comunicados-prensa/dos-tercios-no-tienen-acceso-internet>.
- URH (2020). Global Report on Urban Resilience.
- Sistema Nacional de Información Ambiental - SINIA (2018). Superficie de área verde urbana por habitante en Lima Metropolitana. [Base de datos: Indicadores Nacionales]. Recuperado de: <https://sinia.minam.gob.pe/indicador/998>.
- Vegas, H. (2017). Políticas Públicas y Gobernanza: Articulación para una gestión pública local autónoma. Polis (en línea). Recuperado de: <http://journals.openedition.org/polis/126>.

En el marco del proyecto del 12° tramo adicional de la Cuenta de las Naciones Unidas para el Desarrollo (DA 12A) “Building Urban Economic Resilience during and after COVID-19”, este documento presenta un informe de política sobre el fomento de la resiliencia económica urbana durante la pandemia de COVID-19 y en el período pospandemia en Lima Metropolitana. Se exponen de manera concisa las principales implicaciones para la política pública de un conjunto de propuestas de estrategias que fueron priorizadas y analizadas con la finalidad de contribuir a la recuperación y la promoción de la resiliencia en la ciudad. Además de recoger los resultados del diagnóstico sobre recuperación económica urbana y resiliencia elaborado para Lima, el documento aborda una definición del problema que se busca enfrentar mediante las estrategias planteadas, las iniciativas actuales y sus principales desafíos y limitantes, los obstáculos de cara al futuro y cómo enfrentarlos, los actores que intervienen, las pautas administrativas o legales, las estrategias de implementación, las fortalezas, debilidades, ventajas adicionales y necesidades de la implementación, así como los riesgos y los resultados esperados.

