



DIRECTOR PRESUPUESTO Y PLANIFICACION

ASUNTO : APROBACION DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2014-2016.

REF. : SESION No. 019 DEL 16.10.2013.

FECHA : Lima, 22 de octubre de 2013.

Me dirijo a usted para comunicarle que el Consejo Administrativo en su sesión de la referencia adoptó el siguiente acuerdo por unanimidad:

ACUERDO No. 098-2013:

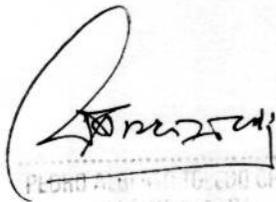
Visto el Informe No. 152-2013/SERPAR-LIMA/GG/OPP/MML de la Oficina de Planificación y Presupuesto y contando con la opinión favorable de la Gerencia General, el Consejo Administrativo acordó:

APROBAR el Plan Estratégico Institucional del Servicio de Parques de Lima SERPAR-LIMA correspondiente al periodo 2014-2016.

ENCARGAR a la Gerencia General para su difusión interna y su publicación en la página web de SERPAR-LIMA.

Agradeceré se sirva coordinar con las dependencias orgánicas para su difusión interna y la publicación en la página web de SERPAR-LIMA.

Atentamente,



HELEN ARENAS AMANCIO
FEDATARIA

c.c. GA
archivo.





A : DIRECTOR PRESUPUESTO Y PLANIFICACION

ASUNTO : APROBACION DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2014-2016.

REF. : SESION No. 019 DEL 16.10.2013.

FECHA : Lima; 22 de octubre de 2013.

Me dirijo a usted para comunicarle que el Consejo Administrativo en su sesión de la referencia adoptó el siguiente acuerdo por unanimidad:

ACUERDO No. 098-2013:

Visto el Informe No. 152-2013/SERPAR-LIMA/GG/OPP/MML de la Oficina de Planificación y Presupuesto y contando con la opinión favorable de la Gerencia General, el Consejo Administrativo acordó:

APROBAR el Plan Estratégico Institucional del Servicio de Parques de Lima SERPAR-LIMA correspondiente al periodo 2014-2016.

ENCARGAR a la Gerencia General para su difusión interna y su publicación en la página web de SERPAR-LIMA.

Agradeceré se sirva coordinar con las dependencias orgánicas para su difusión interna y la publicación en la página web de SERPAR-LIMA.

Atentamenté,

.....
PEDRO ALBERTO TOLEDO CHAVEZ
GERENTE GENERAL
SERPAR-LIMA
Municipalidad Metropolitana de Lima

c.c. GA
archivo.



Municipalidad Metropolitana
de Lima



Servicio de Parques de Lima SERPAR

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2014 - 2016

Lima, Octubre 2013

Contenido

CAPÍTULO I. RESUMEN EJECUTIVO	03
1.1 Rol estratégico institucional.	04
1.2 Macroproblemas y objetivos estratégicos generales.	07
1.3 Análisis FODA.	08
1.4 Objetivos estratégicos generales	09
1.5 Estrategia global	11
1.6 Objetivos estratégicos específicos y acciones clave	11
CAPÍTULO II. ROL ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	20
2.1 Definición de la institución.	21
2.2 Diseño organizacional	22
2.3 Visión y misión de SERPAR LIMA.	28
2.4 Valores institucionales y personales.	33
2.5 Lema institucional	37
CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	41
3.1 Tendencias globales pertinentes.	42
3.2 Marco Macro Económico Multianual 2014 – 2016.	43
3.3 Prospectiva de Lima.	44
3.4 Análisis FODA	55
3.5 Selección de macroproblemas.	61
CAPÍTULO IV. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ACCIONES CLAVE	68
4.1 Objetivos estratégicos generales.	69
4.2 Estrategia general: fortalecer los espacios públicos.	70
4.3 Los bosques urbanos.	74
4.4 Objetivos estratégicos específicos.	76
4.5 Acciones estratégicas.	83
CAPÍTULO V. INDICADORES DE DESEMPEÑO	88
5.1 Indicadores de impacto.	89
5.2 Indicadores de resultado a nivel de objetivo estratégico general.	91
5.3 Indicadores de resultado a nivel de objetivos estratégicos específicos.	93
5.4 Indicadores de producto a nivel de acciones estratégicas.	98
5.5 Cuadro de Mando Integral.	116
GLOSARIO DE TÉRMINOS	120
BIBLIOGRAFÍA	127



Ideas centrales

1. En los próximos años los esfuerzos de SERPAR LIMA estarán orientados por una visión consistente en contribuir a hacer de Lima una ciudad verde, con espacios públicos formativos y recreativos para todos y una vecindad firmemente unida por su identidad cultural.

2. En el marco de su visión de largo plazo, las acciones de SERPAR LIMA estarán enmarcadas por la nueva misión establecida para el próximo periodo, consistente en fortalecer la gestión del sistema de parques zonales y metropolitanos, mediante la ejecución de proyectos, programas y actividades que desarrollen y promuevan el verde urbano, con la finalidad de contribuir a la integración social, la formación integral y la recreación saludable para todos los vecinos de Lima.

3. SERPAR LIMA buscará lograr tres objetivos estratégicos: ampliar y promover el desarrollo sostenible de áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima; mejorar y optimizar la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales; y fortalecer las capacidades de gestión institucional. Para ello, adoptará como estrategia fundamental la recuperación y fortalecimiento de los espacios públicos, en su calidad de bienes públicos. Allí, las personas, especialmente las más vulnerables, encuentran un lugar para recrearse, conversar con sus vecinos, encontrándose como iguales, independientemente de su condición social, raza o religión. Por ser un lugar donde las personas ejercen de forma plena su ciudadanía, el espacio público genera identidad y sentido de pertenencia, factores cruciales para la acumulación de capital social y, por ende, el desarrollo sostenible de la ciudad.



CAPÍTULO I. RESUMEN EJECUTIVO

1.1 Rol estratégico institucional

La visión es la imagen futura que una organización desarrolla de la realidad sobre la cual trabaja. Por lo general, la visión tiene relación con los cambios que se desean lograr en el seno de la población objetivo, en términos de sus condiciones objetivas de vida y de su propio comportamiento. Desde esta perspectiva, SERPAR guiará su accionar por la visión expresada en la siguiente declaración:

VISIÓN DE SERPAR

“Lima, ciudad verde, con parques educativos y recreativos para todos.”

Declaración de misión

La misión refleja lo que la organización es, o lo que debiera ser, haciendo alusión directa a la función general y específica que cumple como instancia de gestión pública en el ámbito municipal. En SERPAR, el contenido de la misión se asocia al mandato otorgado por su norma de creación, la cual define su marco general de actuación. La misión delimita el campo de acción de la institución, expresándola como un marco que encauza la actuación de sus diversas instancias. La misión es el concepto clave en torno al cual se establecen las prioridades, estrategias, proyectos y recursos necesarios para la vida de la organización.

La misión del SERPAR está expresada en la declaración siguiente:

MISIÓN DE SERPAR

“SERPAR es un Organismo responsable de gestionar el sistema de parques zonales y metropolitanos, mediante programas y proyectos que promueven el verde urbano, fortaleciendo la integración social, la educación ciudadana y la recreación saludable.”

Enfoques transversales de intervención

Los lineamientos generales de política de la institución se expresan en los enfoques transversales de intervención. En SERPAR, éstos son, en orden de importancia, los siguientes: inclusión social, innovación y sostenibilidad. Los dos primeros son de carácter sustantivo, relacionados al contenido de los beneficios generados para la población; en tanto que el tercero se refiere a la forma de ejercicio del gobierno y gerencia de la organización. Estos enfoques son de carácter transversal, en tanto actúan como pautas generales de comportamiento para todas las instancias de dirección, unidades orgánicas y para todas las áreas funcionales de la organización.

Desde esta perspectiva, los enfoques de SERPAR LIMA constituyen estándares o normas de comportamiento corporativo, compartidos por todos los miembros de la institución. Pueden verse también como normas de conducta, cuya observancia se considera necesaria para el buen desempeño de la institución, en tanto que encarnan los principios más apreciados del personal.

Inclusión social. Debido a su naturaleza pública, SERPAR LIMA no busca principalmente rentabilidad económica, sino sobre todo rentabilidad social. En tal sentido, orienta sus acciones hacia el logro de la integración de la ciudad y sus ciudadanos, permitiendo mejorar la calidad de vida de la población en su conjunto.

Innovación. La innovación es el complejo proceso que lleva las ideas al mercado y a la vida práctica en forma de nuevos o mejorados productos o servicios. SERPAR LIMA busca consolidar sus servicios a través de nuevos procesos y procedimientos que le permitan ampliar su cobertura de atención y, al mismo tiempo, mejorar la calidad de los mismos.

Sostenibilidad. El desarrollo sostenible consiste en satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la continuidad de esa satisfacción en el futuro. Hoy, el desarrollo sostenible se concibe sobre cuatro pilares: el económico, el ambiental, el cultural y el social. La sostenibilidad es la búsqueda de un desarrollo que no degrade el entorno e incremente la calidad de vida de las personas. Bajo este contexto, SERPAR LIMA expresa su compromiso con el desarrollo sostenible y con el respeto al medio ambiente.

Valores individuales

Los valores son un conjunto de proposiciones que orientan la forma en que las personas reaccionan ante las distintas situaciones en las que se debe tomar decisiones de consecuencias importantes. Por lo general, las decisiones del personal de una organización son influidas considerablemente por los valores explícitos e implícitos, razón por la cual definir un articulado y coherente conjunto de valores que debe cultivar una organización es de vital importancia para su desempeño.

Los valores son aquellas concepciones colectivas de lo que se considera bueno, deseable y adecuado. Indican lo que la gente en una cultura dada prefiere al igual que lo que considera importante y moralmente correcto. Los valores influyen en el comportamiento de las personas y sirven como criterio para evaluar las acciones de los demás. Los valores, normas y sanciones de una cultura, por lo general, están directamente relacionados. Los valores definen cómo la organización quiere actuar, comportarse, o que caminos quiere seguir y cuáles no. Precisan cómo son las relaciones entre los integrantes de la compañía y cómo se relaciona con sus clientes, proveedores y comunidad. Se basan en las creencias sobre lo que es deseable, valioso, justificable. Los valores deben movilizar y amplificar las energías de una organización y, por ello, deben ser comprendidos y compartidos.

Los valores personales que se cultivan al interior de SERPAR LIMA son descritos en forma resumida en el cuadro que se ofrece a continuación.



CUADRO 1.1 VALORES PERSONALES

<i>Vocación de servicio</i>	Valor que privilegia la dedicación al trabajo en favor de la población usuaria, en forma íntegra, incluso más allá de la responsabilidad contractual. La labor del personal está orientada a servir a las personas e instituciones con quienes la organización mantiene relaciones de trabajo y con la sociedad en su conjunto, dado el carácter de bien público que tiene los servicios de los parques.
<i>Integridad</i>	Consiste en el cumplimiento del deber como misión. Implica obrar de acuerdo a los principios de verdad, respeto a los compromisos contraídos y honestidad consigo mismo y con los demás. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.
<i>Proactividad</i>	Actitud en la que las personas asumen el control de su conducta vital de modo activo, tomando iniciativas en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras. Buscan hacer prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida, encontrando soluciones consensuales a los problemas del quehacer diario.
<i>Identidad institucional</i>	Conjunto de convicciones y modos de comportamiento que actúan como elemento cohesionador dentro de un colectivo social y forman el sustrato para que los individuos que lo conforman puedan fundamentar su sentimiento de pertenencia. La identidad es un componente fundamental del capital social.
<i>Efectividad</i>	Es la relación entre el resultado y la expectativa del logro de los objetivos, entre las metas planeadas y las metas logradas, cuyo efecto se debe buscar permanentemente el logro de los objetivos de la institución y el incremento de los niveles de cobertura y calidad de los servicios a los usuarios.

Lema institucional

En forma congruente con el enfoque de misión, visión y valores institucionales antes establecidos, el lema de SERPAR LIMA se expresa en la frase siguiente:

LEMA DE SERPAR LIMA

“Sembramos recreación, cultura y deportes para todos”.

Cabe destacar que, en conjunto, la visión, misión, valores y lema, conforman la cultura organizacional de SERPAR LIMA. Cabe resaltar, asimismo, el hecho que la cultura organizacional define la forma cómo la organización quiere y debe actuar, qué caminos ha de seguir y cuáles serán las estrategias relevantes. Precisan cómo son las relaciones entre los integrantes de la institución y cómo se relacionan con la población a la cual presta servicios, con los proveedores y la comunidad. La cultura organizacional, por otra parte, debe permitir movilizar y amplificar las energías de los miembros de la organización y, por ello, debe ser comprendida y compartida por todo el personal.

1.2 Macroproblemas y objetivos estratégicos generales

Luego de un minucioso análisis del conjunto de problemas que afectan a SERPAR LIMA, se seleccionaron los tres macroproblemas centrales que serán revertidos con la implementación del presente Plan, utilizando para ello criterios relevantes como pertinencia, incidencia y prioridad. A continuación, se presenta la selección de macroproblemas centrales del SERPAR LIMA:

Macroproblema 1. Insuficientes áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima.

Macroproblema 2: Insuficientes e inadecuados niveles de infraestructura, equipamiento y servicios institucionales.

Macroproblema 3. Limitado desarrollo de capacidades institucionales.

El primer macroproblema destaca la gravedad de la situación ambiental por la que atraviesa la ciudad de Lima, que se ve afectada por la baja cobertura de áreas verdes, así como por la baja calidad y cantidad de espacios públicos, que no permiten brindar adecuados servicios a los ciudadanos. El segundo macroproblema se refiere al deterioro de la plataforma de infraestructura e equipamiento institucional, así como a las limitaciones de los servicios ofrecidos a los usuarios. Finalmente, el tercer problema aborda el tema de la gestión institucional.

El conjunto de estos problemas tienen como efectos directos el deterioro de la salud física y emocional de los ciudadanos, el debilitamiento del concepto de ciudadanía y el deterioro de la sostenibilidad ambiental de la ciudad. Estos conceptos, a su vez, inciden como efecto final en la baja calidad de vida de la población de la ciudad de Lima.

Análisis de factores críticos

De conformidad con la metodología de planeamiento estratégico, se han analizado cada uno de los macroproblemas centrales y se han determinado las principales causas que los originan, así, como los principales efectos que éstos generan en la organización y en la ciudad.

Macroproblema central 1. Insuficientes áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima

El primer macroproblema tiene su origen en las siguientes causas o factores explicativos:

- Déficit de parques zonales.
- Insuficientes áreas verdes y arbolado urbano.
- Débil desarrollo de una cultura de verde urbano.
- Débil organización de los beneficiarios de los programas de SERPAR LIMA

Macroproblema central 2. Insuficientes e inadecuados niveles de infraestructura, equipamiento y servicios institucionales

El segundo macroproblema tiene su origen en las siguientes causas:

- Insuficiente e inadecuada infraestructura, áreas verdes y débil protección de lotes de aportes.
- Insuficiente e inadecuado equipamiento en las áreas de servicios.
- Limitada diversificación de los servicios brindados en los parques.

Macroproblema central 3. Limitado desarrollo de capacidades institucionales

El tercer macroproblema tiene su origen en las siguientes causas o factores explicativos:

- Desactualización de los instrumentos de gestión.
- Inadecuados procesos administrativos, de negocios y TIC.
- Bajo nivel de capacitación del personal.
- Débil posicionamiento institucional.
- Inadecuada infraestructura y equipamiento institucionales.
- Débil gestión de los recursos financieros.

1.3 Análisis FODA

Como parte del proceso de diagnóstico, se ha efectuado una síntesis de los factores externos e internos relevantes, lo cual ha permitido arribar a la Matriz FODA del SERPAR LIMA. Por definición, la Matriz FODA permite determinar, de un modo retador y realista, la estrategia global de la institución. En general, el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización facilitan la selección y/o validación de las estrategias competitivas y cooperativas necesarias para el logro de los objetivos.

Análisis externo

Entre las principales oportunidades que deberá aprovechar SERPAR LIMA se encuentran la elevada demanda potencial por áreas verdes y servicios de SERPAR LIMA; la existencia de patrimonio natural y cultural alrededor de los parques; el crecimiento económico del país que genera mayores ingresos en la población; el boom inmobiliario que se experimenta en la ciudad de Lima que genera un incremento de los lotes por aportes. Son también importantes oportunidades las posibilidades de alianzas estratégicas con empresas privadas instituciones públicas y organismos internacionales, así como el creciente respaldo financiero de la MML.

De otro lado, entre las principales amenazas que deberá enfrentar SERPAR LIMA se encuentran la débil rectoría e inexistencia de un sistema de parques; escasez y elevado costo del agua que afectan la sostenibilidad de diversos parques y la creciente oferta de clubes que compiten con los parques zonales. Cabe destacar, que se consideran también importantes amenazas las posibilidades de invasión y ocupación informal de parques y lotes urbanos, así como la normativa del gobierno central que podría afectar la captación oportuna de aportes para SERPAR LIMA.

Análisis interno

Las principales fortalezas de la institución están relacionadas con la existencia de 15 parques zonales y metropolitanos en zonas estratégicas de la ciudad; la elevada afluencia de público en parques zonales; la existencia de una cartera de proyectos declarados viables para la construcción y remodelación de

parques. Son igualmente fortalezas institucionales el desarrollo de nueva infraestructura y servicios formativos como CREA Lima; Depor Lima; Animarboles y Ecotalleres, así como el Programa "Adopta un Arbol".

Finalmente, SERPAR LIMA deberá implementar estrategias que le permitan superar debilidades institucionales como el insuficiente desarrollo de la oferta de servicios en temporada baja; el limitado desarrollo de procesos y sistemas de gestión interna; débil calificación de los trabajos de campo. Igualmente deberá superar la baja motivación del personal; una insuficiente articulación interna así como el deterioro de la infraestructura, equipamiento e instalaciones de los parques.

GRAFICO 1.1 MATRIZ FODA DE SERPAR LIMA

<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> Existencia de 15 parques zonales y metropolitanos en zonas estratégicas de la ciudad. Elevada afluencia de público en parques zonales. Existencia de una cartera de proyectos declarados viables para la construcción y remodelación de parques. Desarrollo de nueva infraestructura y servicios formativos: CREA Lima, Depor Lima y Adopta un Árbol, Animárboles y Ecotalleres. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> Elevada demanda potencial por áreas verdes y servicios de SERPAR. Existencia de zonas de patrimonio natural y cultural alrededor de los parques. Crecimiento económico del país. Boom inmobiliario en Lima. Posibilidades de alianzas estratégicas con empresas privadas, instituciones públicas y organismos internacionales. Creciente respaldo financiero de la MML.
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> Insuficiente desarrollo de la oferta de servicios en temporada baja. Limitado desarrollo de procesos y sistemas de gestión interna. Débil calificación de los trabajadores de campo. Baja motivación del personal. Insuficiente articulación interna. Deterioro de la infraestructura, equipamiento e instalaciones de los parques. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> Débil rectoría e inexistencia de un Sistema de Parques. Escasez y elevado costo del agua afectan la sostenibilidad de diversos parques. Creciente oferta de clubes que compite con los parques zonales. Posibilidad de invasión y ocupación informal de parques y lotes urbanos de SERPAR. Normativa del Gobierno Central podría afectar la captación oportuna de aportes para SERPAR.

1.4 Objetivos estratégicos generales

El proceso de planeamiento estratégico del SERPAR LIMA desarrollado bajo un enfoque participativo, ha llevado a la determinación de los objetivos estratégicos institucionales, a dos niveles básicos:

- Nivel de objetivos estratégicos generales.
- Nivel de objetivos estratégico específicos.

En razón de la metodología adoptada para la elaboración del Plan, los objetivos estratégicos, tanto generales como específicos, se refieren a los cambios deseados en el bienestar de la población a través de mejoras en la provisión de los servicios que brinda la institución, tanto directamente como a través de la MML. Para la determinación de los objetivos estratégico generales, se ha tomado como referencia principal los resultados del diagnóstico externo e interno, sintetizados en los macroproblemas centrales. Por su parte, para la determinación de los objetivos estratégicos específicos se ha tomado como referencia adicional la matriz FODA de la organización, la que, igualmente, se ha elaborado contando con la participación de los actores clave de la institución. Bajo esta perspectiva, SERPAR LIMA ha

determinado tres objetivos estratégicos generales, los cuales se derivan de la identificación y análisis de los macro problemas centrales. En efecto, el diagnóstico de la situación actual realizado en líneas precedentes permitió identificar los grandes problemas que afectan el desenvolvimiento de los agentes privados y públicos que actúan en el ámbito de trabajo de la institución y que, por ende, representan oportunidades para el mejoramiento del desempeño. Los objetivos estratégicos generales de SERPAR LIMA son los siguientes:

Primer objetivo estratégico general: Ampliar y promover el desarrollo sostenible de áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima.

La institución buscará ampliar y promover el desarrollo de las áreas verdes de la ciudad, sobre la base de su conceptualización como espacios públicos, que coadyuven a construir la ciudadanía y fortalecer la identidad cultural de la población.

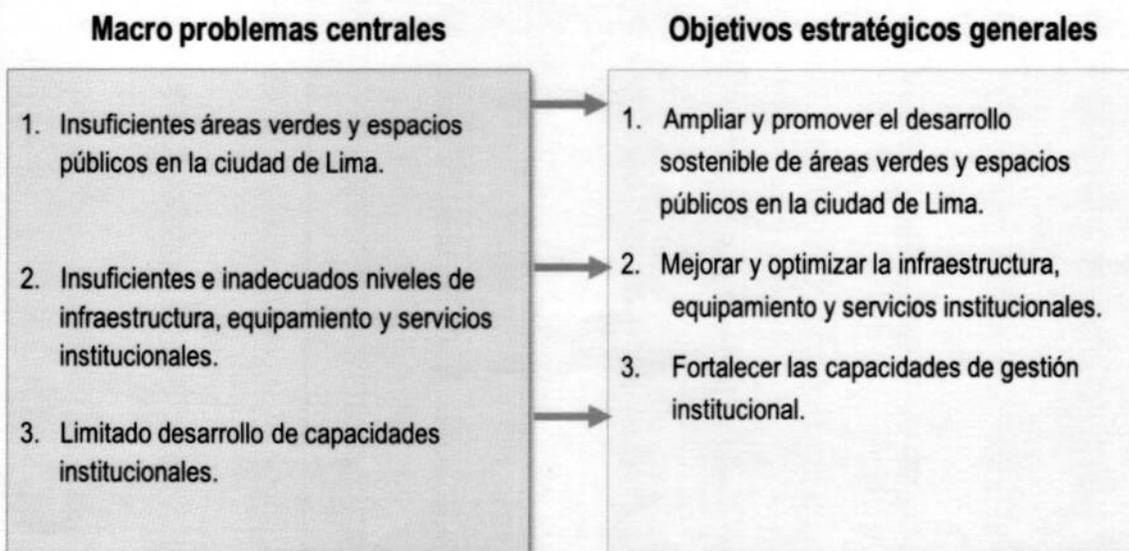
Segundo objetivo estratégico general: Mejorar y optimizar la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales.

La institución buscará ampliar y optimizar los recursos actualmente disponibles, en términos de infraestructura y equipamiento, a la vez de ampliar la cobertura y diversificar los servicios prestados a la ciudadanía.

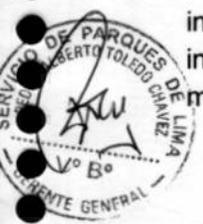
Tercer objetivo estratégico general: Fortalecer las capacidades de gestión institucional.

Finalmente, la institución desarrollará acciones que le permitan fortalecer las relaciones en los ámbitos interno y externo, sobre la base de la optimización de las capacidades institucionales tangibles e intangibles. El proceso de derivación de los objetivos estratégicos a partir de la identificación de macroproblemas centrales se muestra en el gráfico siguiente:

GRAFICO 1.2 MACROPROBLEMAS CENTRALES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES



Sobre la base del análisis de las condiciones externas e internas, en la siguiente sección se ofrece un análisis de las estrategias necesarias para el logro de estos objetivos.



1.5 Estrategia global

La estrategia general de SERPAR LIMA para los próximos años estará centrada en la recuperación y fortalecimiento de los espacios públicos de Lima. El espacio público en Lima enfrenta numerosas problemáticas, que afectan gravemente la calidad de vida y el bienestar de las comunidades, especialmente de las más pobres, que no cuentan con bienes ni espacios privados que sustituyan a los públicos, para satisfacer sus necesidades de recreación, movilización y socialización, entre otras. Para establecer soluciones adecuadas, es importante, primero, detectar los tipos de problemas más comunes que afectan los espacios públicos en la ciudad de Lima.

En primer lugar podría decirse que la gestión y regulación de los espacios públicos se ve afectada en la actualidad por problemas relativos a las instituciones, normas y procesos administrativos de los gobiernos municipales y distritales. De acuerdo con el ordenamiento institucional, los gobiernos municipales deben atender aspectos relacionados con la generación, uso y aprovechamiento económico del espacio público e, incluso, en algunas áreas urbanas, requieren la coordinación interinstitucional con otros municipios conurbados, o involucran activamente niveles de administración inferiores. Todo lo anterior, hace que la reglamentación y la definición de políticas y procedimientos sean procesos complejos y delicados, que exigen una visión integral del espacio público.

Por otra parte, las administraciones distritales no cuentan con un inventario actualizado, que sirva de soporte para demostrar la propiedad pública constitutiva del espacio público. La carencia de documentos que demuestren la propiedad pública de ciertos territorios y predios, dificulta las inversiones en los predios públicos y retrasa las acciones puestas en marcha para su recuperación.

Adicionalmente a los problemas que se derivan de la débil gestión de las administraciones, existen otros factores que afectan gravemente al espacio público como la primacía que durante muchas décadas, erróneamente, se le otorgó a los vehículos particulares sobre las personas, lo cual deshumanizó las ciudades. Hasta hace poco tiempo, los escasos espacios públicos que construían las administraciones municipales y distritales privilegiaban las áreas destinadas a la circulación vehicular sobre la peatonal.

Muchas zonas centrales, dedicadas previamente a diversos propósitos, quedaron subordinadas a las funcionalidades circulatorias que privilegian a los vehículos. Al reducir sus capacidades a la dimensión circulatoria, la calle se convierte en una carretera y renuncia a su vocación de espacio público. La invasión de los vehículos se manifiesta, también, en el estacionamiento sobre cebras de cruce peatonal, que pone en peligro la vida de los transeúntes, así como en el «endurecimiento» de las áreas de antejardín de viviendas y lugares comerciales, para uso de parqueaderos.

1.6 Objetivos estratégicos específicos y acciones clave

En esta sección se muestran las estrategias específicas y acciones que se consideran indispensables para el logro de cada uno de los objetivos estratégicos generales. En el contexto del Plan Estratégico, dada la metodología de planeamiento adoptada, las acciones están referidas principalmente a las nuevas capacidades que las distintas unidades orgánicas de SERPAR LIMA deberán adquirir en los próximos años, con la finalidad de contribuir sustantivamente al logro de los objetivos estratégicos generales. Igualmente, otro conjunto de acciones sintetiza los proyectos más importantes que la institución deberá implementar durante los próximos años.

Objetivo General 1: Ampliar y promover el desarrollo sostenible de áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima

Las estrategias para el logro del primer objetivo general son las siguientes:

- Construir e implementar nuevos parques zonales.
- Incrementar las áreas verdes y el arbolado urbano de manera sostenible.
- Promover el desarrollo de una cultura verde urbano.
- Promover la organización de los beneficiarios de los programas de SERPAR LIMA.

A continuación se especifican las acciones clave que se desarrollarán en el contexto de las estrategias correspondientes al primer objetivo general.

Construir e implementar nuevos parques zonales. En el contexto de esta estrategia, se contempla diseñar un modelo de parque, ejecutar los proyectos de parques que actualmente cuentan con PIP aprobados, elaborar nuevos proyectos de inversión pública; implementar nuevos parques con nuevos proyectos de PIP y desarrollar talleres de socialización para nuevos proyectos de parques.

Incrementar las áreas verdes y el arbolado urbano de manera sostenible. En el contexto de esta estrategia, se contempla impulsar acciones tendientes a incrementar e implantar las áreas verdes en Lima Metropolitana destinada preferentemente a esparcimiento y/o circulación peatonal.

Promover el desarrollo de una cultura verde urbano. En el contexto de esta estrategia se contemplan acciones que incentiven la cultura verde urbano, sensibilizando a la población de la gran importancia que tiene estas áreas verdes en la ciudad y promoviendo actividades que puedan contribuir con el logro de este objetivo específico.

Promover la creación de una organización social de beneficiarios de los programas de SERPAR LIMA. En el contexto de esta estrategia se contemplan acciones orientadas a promover la organización de la población beneficiaria de los servicios de SERPAR LIMA.

Objetivo General 2: Mejorar y optimizar la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales

Las estrategias para el logro del segundo objetivo general son las siguientes:

- Mantener, mejorar y rehabilitar la infraestructura y áreas verdes, y proteger los lotes de aporte.
- Implementar y fortalecer el equipamiento en las áreas de servicios.
- Mejorar y diversificar los servicios brindados.

A continuación se especifican las acciones clave que se desarrollaran en el contexto de las estrategias correspondientes al primer objetivo general.

Mantener, mejorar y rehabilitar la infraestructura y áreas verdes, y proteger los lotes de aporte. En el contexto de esta estrategia se contemplan acciones orientadas a optimizar el mantenimiento de áreas verdes, así como el mejoramiento y rehabilitación de la infraestructura de las áreas verdes de la ciudad, teniendo en cuenta a las necesidades de los usuarios.

Implementar y fortalecer el equipamiento en las áreas de servicios. En el contexto de esta estrategia, se contemplan acciones para adquirir y reponer los equipos que permiten brindar servicios a los usuarios.

Mejorar y diversificar los servicios brindados. En el contexto de esta estrategia, se contemplan acciones que permitan incrementar la calidad de los servicios existentes y diversificar la oferta, en función de las necesidades de los usuarios.

Objetivo General 3: Fortalecer las capacidades de gestión institucional

Las estrategias para el logro del tercer objetivo general son las siguientes:

- Actualizar los instrumentos de gestión.
- Mejorar los procesos administrativos, de negocios y las TIC.
- Elevar el nivel de capacitación del personal.
- Fortalecer el posicionamiento de SERPAR LIMA.
- Mejorar la infraestructura y equipamiento institucionales.
- Optimizar la gestión de los recursos financieros.

A continuación se especifican las acciones clave que se desarrollaran en el contexto de las estrategias correspondientes al primer objetivo general.

Actualizar los instrumentos de gestión. En el contexto de esta estrategia se contemplan, entre otras, acciones orientadas a actualizar los instrumentos de gestión: estatuto institucional, ROF, CAP, MOF, TUPA y MAPRO.

Mejorar los procesos administrativos y TIC. En el contexto de esta estrategia se contemplan, entre otras, acciones orientadas a mejorar los procesos administrativos dirigidos a incrementar la eficiencia institucional.

Elevar el nivel de capacitación del personal. En el contexto de esta estrategia se contempla, entre otras, acciones orientadas a la capacitación continua del personal, así como al fortalecimiento de la cultura organizacional.

Fortalecer el posicionamiento de SERPAR LIMA. En el contexto de esta estrategia se buscará consolidar alianzas estratégicas con instituciones clave para el logro de la misión institucional. Al mismo tiempo, se buscará sensibilizar y difundir a la población los servicios brindados por la institución y, finalmente, fortalecer la imagen institucional.

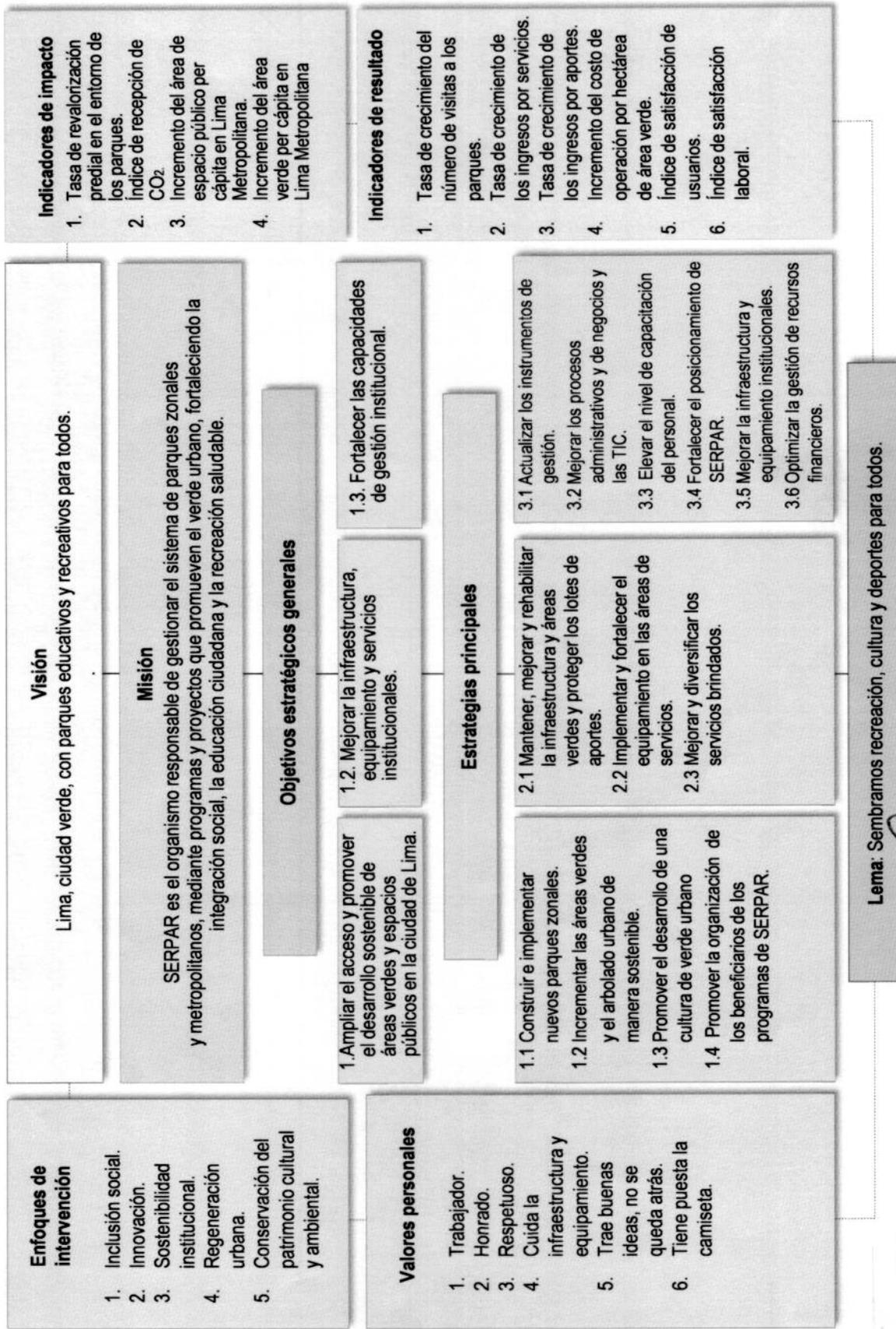
Mejorar la infraestructura y equipamiento institucional. En el contexto de esta estrategia se contemplan acciones orientadas a la implementación de una nueva sede central, así como a la renovación de equipos de oficina, con la finalidad de elevar los niveles de desempeño institucional

Optimizar la gestión de recursos financieros. En el contexto de esta estrategia se contemplan acciones orientadas a obtener financiamiento proveniente de los organismos de cooperación internacional, además de optimizar la gestión en el sistema de cobros por servicios.

El gráfico 1.3 ofrece un resumen de los planteamientos esenciales del Plan Estratégico Institucional de SERPAR LIMA para el periodo 2014-2016. Asimismo, en la cuadro 1.2, Marco Lógico del Plan Estratégico Institucional, se ofrece un resumen de los planteamientos contenidos en el presente documento.

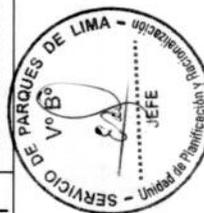
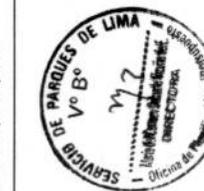


GRAFICO 1.3 MAPA CONCEPTUAL DEL PEI SERPAR LIMA - LIMA

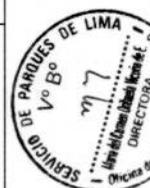


CUADRO 1.1 MARCO LÓGICO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

CADENA DE RESULTADOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	UNIDAD DE MEDIDA	MEDIOS DE VERIFICACION	FACTORES EXTERNOS
VISIÓN	INDICADORES DE IMPACTO			PARA LA SOSTENIBILIDAD
Lima, ciudad verde, con parques educativos y recreativos para todos.	Tasa de revalorización predial en el entorno de los parques.	Porcentaje	SAT, MML	Estabilidad institucional.
	Índice de recepción de CO2.	Ratio (Tm/hab.)	MINAM-SINIA	
MISIÓN	INDICADORES DE IMPACTO			PARA EL LOGRO DE LA VISIÓN
SERPAR LIMA-LIMA es el organismo responsable de gestionar el sistema de parques zonales y metropolitanos, mediante programas y proyectos que promueven el verde urbano, fortaleciendo la integración social, la educación ciudadana y la recreación saludable.	Incremento del área de espacio público per cápita en Lima Metropolitana.	Porcentaje	INEI y MML	Mejoramiento de los niveles de articulación y coordinación con demás organismos de la corporación municipal.
	Incremento de área verde per cápita en Lima Metropolitana.	Porcentaje	MML y SERPAR LIMA (Parques Zonales), y Municipalidades distritales	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES	INDICADORES DE RESULTADO			PARA EL LOGRO DE LA MISIÓN
1 Ampliar el acceso y promover el desarrollo sostenible de áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima	Tasa de crecimiento de visitas a los parques.	Porcentaje	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	Mejoramiento de los niveles de articulación y coordinación con otros organismos públicos y privados de Lima Metropolitana.
	Tasa de crecimiento de ingresos por servicios	Porcentaje	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
	Tasa de crecimiento de ingresos por aportes	Porcentaje	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
2 Mejorar la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales.	Incremento del costo de operación por hectárea de área verde	Porcentaje	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
	Índice de satisfacción de usuarios	Porcentaje	SERPAR LIMA, Informes de Gestión Social	
3 Fortalecer las capacidades de gestión institucional.	Índice de satisfacción laboral	Porcentaje	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
ESTRATEGIAS Y ACCIONES	INDICADORES DE PRODUCTO			PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS
OEE 1.1 Construir e implementar nuevos parques zonales	Parques zonales construidos	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
Acción 1.1.1 Diseñar un modelo general de parque.	Modelo de parque diseñado	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	Apoyo del Concejo Metropolitano.



Acción	Implementar nuevos parques con PIP aprobados.	Parques construidos.	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	Participación de la población usuaria.
Acción 1.1.2	Elaborar nuevos proyectos de inversión pública.	PIPs elaborados y aprobados	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
Acción 1.1.3	Desarrollar procesos participativos para nuevos proyectos de parques	Procesos participativos realizados	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
Acción 1.1.4	Incrementar las áreas verdes y el arbolado urbano de manera sostenible	Tasa de crecimiento de áreas verdes	Porcentaje	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
OEE 1.2	Impulsar la creación del Sistema Metropolitano de Áreas Verdes.	Ordenanza aprobada	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	Apoyo del Concejo Metropolitano.
Acción 1.2.1	Implementar la forestación urbana con participación ciudadana.	Árboles plantados	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	Participación de la población usuaria.
Acción 1.2.2	Fortalecer el Programa "Adopta un Árbol".	Conferencias especializadas realizadas	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
Acción 1.2.3	Implementar el Centro de Monitoreo Georeferenciado de Árboles.	Centro de monitoreo implementado	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
Acción 1.2.4	Incrementar el área de viveros.	Área de viveros ampliada	Metros cuadrados	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
Acción 1.2.5	Incrementar la producción en los viveros	Plantones producidos	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
Acción 1.2.6	Brindar asistencia técnica especializada en desarrollo de áreas verdes.	Convenios suscritos	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
Acción 1.2.7	Diseño paisajístico de parques empleando plantas xerófilas	Parques renovados	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
Acción 1.2.8	Actualizar el inventario de áreas verdes	Inventarios realizados	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
Acción 1.2.9	Promover el desarrollo de una cultura de verde urbano	Personas sensibilizadas	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
OEE 1.3	Sensibilizar a los vecinos para crear una cultura del verde urbano.	Eventos especializados realizados	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	Apoyo del Concejo Metropolitano.
Acción 1.3.1	Promover programas de orientación ecológica dirigidos a estudiantes.	Capacitaciones en temas ecológicos realizados	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	Participación de la población usuaria.
Acción 1.3.2	Organizar el FESTIARBOL.	Evento organizado	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
Acción 1.3.3	Continuar el concurso "Lima Verde".	Participantes inscritos	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
Acción 1.3.4	Implementar la "Escuela de Jardineros".	Jardineros capacitados	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
Acción 1.3.5	Promover investigaciones aplicadas	Investigaciones realizadas	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
Acción 1.3.6	Promover la organización de beneficiarios de los programas de SERPAR LIMA	Personas beneficiarias	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
OEE 1.4	Identificar y seleccionar organizaciones beneficiarias líderes.	Organizaciones beneficiarias participantes	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	Apoyo del Concejo Metropolitano.
Acción 1.4.1					



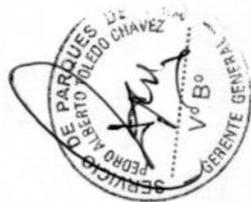
Acción	Definir el modelo de organización representativa.	Modelo de organización definido	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	Participación de la población usuaria.
Acción 1.4.2	Promover el compromiso de los actores beneficiarios de los programas	Talleres realizados	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
Acción 1.4.3	Promover la formalización de la organización.	Plan de trabajo elaborado	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
Acción 1.4.4	Mantener, mejorar y rehabilitar la infraestructura y áreas verdes, y proteger los lotes de aportes.	Área mejorada	Metros cuadrados	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
OEE 2.1					
Acción 2.1.1	Efectuar el mantenimiento de la infraestructura.	Área de infraestructura con mantenimiento	Metros cuadrados	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	Apoyo del Concejo Metropolitano.
Acción 2.1.2	Efectuar el mantenimiento de áreas verdes.	Áreas verdes con mantenimiento	Hectáreas	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	Participación de la población usuaria.
Acción 2.1.3	Formular proyectos de rehabilitación y mejoramiento.	PIPs formulados y aprobados	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
Acción 2.1.4	Rehabilitar y adecuar la infraestructura.	Infraestructura rehabilitada	Metros cuadrados	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
Acción 2.1.5	Mejorar la infraestructura de parques.	Área de infraestructura de parques mejorada	Metros cuadrados	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
Acción 2.1.6	Construir cercos en lotes de aportes.	Lotes cercados	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
OEE 2.2	Implementar y fortalecer el equipamiento en las áreas de servicios.	Equipos operando	Número	Gerencia Técnica	
Acción 2.2.1	Mantener las unidades vehiculares y motores estacionarios asignados a áreas verdes.	Vehículos y Equipos de campo con mantenimiento adecuado	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	Apoyo del Concejo Metropolitano.
Acción 2.2.2	Repotenciar y reponer equipos.	Equipos de campo repotenciados y/o repuestos	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	Participación de la población usuaria.
Acción 2.2.3	Adquirir nuevos vehículos y equipos.	Vehículos y equipos de campo nuevos adquiridos	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
OEE 2.3	Mejorar y diversificar los servicios brindados	Nuevos servicios implementados	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
Acción 2.3.1	Implementar un sistema de gestión de concesiones.	Sistema de Calificación implementado	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	Apoyo del Concejo Metropolitano.
Acción 2.3.2	Promover y difundir la oferta de servicios directos.	Usuarios satisfechos	Porcentaje	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	Participación de la población usuaria.
Acción 2.3.3	Promover y difundir la oferta de servicios a terceros.	Concesionarios satisfechos	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
Acción 2.3.4	Ampliar los servicios existentes.	Servicios ampliados a nuevos parques	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
Acción 2.3.5	Actuar como centro de referencia en educación ambiental.	Eventos realizados	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
OEE 3.1	Actualizar los instrumentos de gestión	Instrumentos de gestión actualizados y/o elaborados	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	



Acción 3.1.1	Implementar la Ley del Servicio Civil.	Diagnóstico para la implementación	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	Apoyo del Concejo Metropolitano.
Acción 3.1.2	Elaborar un nuevo estatuto.	Estatuto actualizado	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	Participación de la población usuaria.
Acción 3.1.3	Elaborar nuevos instrumentos de gestión.	Documentos de gestión aprobados	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
Acción 3.1.4	Elaborar el MAPRO.	MAPRO aprobado	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
OEE 3.2	Mejorar los procesos administrativos y de negocios, y las TIC	Sistemas administrativos e informáticos optimizados	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	Apoyo del Concejo Metropolitano.
Acción 3.2.1	Implementar el SIGA.	SIGA implementado	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	Participación de la población usuaria.
Acción 3.2.2	Implementar el sistema de aportes.	Módulo de aportes implementado	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
Acción 3.2.3	Implementar el sistema informático de trámite documentario.	Sistema de trámite documentario implementado	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
Acción 3.2.4	Optimizar procesos clave de negocio.	Procesos de negocios optimizados	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
OEE 3.3	Elevar el nivel de capacitación del personal	Personas capacitadas	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	Apoyo del Concejo Metropolitano.
Acción 3.3.1	Implementar el plan de capacitación institucional.	Eventos de capacitación realizados	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	Participación de la población usuaria.
Acción 3.3.2	Desarrollar talleres inductivos sobre cultura organizacional de SERPAR LIMA.	Talleres y/o encuentros realizados	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
OEE 3.4	Fortalecer el posicionamiento de SERPAR LIMA	Presencia en medios	Porcentaje	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
Acción 3.4.1	Consolidar la Red de Aliados Estratégicos.	Organizaciones Aliadas	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	Apoyo del Concejo Metropolitano.
Acción 3.4.2	Sensibilizar el uso de los servicios.	Encuentros vecinales realizados	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	Participación de la población usuaria.
Acción 3.4.3	Fortalecer la imagen institucional.	Memoria institucional difundida	Número	Ciudadanos al día	
OEE 3.5	Mejorar la infraestructura y equipamiento institucionales	Unidades orgánicas con ambientes de trabajo mejorados	Porcentaje	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	
Acción 3.5.1	Desarrollar la sede central de SERPAR LIMA.	Área construida	Metros cuadrados	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	Apoyo del Concejo Metropolitano.
Acción 3.5.2	Renovar los equipos de oficina.	Equipos de oficina adquiridos	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	Participación de la población usuaria.
OEE 3.6	Optimizar la gestión de recursos financieros	Tasa de crecimiento de los recursos propios	Porcentaje	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	



Acción	Gestionar proyectos de cooperación técnica.	Proyectos de cooperación técnica formulados	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	Apoyo del Concejo Metropolitano.
3.6.1	Fortalecer el sistema de cobros.	Sistema de cobranzas fortalecidos	Número	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	Participación de la población usuaria.





Ideas centrales

1. El rol estratégico del SERPAR LIMA se encuentra expresado tanto en las declaraciones de visión, misión y valores individuales, así como en los enfoques de intervención prioritarios y lema institucional. El presente capítulo, que es una síntesis de los aportes del personal de la organización, describe las convicciones fundamentales de directivos, funcionarios y trabajadores de la organización. Los elementos del rol estratégico institucional constituyen la base para la edificación de la cultura organizacional.
2. La visión de SERPAR LIMA es *“Lima, ciudad verde, con espacios públicos formativos y recreativos para todos, y una vecindad unida por su identidad cultural”*. Por su parte, la misión es *“SERPAR LIMA es un organismo público de la MML, responsable de gestionar el sistema de parques zonales y metropolitanos, mediante la ejecución de proyectos, programas y actividades que desarrollan y promueven el verde urbano, fortaleciendo la integración social, formación integral y recreación saludable.”*
3. En forma congruente con las declaraciones antes señaladas, el lema de SERPAR LIMA es: *“Sembramos recreación, cultura y deportes para todos”*. Este lema remarca el rol crucial de los espacios públicos para la formación de ciudadanía, la autoestima de la población, especialmente de aquellos con mayor vulnerabilidad, y el fortalecimiento de la identidad cultural. Todo lo cual a la larga redundará en la acumulación de niveles crecientes de capital social, elemento clave para el desarrollo económico del país.



CAPÍTULO II. ROL ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2.1 Definición de la institución

La presente sección ofrece una descripción sucinta del marco legal y organizacional en el cual se desarrollan las acciones de la institución y, por ende, la interacción entre el personal y la población de Lima. Se presenta, asimismo, una breve reseña de los elementos fundamentales establecidos en el Estatuto, incluyendo la estructura orgánica actual y las funciones más importantes del personal clave.

A. Finalidad

El Estatuto de la institución precisa que el Servicio de Parques de Lima (en adelante, SERPAR LIMA) tiene como objeto principal gestionar el sistema de parques y recreación para mejorar la convivencia y bienestar de la ciudadanía. En esta perspectiva, SERPAR LIMA administra un total de 15 parques zonales y metropolitanos de Lima, lo que incluye una infraestructura deportiva compuesta por 27 canchas de fútbol en grass natural y sintético; canchas de vóley, básquet y frontón; lozas de futsal; piscinas semi - olímpicas y pistas atléticas.

B. Marco legal

SERPAR LIMA es un organismo público con autonomía económica, técnica y administrativa. Su gestión está sujeta al control directo de la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML, en adelante). Tiene personería jurídica de derecho privado, bajo la forma de sociedad anónima¹. Sus actividades se financian con recursos propios provenientes de la cobranza de los servicios directos e indirectos que la organización presta a la población en los parques, aplicando los principios de eficacia, eficiencia y calidad total. En términos generales, SERPAR LIMA desarrolla sus actividades al amparo de dos normas legales fundamentales: sus Estatutos y la Ordenanza Municipal N° 812, emitida por la MML.

C. Breve reseña histórica

El Servicio de Parques de Lima fue creado el 21 de marzo de 1969 como "Servicio de Parques" mediante el Decreto Ley N° 17528, creándose y estableciéndose como organismo público descentralizado del Ministerio de Vivienda, con el fin de ser el encargado del planeamiento, estudio, construcción, equipamiento, mantenimiento y administración de los parques metropolitanos, zonales, zoológicos y botánicos, con fines culturales y recreacionales.

Posteriormente en el año 1984 este servicio es transferido a la MML, como organismo descentralizado de ésta, y se le encarga la administración de los parques zonales, metropolitanos, zoológicos y botánicos ubicados en la capital. Estos parques fueron: Manco Cápac de Carabayllo, Sinchi Roca de Comas, Lloque Yupanqui de Los Olivos, Cápac Yupanqui del Rímac, Cahuide de Ate-Vitarte, Huiracocha de San Juan de Lurigancho, Huayna Cápac de San Juan de Miraflores y Huáscar de Villa El Salvador.

En el año 2004 la MML dispuso la transferencia del Parque de la Exposición a la administración de SERPAR LIMA-LIMA, de lo cual se viene encargando hasta la fecha. Asimismo, en el 2005 se le encargó a SERPAR LIMA la administración de los parques La Muralla, Los Anillos y la Alameda Las Malvinas inaugurados por la MML durante el mencionado período.

¹ Acuerdo al Decreto Ley N.º 17528, fecha 21.03.69.

La Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, promulgada el 26 de mayo del 2003, restituye las funciones y atribuciones a la MML con respecto a la administración de los parques zonales, función que a su vez ésta encarga al SERPAR LIMA.

2.2 Diseño organizacional

De acuerdo al Estatuto vigente, SERPAR LIMA es un organismo público descentralizado de la MML, con autonomía económica, técnica y administrativa, que tiene como función la promoción, organización, administración, desarrollo y mantenimiento de los Parques Metropolitanos, Zonales, Zoológicos y Botánicos de la Provincia de Lima, con líneas recreacionales, culturales, deportivos y de preservación del medio ambiente. Así como de la regulación, evaluación y control de las áreas verdes que impacten sobre el medioambiente metropolitano.

La estructura orgánica de SERPAR LIMA LIMA es la siguiente:

A. Órganos de Dirección

- Consejo Administrativo.
- Gerencia General.

B. Órgano de Control

- Órgano de Control Institucional.

C. Órganos de Asesoramiento

- Oficina de Asesoría Legal
- Oficina de Planificación y Presupuesto

D. Órganos de Apoyo

- Gerencia Administrativa
- Gerencia de Aportes y Patrimonio Inmobiliario.
- Oficina de Marketing y Relaciones Públicas.

E. Órganos de Línea

- Gerencia de Administración de Parques
- Gerencia Técnica
- Gerencia de Mantenimiento de Áreas Verdes

Órganos de Dirección

Consejo Administrativo. Es el órgano de mayor jerarquía de SERPAR LIMA, encargado de dictar las disposiciones para su mejor funcionamiento y cumplimiento de su finalidad. Está integrado por un máximo de seis (6) miembros, uno de los cuales es el Presidente. El Gerente General desempeña la función de Secretario del Consejo Administrativo, con voz pero sin voto.

Gerencia General. Es el órgano de la Alta Dirección de SERPAR LIMA, responsable de ejercer la representación de la institución, desarrollar las actividades que sean necesarias para planear, organizar, dirigir y controlar la gestión de ésta, de acuerdo al Estatuto y aquellas especiales que le encargue el Consejo Administrativo. Está a cargo de un Gerente General, quien es el funcionario administrativo de más alto rango de la institución.

Órgano de Control Institucional

Oficina de Control Institucional. Es el órgano responsable de dirigir, ejecutar y evaluar las acciones de control de SERPAR LIMA, en concordancia con las normas y procedimientos del Sistema Nacional de Control y la Contraloría General.

Órganos de Asesoramiento

Oficina de Asesoría Legal. Es el órgano de asesoramiento encargado de sistematizar la legislación y de asesorar a los órganos de SERPAR LIMA en los aspectos legales, ejecutando las acciones pertinentes y emitiendo informes, dictámenes y visaciones. Es el órgano responsable de la defensa de la institución en los procesos judiciales en los que esta sea parte. Depende de la Gerencia General. Cuenta con una Unidad de Asuntos Jurídicos y una Unidad de Asuntos Administrativos.

Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Es el órgano encargado de asesorar a los órganos de Dirección en la formulación y evaluación de políticas de desarrollo institucional. Orienta, conduce, ejecuta y supervisa las actividades de los sistemas de planificación, presupuesto, racionalización, y estadística, así como las gestiones de cooperación técnica nacional e internacional. Depende de la Gerencia General. Cuenta con una Unidad de Planificación, Racionalización y Cooperación Técnica Internacional y con una Unidad de Presupuesto y Estadística.

Órganos de Apoyo

Oficina de Administración Documentaria. Es el órgano encargado de brindar apoyo y coordinación técnico-administrativo al Consejo Administrativo, Gerencia General y demás órganos de SERPAR LIMA-LIMA en lo concerniente a la documentación oficial, archivo, biblioteca y reproducción de documentos. Depende de la Gerencia General. Cuenta con una Unidad de Trámite Documentario y una Unidad de Archivo y Biblioteca.

Oficina de Mercadeo y Relaciones Públicas. Es el órgano encargado de realizar los estudios de mercado y proponer las acciones orientadas a establecer nuevos servicios en los parques zonales y metropolitanos, así como la comercialización de los servicios de mantenimiento de áreas verdes y la venta de especies botánicas. Se encarga además de las relaciones públicas y de la difusión externa de la imagen institucional. Depende de la Gerencia General. Cuenta con una Unidad de Relaciones Públicas y una Unidad de Promoción, Recreación y Deporte.

Gerencia Administrativa. La Gerencia Administrativa es el órgano de apoyo responsable de dirigir, ejecutar y evaluar la administración de los recursos humanos, económico financiero, materiales de servicios generales; así como del sistema de informática. Depende jerárquicamente de la Gerencia General. Está conformada por la Sub Gerencia de Tesorería, Sub Gerencia de Personal, Sub Gerencia de Contabilidad, Sub Gerencia de Abastecimiento y Servicios Auxiliares, Unidad de Informática y una Unidad de Ejecutoria Coactiva.

Gerencia de Aportes y Patrimonio Inmobiliario. Es el órgano de apoyo encargado de la valorización de los aportes en dinero y terreno que por ley corresponde recibir a SERPAR LIMA, así como de mantener actualizado y sanear el margesí de los bienes inmuebles. Depende de la Gerencia General. Está conformada por la Sub Gerencia de Control de Aportes y la Sub Gerencia de Patrimonio Inmobiliario.



Órganos de Línea

Gerencia de Administración de Parques y Áreas Verdes. Es el órgano de línea, responsable de la administración de los Parques Zonales y Metropolitanos a cargo del SERPAR LIMA-LIMA, así como de los parques públicos y áreas de recreación bajo jurisdicción metropolitana que administre por convenio. Coordina sus actividades internamente con todas las áreas de la empresa y externamente con entidades públicas y privadas así como con la comunidad para la prestación de sus servicios.

Depende de la Gerencia General y está conformada por: División de Guadaparques y catorce Divisiones Administrativas: D. A. Parque Zonal "Manco Cápac"; D.A. Parque Zonal "Lloque Yupanqui"; D.A. Parque Zonal "Cápac Yupanqui"; D. A. Parque Zonal "Huiracocha"; D.A. Parque Zonal "Cahuide"; D.A. Parque Zonal "Huayna Cápac"; D.A. Parque Zonal "Huáscar"; D.A. del Parque de la Exposición; D.A. Parque Los Soldados del Perú; D.A. del Parque Universitario; D.A. de la Alameda Las Malvinas; D.A. del Parque de Los Anillos y D.A. del Parque Santa Rosa.

Gerencia de Mantenimiento de Áreas Verdes. Es el órgano de línea que tiene la responsabilidad del mantenimiento y conservación de las áreas verdes así como de programar y ejecutar los trabajos a nivel metropolitano de los proyectos de arborización y mantenimiento de áreas verdes derivadas de los convenios con las entidades públicas y privadas. Coordina sus actividades internamente con todas las áreas de la entidad y externamente con la Municipalidad Metropolitana de Lima, Municipalidades Distritales, entidades públicas y privadas. Depende jerárquicamente de la Gerencia General.

Gerencia Técnica. Es órgano de línea encargado de ejecutar estudios y proyectos, así como la supervisión de las obras en los parques zonales y metropolitanos a cargo del SERPAR LIMA-LIMA. Es responsable además de la conservación y funcionamiento de las instalaciones y los equipos asignados a los parques zonales, parques metropolitanos, a la Gerencia de Mantenimiento de Áreas Verdes y a las áreas de recreación bajo jurisdicción metropolitana administrados bajo convenio. Coordina sus actividades con las áreas de la entidad, externamente con instituciones públicas y privadas relacionadas con sus actividades. Depende jerárquicamente de la Gerencia General. Cuenta con dos Divisiones.

Comités y Comisiones

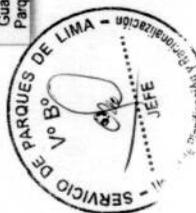
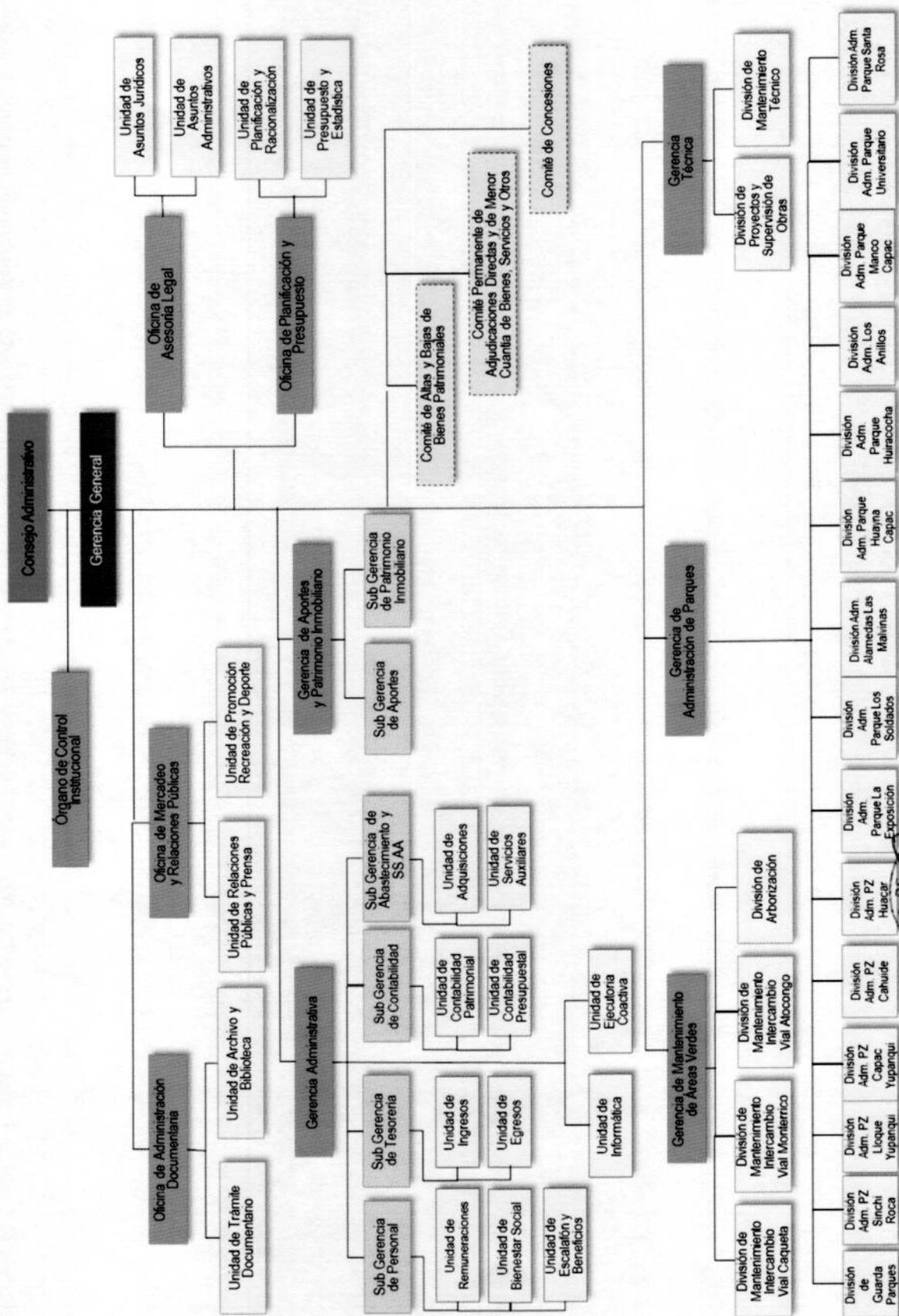
Los Comités y Comisiones Permanentes de la institución son unidades no estructuradas que están constituidas por funcionarios que integran la organización de SERPAR LIMA LIMA y que bajo la Dirección o encargo de la Gerencia General y con la aprobación del Consejo Administrativo cumplen con las actividades y procedimientos para lo que han sido encargados

Comisión Permanente de Procesos Administrativos y Disciplinarios. Encargada de llevar a cabo los procesos administrativos del personal de carrera sujetos a la Ley N° 11377 y Decreto Ley N° 276.

Comisiones de Alta y Baja de Bienes y Calificación de Excedencia de Bienes Capital. Encargada de recibir, evaluar y resolver las solicitudes de alta y bajo de bienes patrimoniales, en armonía con los dispositivos legales vigentes, asimismo dará cumplimiento a la Directiva N° 003-82-INAP-DIGESA.

Comisión de Recepción de Obras. Encargada de llevar a cabo la recepción de obras por Contrata y Administración, para permitir su registro contable como infraestructuras públicas tomando como referencia la Ley y el Reglamento de Adquisiciones y Contrataciones del Estado.

GRAFICO 2.1 ORGANIGRAMA ACTUAL DE SERPAR LIMA



Proyecto de Estatuto

De acuerdo al Proyecto de Estatuto que se viene elaborando, SERPAR LIMA contará con la siguiente estructura organizacional

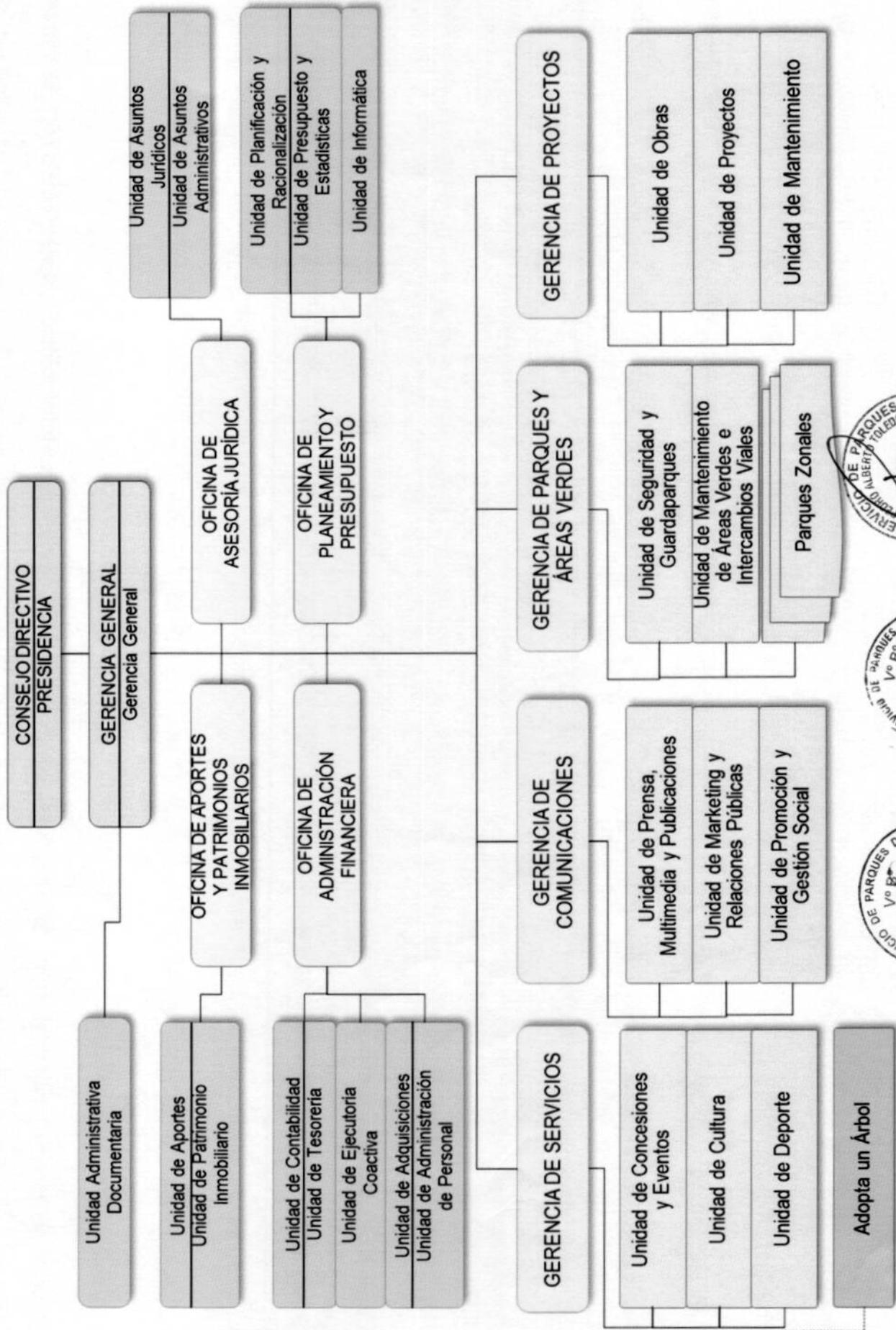
CUADRO 2.1 SERPAR LIMA LIMA , PROYECTO DE ESTRUCTURA ORGÁNICA

<p>1. Órganos de Alta Dirección</p> <p>1.1 Consejo Directivo.</p> <p>1.2 Gerencia General. Unidad Administrativa Documentaria.</p> <p>2. Órganos de Asesoramiento</p> <p>2.1 Oficina de Asesoría Jurídica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Asuntos Jurídicos. • Unidad de Asuntos Administrativos. <p>2.2. Oficina de Planeamiento y Presupuesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Planificación y Racionalización. • Unidad de Presupuesto y Estadísticas. • Unidad de Informática. <p>3. Órganos de Apoyo</p> <p>3.1 Oficina de Aportes y Patrimonios Inmobiliarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Aportes . • Unidad de Patrimonio Inmobiliario. <p>3.2 Oficina de Administración Financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Contabilidad. • Unidad de Tesorería. • Unidad de Ejecutoría Coactiva. • Unidad de Adquisiciones. • Unidad de Administración de Personal. 	<p>4. Órganos de línea</p> <p>4.1 Gerencia de Servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Concesiones y Eventos. • Unidad de Cultura. • Unidad de Deporte. <p>4.2 Gerencia de Comunicaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Prensa, Multimedia y Publicaciones. • Unidad de Marketing y Relaciones Públicas. • Unidad de Promoción y Gestión Social. <p>4.3 Gerencia de Parques y Áreas Verdes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Seguridad y Guardaparques. • Unidad de Unidad de Mantenimiento de Áreas Verdes e Intercambios Viales. <p>4.4 Gerencia de Proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Obras. • Unidad de Proyectos. • Unidad de Mantenimiento.
--	--

El gráfico 2.2 ofrece una visión de la estructura organizacional propuesta para SERPAR LIMA hasta el segundo nivel organizacional, contenida en el Proyecto de Estatuto.



GRÁFICO 2.2 PROYECTO DE ESTRUCTURA ORGÁNICA DE SERPAR LIMA



2.3 Visión y Misión de SERPAR LIMA LIMA

La concepción del rol estratégico institucional comprende la elaboración de las declaraciones de visión, misión y valores, así como los principios generales o enfoques de intervención y el lema de la institución. La declaración del lema, al mismo tiempo, representa una síntesis de la filosofía institucional y actúa como el elemento base del posicionamiento comercial y social de la institución. Por su parte, los valores de una organización pueden ser de dos clases: valores personales, que afectan el desempeño de los trabajadores, y valores institucionales o corporativos, que actúan como principios generales que rigen el accionar de la organización en su conjunto.

La filosofía institucional, si bien debe estar enmarcada en los preceptos de la norma legal de creación de la institución, puede ser más precisa y servir para el inicio de un proceso de reforma institucional. De hecho, la misión, una vez aprobada delimitará claramente la orientación de la labor de SERPAR LIMA y su ámbito de intervención. No se puede empezar a analizar el entorno, a reflexionar sobre la estrategia de la institución ni sobre otro concepto clave, sin que la institución tenga claridad sobre su ámbito de trabajo, así como su ámbito territorial. Es por ello que la misión es el concepto que colocamos en la cúspide de los conceptos clave del Plan Estratégico Institucional.

Cabe resaltar que, mientras la visión se refiere al objeto de la planificación, la misión se refiere al sujeto de la misma. La visión es lo que esperamos que ocurra en el país, en el sector o en el territorio en el que actúa la institución. es el rol que se espera que tenga la institución responsable de la conducción del proceso de ejecución del plan y, por ende, responsable de los cambios esperados en el ámbito y/o población objetivo. Con base en estas consideraciones conceptuales, la misión y visión de la organización han sido sintetizadas en las declaraciones siguientes.

A. Declaración de visión

La visión es la imagen futura que una organización desarrolla de la realidad sobre la cual trabaja. Por lo general, la visión tiene relación con los cambios que se desean lograr en el seno de la población objetivo, en términos de su situación objetiva y de su propio comportamiento. Desde esta perspectiva, SERPAR LIMA guía su accionar por la visión expresada en la siguiente declaración:

VISIÓN DE SERPAR LIMA

“Lima, ciudad verde, con espacios públicos formativos y recreativos para todos, y una vecindad unida por su identidad cultural”.

La visión no tiene la restricción temporal que, por lo general, tienen los objetivos estratégicos. Una visión puede ser válida para períodos usualmente mayores a los establecidos para los objetivos estratégicos. Podría, incluso, ocurrir que se adopte una visión para toda la vida. La visión de SERPAR LIMA destaca los conceptos de espacio público, verde urbano e identidad cultural, con lo cual sitúa el quehacer institucional en el marco de la promoción del desarrollo humano sostenible.

SERPAR LIMA LIMA y la identidad cultural

En la visión de SERPAR LIMA los parques deben contribuir a formar la identidad cultural de la ciudad. Esto es compatible con las tendencias modernas de gestión del desarrollo y en particular de las

ciudades. Los investigadores que examinan el papel de la cultura en el crecimiento económico a menudo señalan que el grado de homogeneidad que existe dentro de un país es un importante factor que influye en el crecimiento económico. No es que algunas culturas sean buenas para el crecimiento y otras malas. La idea central es que resulta beneficioso para todos habitantes de un territorio compartir la misma -aunque con matices- cultura fundamental. Si los habitantes de un país hablan lenguas distintas, la comunicación es difícil y disminuyen las ventajas de la cooperación económica. Aunque los habitantes hablen la misma lengua, la homogeneidad cultural también puede contribuir a que la economía funcione más eficientemente. El capital social tiende a ser mayor en los países en los que los habitantes comparten una misma cultura.

La cultura es la totalidad de las costumbres, el conocimiento, los objetos materiales y el comportamiento socialmente aprendidos y transmitidos. Incluye las ideas, los valores y los artefactos de grupos de personas.² El hecho de compartir una cultura similar con los demás, ayuda a definir el grupo o sociedad al que pertenecemos. Se dice que un amplio número de personas constituyen una sociedad, cuando estas viven en el mismo territorio. Una sociedad es la forma más grande de grupo humano. Consiste en personas que comparten una herencia y una cultura en común. Los miembros de una sociedad aprenden esta cultura los transmiten de una generación a otra. Incluso preservan su cultura distintiva por medio de la literatura, el arte, los videos y otros medios de expresión.

Los espacios públicos

La estrategia general de SERPAR LIMA para los próximos años estará centrada en la recuperación y fortalecimiento de los espacios públicos de Lima. Técnicamente, el espacio público se define como el "conjunto de inmuebles públicos y los elementos arquitectónicos y naturales de los inmuebles privados, destinados por su naturaleza, por su uso o afectación a la satisfacción de necesidades urbanas colectivas que trascienden, por tanto, los límites de los intereses individuales de los habitantes..."³

El espacio público es un bien colectivo o bien público. Pertenece a todos. Su cantidad, buen estado, así como el adecuado uso y aprovechamiento, reflejan la capacidad que tienen las personas que habitan en las ciudades de vivir colectivamente y progresar como comunidad. Allí, las personas, especialmente las más pobres y vulnerables, encuentran un lugar para recrearse, conversar con sus vecinos, ejercer sus derechos y deberes democráticos, encontrándose como iguales, independiente de su condición social, raza o religión. Por ser un lugar donde las personas ejercen de forma plena su ciudadanía, el espacio público genera apropiación y sentido de pertenencia, los cuales son vitales en la cultura de una ciudad.

A pesar de su importancia, el acelerado crecimiento de las ciudades durante el siglo pasado ha conducido a la insuficiente generación de espacio público, especialmente en las zonas más deprimidas. Los recurrentes procesos de invasión y desarrollo ilegal de barrios, sumados a la invasión de las pocas áreas públicas de las zonas centrales, principalmente por parte de vehículos particulares, vendedores ambulantes y estacionarios y cerramientos de parques, son problemas que afectan, en mayor o menor medida, a Lima y otras ciudades del país.

Importancia del espacio público

Entre las principales funciones del espacio público, sobresalen las siguientes:

- Estructura y modela una ciudad, por lo que determina la forma como se relacionan sus habitantes.

² Véase, por ejemplo, el texto de Richard Schaefer, Sociología. McGrawHill, Duodécima edición, México, 2012.

³ Tomado de Guía Metodológica 5. Mecanismos de recuperación del espacio público. Serie espacio público. Ministerio de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial. Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Territorial. Dirección de Sistema Habitacional. República de Colombia.

- Contribuye a la conservación de recursos naturales y ecosistemas, lo cual reduce los niveles de contaminación de las ciudades y crea un medio ambiente adecuado.
- Genera seguridad a los ciudadanos y brinda oportunidades de valoración a las propiedades.
- Genera equidad en el desarrollo de los habitantes.
- Genera identidad en las comunidades y las ciudades.
- Contribuye a regular y equilibrar el transporte público.
- Contribuye a la preservación de la memoria histórica, a través de la conservación del patrimonio cultural.

Contar con espacios públicos amplios, bien iluminados, de fácil acceso, señalizados, arborizados, con un mobiliario adecuado y libre de cualquier tipo de invasión, es un factor importante para mejorar la calidad de vida en las ciudades. Éste ofrece posibilidades de encuentro, lo que permite avanzar en el tema del respeto mutuo en las relaciones de las personas. La abundancia de parques, plazas, alamedas y similares en buen estado, dignifica la vida en las ciudades, generando seguridad y confianza entre los ciudadanos y facilitando el diálogo y la sana discusión. A través de él, los ciudadanos se apropian de su ciudad, lo cual permite que se comprometan activamente en su desarrollo.

La gestión pública para la ampliación, preservación y recuperación de las áreas públicas de Lima se encuentra encaminada a reducir las desigualdades económicas, sociales y de calidad de vida. El espacio público, al cual todos tienen acceso y derecho, reequilibra, en parte, las desigualdades económicas. A través de él se articula una de las posibles vías de redistribución de la riqueza.

Además, si se cuenta con un espacio público conveniente, suficiente y que satisface las necesidades de las comunidades, es más fácil prevenir y controlar la violencia; los espacios desordenados, sucios, contaminados, ruidosos e insuficientes, generan agresividad en quienes los deben usar; mientras que los espacios amplios, limpios, bien diseñados y agradables, invitan a tener actitudes más amables y conviviales. En resumidas cuentas, el espacio público contribuye a generar una ciudad más humana, con más y mejores condiciones de acceso a las oportunidades de desarrollo para sus habitantes.

Tipología de espacios públicos

La forma como se integran y articulan los diferentes elementos del espacio público ha dado origen a diversas tipologías, que responden, básicamente, al uso y funcionalidad principal que las caracteriza. El siguiente cuadro resume las diferentes tipologías de espacio público, que es preciso identificar, al momento de establecer una estrategia para su recuperación

CUADRO 2.2 TIPOLOGIA DE ESPACIOS PÚBLICOS

Calzada	Zona de la vía destinada para la circulación de los vehículos.
Separador o berma	Zona amarilla de la vía pública, colocada en dirección paralela a su eje para canalizar flujos de tráfico y proporcionar protección a los peatones.
Ciclovía	Calzada destinada de manera permanente a la circulación de bicicletas, ubicada en el andén, el separador o segregada de la calzada vehicular, debidamente señalizada y delimitada.

Alameda	Zonas de reserva vial, específicamente definidas para la implantación de sistemas peatonales, a través de corredores verdes, dotados del respectivo mobiliario urbano y arborización.
Vía peatonal	Zona de espacio público, destinada para el tránsito exclusivo de peatones.
Retiro	Área libre de propiedad privada, que hace parte del espacio público, comprendida entre la línea de demarcación de la vía y el parámetro de construcción.
Parque	Espacio verde, de uso colectivo, que actúa como regulador del equilibrio ambiental; es elemento representativo del patrimonio natural y se destina a la recreación, contemplación y ocio de los ciudadanos.
Zona verde y comunal	Es el conjunto de áreas de servicios e instalaciones físicas de uso público y carácter colectivo que hacen parte del espacio público.
Plaza	Es un espacio abierto destinado al ejercicio de actividades de convivencia ciudadana.
Plazoleta	Espacio público con características similares a las de la plaza pero con dimensiones menores.
Franja de aislamiento	Área destinada a la ejecución de proyectos y obras de infraestructura y prestación de los servicios públicos.
Franja de control ambiental	Es una franja de terreno no edificable que se extiende a lado y lado de determinadas vías, con el objeto principal de aislar el entorno del impacto generado por la misma vía.
Rondas de ríos canales y lagunas	Zona de reserva ecológica no edificable de uso canales y lagunas público, constituida por una franja paralela a lado y lado de la línea borde del cauce permanente de ríos y cuerpos de agua.
Paso a desnivel	Cruce de dos o más vías donde se construyen pasos elevados o subterráneos para la solución de algunos flujos de tráfico.

B. Declaración de misión

La misión refleja lo que la organización es, o lo que debiera ser, haciendo alusión directa a la función general y específica que cumple como instancia de gestión pública en el ámbito municipal. En SERPAR LIMA, el contenido de la misión se asocia al mandato otorgado por su norma de creación, la cual define su marco general de actuación. La misión define la delimitación del campo de acción de la institución,

expresándola como un marco que encauza la actuación de sus diversas instancias. La misión es el concepto clave en torno a la cual se establecen las prioridades, estrategias, proyectos y recursos necesarios para la vida de la organización. La misión del SERPAR LIMA esta expresada en la declaración siguiente:

MISIÓN DE SERPAR LIMA

“SERPAR es un organismo público de la MML, responsable de gestionar el sistema de parques zonales y metropolitanos, mediante la ejecución de proyectos, programas y actividades que desarrollan y promueven el verde urbano, fortaleciendo la integración social, formación integral y recreación saludable”

Importancia de los parques

Los parques zonales y metropolitanos se han convertido, en los últimos años, en grandes espacios de encuentro de las familias limeñas. Muchos de estos cuentan con grandes extensiones de áreas verdes, lagunas, juegos infantiles y espacios recreativos. Su importancia radica es que se convierten en ambientes donde adultos y niños comparten en familia, practican su deporte favorito y se encuentran con la cultura y la naturaleza. Además, estos se convierten en espacios para difundir y desarrollar el arte y la cultura y, sobre todo, espacios donde la juventud tiene la oportunidad de difundir su talento mediante la danza, música y teatro.

Asimismo, permite que los jóvenes tengan un espacio donde puedan realizar actividades de sano esparcimiento, contribuyendo a mantenerlos alejados de las adicciones y de este modo contribuir a reducir los niveles de pandillaje y delincuencia. Los parques también son usados como elementos formadores de ciudadanía, con la práctica de la cultura y el deporte. Las agrupaciones culturales pueden difundir su arte, mientras que los niños, adultos y personas con discapacidad pueden practicar el deporte.

Los parques y la ciudad

Los parques administrados por SERPAR LIMA LIMA y los parques en general constituyen activos de enorme importancia que ofrecen beneficios económicos, sociales y ambientales a la ciudad. Entre sus múltiples servicios se debe resaltar los de esparcimiento, recreación y deporte, pero también la creación de empleo y generación de ingresos. Sin embargo, su impacto mayor radica en el hecho de constituir espacios en los cuales la población cohesiona la identidad cultural y refuerza los niveles de ciudadanía. Además, prestan servicios ambientales como la conservación de la biodiversidad, el reciclado de nutrientes y la protección del microclima.

Los parques de Lima y, en general, los árboles de la ciudad previenen los deslizamientos de tierras y protegen los suelos contra la erosión. Pueden aumentar la cantidad de materia orgánica sobre el suelo y, dentro del mismo, aumentar su disponibilidad de agua y el contenido de nutrientes. Por su papel como sumidero de dióxido de carbono, los arboles pueden contribuir al mejoramiento de la calidad del aire, con todas las consecuencias positivas que ello acarrea sobre la salud y el bienestar de la población en una ciudad que ya presenta altos niveles de contaminación como Lima.

Patrimonio paisajístico e identidad cultural

El patrimonio paisajístico es un tipo de patrimonio cultural que hace referencia a su interrelación con el patrimonio natural. El patrimonio paisajístico unifica el patrimonio cultural y el patrimonio natural. Como se sabe, el patrimonio cultural es el conjunto de bienes que han sido creados por los grupos humanos a lo largo de su historia y que han sobrevivido hasta la actualidad y deseamos proteger. Por su parte, el patrimonio natural es el conjunto de bienes medioambientales que no han sido creados, ni alterados ni manipulados por la mano humana, sino que en estricto un producto de la naturaleza.

En este contexto, el paisaje es definido como cualquier parte del territorio, tal como lo percibe la población, cuyo carácter es el resultado de la interacción de factores naturales y/o humanos. Al formar parte del patrimonio cultural, el paisaje o mejor aún la calidad del paisaje debe ser preservado como parte del patrimonio de la sociedad. SERPAR LIMA, en su calidad de órgano responsable de los parques de Lima y, en general, de la promoción del verde urbano, asumen las responsabilidades por la conducción de las acciones encaminadas a conservar y mantener los aspectos significativos o característicos de un paisaje, justificado por su valor patrimonial derivado de su configuración natural y/o de la acción humana. Sin embargo, las acciones tendentes a garantizar la calidad paisajística han de aplicarse a todo el territorio y no solo a aquellos lugares considerados excepcionales por sus valores culturales y naturales. Por ello, se debe actuar en dos líneas fundamentales: la identificación, caracterización y gestión de los paisajes culturales (paisajes de interés cultural) y la definición de criterios para la preservación de los valores culturales del paisaje, sea éste rural o urbano y esté o no degradado.

Ligado al concepto de patrimonio paisajístico se encuentra el concepto de reserva paisajista. Estas son áreas donde se protegen ambientes cuya integridad geográfica muestra una armoniosa relación entre el hombre y la naturaleza, albergando importantes valores naturales, estéticos y culturales. Las modificaciones a las actividades y prácticas tradicionales, así como al uso de recursos naturales no renovables, requieren autorización específica del SERNANP y monitoreo cuidadoso⁴.

4 Valores institucionales y personales

A. Enfoques de intervención

Los lineamientos generales de política de la institución se expresan en los enfoques transversales de intervención. En SERPAR LIMA LIMA, éstos son en orden de importancia los siguientes: inclusión social, innovación y sostenibilidad. Los dos primeros son de carácter sustantivo, relacionados al contenido de los beneficios generados para la población; en tanto que el tercero se refiere a la forma de ejercicio del gobierno y gerencia de la organización. Estos enfoques son de carácter transversal, en tanto actúan como pautas generales de comportamiento para todas las instancias de dirección y unidades orgánicas y para todas las áreas funcionales de la organización.

Desde esta perspectiva, los enfoques de SERPAR LIMA constituyen estándares o normas de comportamiento corporativo, compartidos por todos los miembros de la institución. Pueden verse también como normas de conducta, cuya observancia se considera necesaria para el buen desempeño de la institución, en tanto que encarnan los principios más apreciados del personal.

⁴ FUENTE: Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado – SERNANP.
<http://www.sernanp.gob.pe>

INCLUSIÓN SOCIAL

Debido a su naturaleza pública, SERPAR LIMA no busca principalmente rentabilidad económica, sino sobre todo rentabilidad social. En tal sentido, orienta sus acciones hacia el logro de la integración de la ciudad y sus ciudadanos, permitiendo mejorar la calidad de vida de la población en su conjunto.

La exclusión social no alude sólo a la pobreza y desigualdad. Tiene relación, también, con el hecho que cada persona sienta que tiene un lugar en la sociedad y participe en el proceso productivo. La exclusión es consecuencia de la inequidad social, en especial de las carencias económicas y educativas que impiden la inserción y la movilidad social, debido, entre otros, a los factores siguientes:

- Falta de acceso al mercado laboral, con las consecuencias de desempleo, subempleo, empleo precario, sumergido, etc. Esta situación genera y reproduce la exclusión social, puesto que toda la sociedad se asienta sobre la centralidad del trabajo.
- Desequilibrio en la distribución de la renta, que intensifica el empobrecimiento y revela la imposibilidad de universalizar los bienes más preciados que configuran las expectativas sociales.
- Desprotección social, al quedar fuera de la estructura social formal que está vinculada básicamente al trabajo.
- Falta de acceso a la información, lo que aunado a las carencias educativas determina la marginalidad de los sectores de menores recursos.

Para enfrentar esta situación se ha establecido una estrategia con carácter de política pública orientada a fomentar la inclusión social⁵. La inclusión social se define como la situación en la que todas las personas puedan ejercer sus derechos, aprovechar sus habilidades y tomar ventaja de las oportunidades que se encuentran en su medio. En el contexto actual de crecimiento económico, el Gobierno de Perú se ha comprometido a cerrar las brechas en torno al acceso a oportunidades y generación de capacidades de la población.

En ese sentido, la política de desarrollo e inclusión social forma parte de la política social que el Estado implementa de modo universal y sectorial, como lo son, por ejemplo, la política de salud o la de educación. La política de desarrollo e inclusión social, por su parte, prioriza a aquellas personas en situación de mayor pobreza y vulnerabilidad, que no logran ser cubiertas por la política social universal. Ello convierte a la política de desarrollo e inclusión social en una de carácter focalizado y temporal, ya que el objetivo es lograr que todas las personas puedan ser cubiertas por las políticas universales sectoriales. Por tal motivo, como se muestra en el gráfico 1, puede entenderse a la política de desarrollo e inclusión social como un subconjunto de la política social universal, actuando ambas bajo la coordinación de la Comisión Interministerial de Asuntos Sociales (CIAS).

Un principio clave que orientan la estrategia e inclusión social es el enfoque del hogar desde una perspectiva de ciclo de vida. Actualmente, la política de desarrollo e inclusión social promovida por el estado se enfoca en el hogar como la unidad de diseño, análisis y atención. Este enfoque se basa en la

⁵ Véase, MIDIS: Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social - "Incluir para Crecer".

evidencia de que los efectos de las intervenciones de política pública tienen mayor impacto en tanto incorporan las características y particularidades del hogar en su diseño e implementación, considerando a su vez como un requisito fundamental que las relaciones sociales que se establecen entre los integrantes del hogar sean de respeto de los derechos de todas y todos.

En tal sentido, la Estrategia considera como el fin último de sus intervenciones a la persona, considerándola como un sujeto de derechos, que debe estar en capacidad de aprovechar todas sus potencialidades. Sin perjuicio de ello, el análisis reconoce el importante rol del hogar, en tanto espacio en el que se expresan las diversas etapas del ciclo de vida y como receptor natural de las intervenciones del Estado. Es precisamente bajo el enfoque de ciclo de vida que se definen los cinco ejes estratégicos: nutrición infantil, desarrollo infantil temprano, desarrollo integral de la niñez y la adolescencia, inclusión económica y protección del adulto mayor.

Innovación

INNOVACIÓN

La innovación es el complejo proceso que lleva las ideas al mercado y a la vida práctica en forma de nuevos o mejorados productos o servicios. SERPAR LIMA busca consolidar sus servicios a través de nuevos procesos y procedimientos que le permitan ampliar su cobertura de atención y, al mismo tiempo, mejorar la calidad de los mismos.

El economista austriaco Schumpeter definió al proceso de innovación el cual abarca los cinco casos siguientes:

- Introducción en el mercado de un nuevo bien o servicio, el cual los consumidores no están aún familiarizados.
- Introducción de un nuevo método de producción o metodología organizativa.
- Creación de una nueva fuente de suministro de materia prima o productos semielaborados
- Apertura de un nuevo mercado en un país.
- Implantación de una nueva estructura en un mercado.

Por su parte SERPAR LIMA ha impulsado la innovación ecológica con el **Premio Lima Verde: Parques y Jardines**, el cual tiene por objetivo es reconocer las iniciativas de los ciudadanos que han contribuido a incrementar y mejorar las áreas verdes y los espacios públicos de Lima, difundir sus beneficios y aumentar la conciencia ciudadana sobre el valor del verde urbano.



SOSTENIBILIDAD

El desarrollo sostenible consiste en satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la continuidad de esa satisfacción en el futuro. Hoy, el desarrollo sostenible se concibe sobre cuatro pilares: el económico, el ambiental, el cultural y el social. La sostenibilidad es la búsqueda de un desarrollo que no degrade el entorno e incremente la calidad de vida de las personas. Bajo este contexto, SERPAR LIMA expresa su compromiso con el desarrollo sostenible y con el respeto al medio ambiente.

La sostenibilidad es la capacidad de la economía para satisfacer los niveles de consumo, de modo que, las futuras generaciones tengan acceso a estándares de vida iguales o superiores a los actuales, sin denigrar o agotar los bienes y servicios provenientes de la naturaleza o los recursos fiscales y económicos en general. El papel de las instituciones públicas en el desarrollo sostenible es definir proyectos viables y conciliar los aspectos económico, social y ambiental de las actividades humanas. El desarrollo sostenible se sustenta sobre tres pilares:

- Sostenibilidad económica: La actividad que se mueve hacia la sostenibilidad ambiental y social es financieramente posible y rentable.
- Sostenibilidad social: Basada en el mantenimiento de la cohesión social y de su habilidad para trabajar hacia el logro de objetivos comunes.
- Sostenibilidad ambiental: Compatibilidad entre la actividad considerada y la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas, evitando la degradación de las funciones fuente y sumidero. Incluye un análisis de los impactos derivados de la actividad considerada en términos de flujos, consumo de recursos difícil o lentamente renovables, así como en términos de generación de residuos y emisiones. Este último pilar es necesario para que los otros dos sean estables.

B. Valores individuales

Los valores son un conjunto de proposiciones que orientan la forma en que las personas reaccionan ante las distintas situaciones en las que se debe adoptar una decisión de consecuencias importantes. Por lo general, las decisiones del personal de una organización son influidas considerablemente por los valores explícitos e implícitos, razón por la cual definir un articulado y coherente conjunto de valores que debe cultivar una organización es de vital importancia para su desempeño.

Los valores son aquellas concepciones colectivas de lo que se considera bueno, deseable y adecuado. Indican lo que la gente en una cultura dada prefiere al igual que lo que consideran importante y moralmente correcto. Los valores influyen en el comportamiento de las personas y sirven como criterio para evaluar las acciones de los demás. Los valores, normas y sanciones de una cultura por lo general están directamente relacionados. Los valores de una cultura pueden cambiar, pero la mayoría permanecen más o menos estables durante la vida de una persona. Los valores definen cómo la organización quiere actuar, comportarse, qué caminos quiere seguir y cuáles no. Precisan cómo son las relaciones entre los integrantes de la compañía y cómo se relaciona con sus clientes, proveedores y comunidad. Se basan en las creencias sobre lo que es deseable, valioso, justificable. Los valores deben

movilizar y amplificar las energías de una organización y, por ello, deben ser comprendidos y compartidos.

Interpretamos el entorno según nuestros valores. Una misma realidad es vista de forma diferente según los valores de cada uno. Aunque los valores son vitales en un proceso de reflexión estratégica, normalmente se obvian en dicho proceso. Es muy común empezar un proceso estratégico por el siguiente concepto, olvidándose de los valores de la organización. Pero obviarlos no evita su influencia. Por ello es recomendable ser consciente de los valores de la compañía cuando se esté pensando en la estrategia. No se podrán cambiar, pero se será consciente de su influencia.

Los valores personales que se cultivan al interior de SERPAR LIMA son descritos en forma resumida en el cuadro que se ofrece a continuación.

CUADRO 2.3. VALORES PERSONALES

<i>Vocación de servicio</i>	Consiste en la dedicación al trabajo a favor de la población usuaria en forma íntegra, incluso más allá de la responsabilidad contractual. La labor del personal está orientada a servir a las personas e instituciones con quienes la organización mantiene relaciones de trabajo y con la sociedad en su conjunto, dado el carácter de bien público que tiene los servicios de los parques.
<i>Integridad</i>	Integridad es elegir hacer lo correcto lo que va de acuerdo a los principios, no necesariamente lo más conveniente para los intereses. Consiste en el cumplimiento del deber como misión. Implica obrar de acuerdo a los principios de verdad, respeto a los compromisos contraídos y honestidad consigo mismo y con los demás.
<i>Proactividad</i>	Es una actitud en la que las personas asumen el control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida y, sobre todo, encontrando soluciones consensuales a los problemas del quehacer diario.
<i>Identidad institucional</i>	Conjunto de convicciones y modos de comportamiento que actúan como elemento cohesionador dentro de un colectivo social y forman el sustrato para que los individuos que lo conforman puedan fundamentar su sentimiento de pertenencia. La identidad es un componente fundamental del capital social.
<i>Efectividad</i>	Es la relación entre el resultado y la expectativa del logro de los objetivos, entre las metas planeadas y las metas logradas, cuyo efecto se debe buscar permanentemente el logro de los objetivos de la institución y el incremento de los niveles de cobertura y calidad de los servicios a los usuarios.

2.5 Lema institucional

En forma congruente con el enfoque de misión, visión y valores institucionales antes establecidos, el lema de SERPAR LIMA se expresa en la frase siguiente:

LEMA DE SERPAR LIMA

“Sembramos recreación, cultura y deportes para todos”.

Cabe destacar que, en conjunto, la visión, misión, valores y lema, conforman la cultura organizacional de SERPAR LIMA. Cabe resaltar, asimismo, el hecho que la cultura organizacional define la forma cómo la organización quiere y debe actuar, qué caminos ha de seguir y cuáles serán las estrategias relevantes. Precisan cómo son las relaciones entre los integrantes de la institución y cómo se relacionan con la población a la cual presta servicios, con los proveedores y la comunidad. La cultura organizacional, por otra parte, debe permitir movilizar y amplificar las energías de los miembros de la organización y, por ello, debe ser comprendida y compartida por todo el personal.

Sustentación del Lema

El lema propuesto para SERPAR LIMA pone énfasis a la difusión de recreación, cultura y deporte a toda la comunidad de Lima dentro de los parques zonales y metropolitanos a manera de revalorar las áreas verdes como espacios formadores de ciudadanía y con el compromiso de que el servicio que la institución brinda sea de calidad. Dado que los servicios que brinda la institución están estrechamente relacionados a la administración y gestión de parques, también deja claro el propósito de implementar mejoras continuas para asegurar la calidad de éstos, todo ello, por un lado, con la finalidad de apoyar las acciones que buscan hacer de Lima una ciudad más ordenada, moderna y segura; y, por otro lado, también, fomentar la con la práctica de la cultura y el deporte.

Servicios de SERPAR LIMA

Inicialmente, el objeto principal de SERPAR LIMA era estar encargado del planeamiento, estudio, construcción, equipamiento, mantenimiento y administración de los parques metropolitanos, zonales, zoológicos y botánicos con fines culturales y recreacionales⁶. Posteriormente, sus correspondientes modificatorias, incluyeron otras funciones para el Servicio de Parques, como administrar los aportes y/o locales a su cargo y los que ponga a su disposición el Estado o las personas naturales y jurídicas, facultándosele a la subasta de terrenos y exoneración de aportes⁷. En este contexto, los principales servicios que SERPAR LIMA brinda a la MML son los siguientes:

Servicio de gerenciamiento de parques y áreas verdes. La MML encarga a SERPAR LIMA S.A. las funciones de promoción, organización, administración, desarrollo y mantenimiento de los Parques Zonales y Metropolitanos de la Provincia de Lima, con fines recreacionales, culturales, deportivos y de preservación del medio ambiente. Así como la regulación, evaluación y control de las áreas verdes que impacten sobre el medio ambiente metropolitano. Actualmente, SERPAR LIMA tiene bajo su administración ocho (08) Parques Zonales:

⁶ Ver Ley Orgánica del Sector Vivienda, Decreto Ley N.º 17528 de fecha 21.03.69

⁷ Ver Decreto Ley N.º 18898 de fecha 30.06.71

CUADRO 2.4 PARQUES ZONALES DE LIMA

Parque	Distrito	Extensión
Sinchi Roca	Comas	47
Huáscar	Villa El Salvador	31
Huiracocha	San Juan de Lurigancho	22
Cahuide	Ate	17
Huayna Capac	San Juan de Miraflores	16
Lloque Yupanqui	Los Olivos	9
Manco Cápac	Carabaylo	6
Capac Yupanqui	Rímac	3.2

Por otro lado, en el año 2004 se dispuso la transferencia de la administración del Parque de la Exposición a SERPAR LIMA, y a partir del 2005, progresivamente se le encargó la administración de los parques La Muralla, la Alameda Las Malvinas, Coronel Miguel Barqueros, Los Soldados del Perú y Universitario, todos en el Cercado de Lima, así como el Parque Los Anillos en Ate-Vitarte. Todos ellos considerados como Parques Metropolitanos.

CUADRO 2.5 PARQUES METROPOLITANOS

Parque	Distrito	Extensión
Los Anillos	Ate	3
Exposición	Cercado de Lima	11
Alameda de las Malvinas	Cercado de Lima	3
La Muralla	Cercado de Lima	1.8
Universitario	Cercado de Lima	0.28
Miguel Baquero	Cercado de Lima	0.25
Soldados del Perú	Cercado de Lima	0.2

Obras en Ejecución

Al presente, SERPAR LIMA –LIMA, dentro de su Plan de Inversiones para el periodo correspondiente a la actual gestión metropolitana, contempla la construcción y operación de seis (06) nuevos parques zonales:



CUADRO 2.6 NUEVOS PARQUES PREVISTOS

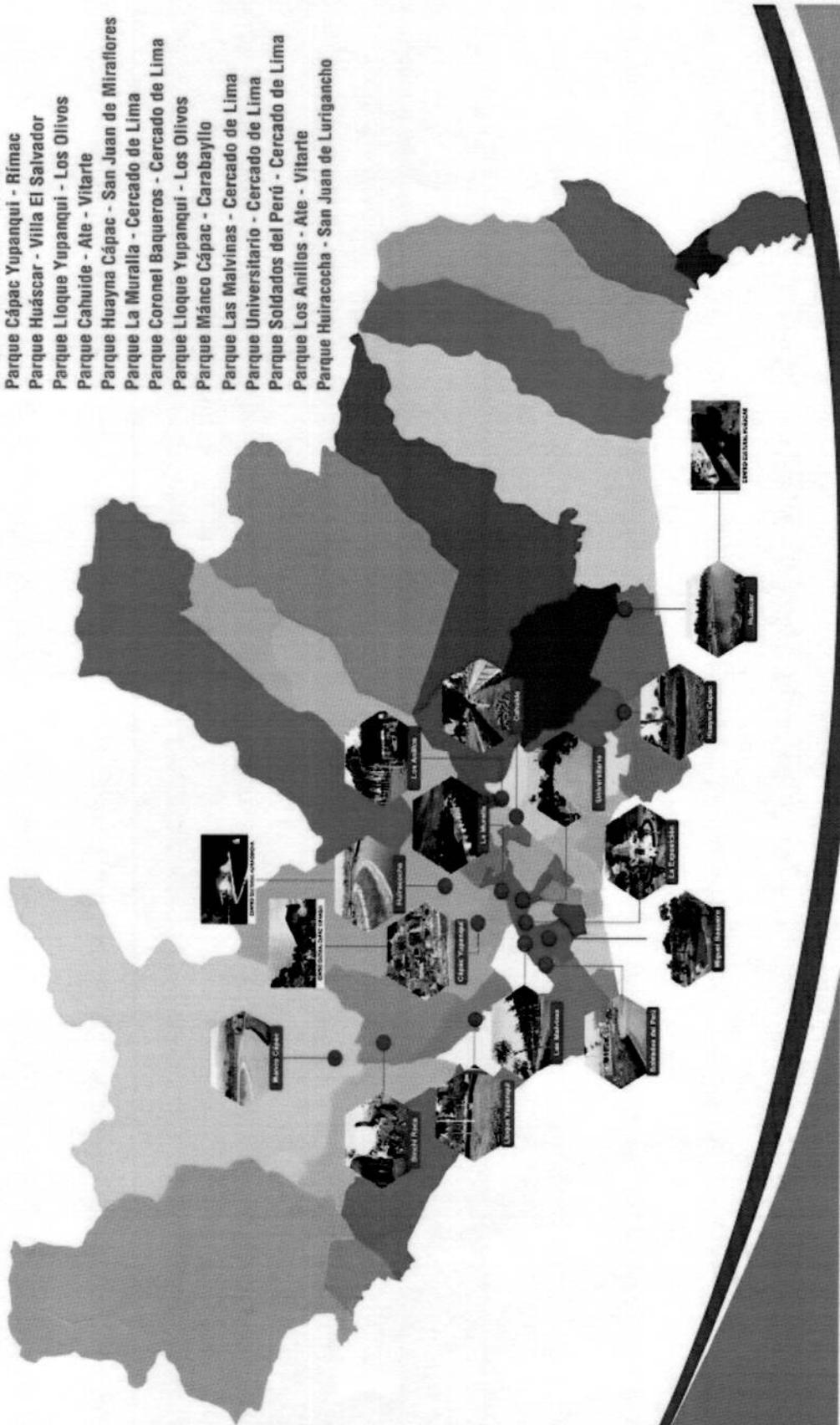
Parque	Distrito	Extensión
Ribereño	Chaclacayo	12.1
Parque Flor de Amancaes	Villa María del Triunfo	12
Santa Rosa	Santa Rosa	12
Del Rio	Pachacámac	3.15
Del Migrante	LA Victoria	3
Parque paleontológico Dinopark	Villa El Salvador	3



GRÁFICO 2.3 PARQUES ZONALES Y METROPOLITANOS DE LIMA

PARQUES ZONALES Y METROPOLITANOS DE LIMA

- Parque Sínci Roca - Comas
- Parque Cápac Yupanqui - Rímac
- Parque Huáscar - Villa El Salvador
- Parque Lloque Yupanqui - Los Olivos
- Parque Cahuipe - Ate - Vitarte
- Parque Huayna Cápac - San Juan de Miraflores
- Parque La Muralla - Cercado de Lima
- Parque Coronel Baqueros - Cercado de Lima
- Parque Lloque Yupanqui - Los Olivos
- Parque Mánco Cápac - Carabayllo
- Parque Las Malvinas - Cercado de Lima
- Parque Universitario - Cercado de Lima
- Parque Soldados del Perú - Cercado de Lima
- Parque Los Anillos - Ate - Vitarte
- Parque Huiracocha - San Juan de Lurigancho



CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



Ideas centrales

1. El primer macroproblema que actualmente enfrenta SERPAR LIMA consiste en los *Insuficientes áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima*. Este macroproblema está relacionado al déficit de parques zonales, debido a una inadecuada planificación de la ciudad; insuficientes áreas verdes y arbolado urbano, debido a un trazado urbano inadecuado que privilegia los espacios dedicados a automóviles y paqueos; el débil desarrollo de una cultura de verdes urbano en la población, quien no está suficientemente sensibilizada respecto de la necesidad de mejorar su hábitat; y la aun débil organización de los usuarios de SERPAR LIMA.
2. El segundo macroproblema que afronta SERPAR LIMA consiste en los *Insuficientes e inadecuadas niveles de infraestructura, equipamiento y servicios institucionales*. Este enunciado hace referencia a la problemática que atraviesa la institución respecto de la plataforma que le sirve de base para ofrecer un conjunto de servicios a la población. Tiene su origen en: insuficiente e inadecuada infraestructura, áreas verdes y débil protección de lotes de aportes; insuficiente e inadecuado equipamiento en las áreas de servicios, y limitada diversificación de los servicios brindados en los parques.
3. Finalmente, el tercer macroproblema a enfrentar por SERPAR LIMA es el *Limitado desarrollo de capacidades institucionales*. Este macroproblema tiene su origen en la desactualización de los instrumentos de gestión, inadecuados procesos administrados, de negocios y TICS, bajo nivel de capacitación del personal; débil posicionamiento institucional; inadecuada infraestructura y equipamiento institucional y una débil gestión de los recursos financieros.



CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.1 Tendencias globales pertinentes

Tomando como referencia el sector en el que se desenvuelve SERPAR LIMA, las tendencias analizadas permitirán orientar los nuevos servicios que la institución podría ofrecer a la población beneficiaria

A. Tendencia global hacia la urbanización

La movilización de la gente a las ciudades ha aumentado en los últimos 40 años, sobre todo en las regiones con menos desarrollo. Así, la población en las áreas urbanas se incrementó de un tercio de la población mundial en 1960, a 47% (2.8 mil millones de personas) hacia el año 2000. Actualmente, la población urbana mundial está aumentando en unos 60 millones de habitantes por año, lo cual es tres veces superior al incremento de la población rural.

La urbanización creciente es resultado de la natalidad en áreas urbanas y del movimiento continuo de los habitantes que abandonan su ambiente rural. Estas fuerzas también están fomentando el crecimiento desmesurado de las áreas urbanas, pues los terrenos que antes eran asentamientos rurales y periurbanos se han incorporado a las ciudades cercanas y las que eran ciudades secundarias, ligadas por el comercio a centros urbanos más grandes, han aumentado su tamaño. El número de personas que viven en ciudades en los países en vías de desarrollo casi se ha duplicado desde 1960, mientras que en las regiones más desarrolladas, la población urbana ha aumentado de 61% a 76%.

Para el año 2030 se especula que aproximadamente 5 mil millones (61%) de los 8.1 mil millones de habitantes del mundo vivirán en ciudades. Las regiones menos desarrolladas serán urbanas en más de un 57% en tanto que América Latina y el Caribe tendrán un porcentaje superior de habitantes en las ciudades que Europa.

B. Crecimiento de las ciudades

El fenómeno urbano de este siglo serán las megaciudades, metrópolis densamente pobladas con más de 10 millones de habitantes. En forma de centros de comercio, informativos e industriales las ciudades actuarán como ciudades-estados independientes de la mediación nacional y regional.

En el 2020, habrá 12 megaciudades en Asia y todas, menos cuatro, las megaciudades del mundo estarán situadas en el mundo en vías de desarrollo.

En muchas de estas regiones, en particular en países de Asia y África, se ha hecho muy poco con respecto a la planificación o el desarrollo de la infraestructura para acompañar el ritmo acelerado de esta tendencia. Según UN-HABITAT, a menos que se realicen inversiones considerables, tanto para la población más pobre como para la más rica, en las nuevas megaciudades, habrá un incontenible crecimiento de asentamientos precarios, lo que impedirá que se alcancen los Objetivos de Desarrollo de Milenio.

Otro fenómeno urbano lo constituye la metaciudad, o hiperciudad, términos que definen a conurbaciones de crecimiento descontrolado, de más de 20 millones de personas. Tokio se convirtió en la primera hiperciudad a mediados de la década de 1960, cuando superó la barrera de los 20 millones de personas. Hoy es el conglomerado urbano más grande del mundo. Los habitantes de Tokio – más de 35 millones – superan a los canadienses. Para el 2020, las ciudades de Mumbai, Delhi, Ciudad de México, São Paulo, Nueva York, Dhaka, Yakarta y Lagos habrán alcanzado el estatus de metaciudad.

Estas metrópolis son tan enormes que han modificado la dinámica de la urbanización. La gente viaja todos los días desde pueblos o suburbios distantes densamente poblados para trabajar en las megaciudades. Los centros de las ciudades se estancan ya que la base económica se traslada hacia las áreas periurbanas que son más atractivas pero están menos reglamentadas. Las ciudades intermedias y los sistemas de la ciudad se interconectan a través de organizaciones industriales y comerciales.

Las megaciudades demandan una reevaluación de la gobernanza urbana, requiriéndose transferir la toma de decisiones y las responsabilidades a los distritos municipales y a la sociedad civil.

3.2 Marco Macro Económico Multianual

Según el Marco Macro Económico Multianual 2014 - 2016⁸, se estima que en el 2013 el PBI crecerá entre 6,0% - 6,5%, e razón de que el dinamismo de la demanda interna compensará la debilidad del sector externo. La demanda interna crecerá más del 7,0% y continuará expandiéndose por encima del PBI, gracias al alto crecimiento del consumo privado y público, pero especialmente debido al fuerte crecimiento de la inversión privada (10,0%) y pública (20,0%). Los indicadores actuales y adelantados de la actividad productiva muestran que el crecimiento de la economía peruana se ha estabilizado actualmente alrededor de su nivel sostenible de largo plazo.

El consumo privado, se expandiría alrededor de 5,6% en el 2013, similar al promedio de los últimos diez años, impulsado por la confianza de los consumidores, sólidos indicadores laborales y la expansión del crédito. Los ingresos de los trabajadores seguirán mostrando una tendencia positiva, mientras que el subempleo continuará reduciéndose. En la misma línea, el consumo privado se verá reforzado por la expansión de los créditos de consumo, los cuales siguen creciendo a un ritmo de dos dígitos.

Cabe destacar el hecho que para garantizar el crecimiento y calidad de la inversión pública se vienen implementando un conjunto de medidas. Asimismo, los tomadores de decisiones son conscientes de que se requiere una amplia estrategia de inversión pública que identifique las necesidades de infraestructura y las restricciones de capacidad tanto a nivel sectorial como territorial, estableciendo prioridades, cuantificando necesidades de financiamiento para su construcción y operación, y generando oportunidades para posibles asociaciones público-privadas en el mediano plazo.

Otras medidas se relacionan a la ampliación de la base tributaria de manera permanente a través del ataque frontal contra la evasión fiscal, la reducción del contrabando, la mayor formalización y fiscalización; el énfasis en las transacciones electrónicas; el análisis de riesgo para los sistemas de fiscalización y la optimización, entre otros, del impuesto predial, del impuesto de alcabala e impuesto al patrimonio vehicular, con la finalidad de fortalecer la gestión de los gobiernos locales sin afectar la equidad del sistema tributario.

Proyecciones 2014 - 2016

Las proyectos de crecimiento del PBI antes señaladas permitirán que el país se mantenga como una de las economías más dinámicas del mundo. Estas proyecciones están en línea con el crecimiento potencial y una brecha del producto cerrada. Las favorables perspectivas para este periodo se explican por la recuperación de la economía mundial, bajos costos de financiamiento, elevadas expectativas e inversión privada, así como la puesta en operación de una serie de proyectos mineros que duplicará la producción de cobre al 2016.

⁸ Esta sección ha sido tomada del documento: Marco macroeconómico multianual 2014-2016 MEF.

http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2014_2016.pdf

En el 2016, el PBI per cápita ascenderá a alrededor de US\$ 9 000 corrientes o US\$ 14 000 en PPP (paridad del poder de compra). Si bien Perú liderará el crecimiento en la región aún el PBI per cápita se ubicará en niveles por debajo de los otros países. Para alcanzar los primeros lugares de la región se necesitará mantener un crecimiento por encima del 6% durante al menos los próximos 15 años. Sostener dicho ritmo de crecimiento por un período largo y en medio de un contexto de menores cotizaciones internacionales de metales requerirá importantes esfuerzos por: i) mantener elevadas las expectativas y materializar importantes anuncios de inversión privada, ii) aumentar la productividad y competitividad del país.

En el período 2014-2016, el consumo privado continuará expandiéndose a una tasa promedio de 5,5% impulsado por el incremento de la clase media, un favorable “bono demográfico” y la caída del subempleo. En la misma línea, Morgan Stanley⁸ señala que los hogares registrarán un incremento importante en sus gastos al pasar del NSE E (bajos ingresos) al NSE C (ingresos medios). Asimismo, el crecimiento económico se verá beneficiado por el bono demográfico, con el que un número importante de personas se insertará al mercado laboral hacia el 2020.

Los ingresos fiscales del Gobierno General alcanzarán el 22,2% del PBI en el 2016. Hacia el 2016 la meta es alcanzar una presión tributaria de 18% del PBI. Sin embargo, bajo un entorno internacional de precios de materias primas menores a los previamente considerados, será necesario un importante esfuerzo de la SUNAT para ampliar la base tributaria y reducir los altos niveles de evasión y elusión.

La inversión privada puede crecer en torno del 10% entre el 2013-2016 en la medida que se mantengan elevadas las expectativas de los agentes y se materialicen importantes anuncios de inversión. Este ritmo de expansión será más moderado que el observado en la última década (12,8%) y explicará cerca del 40% del crecimiento del PBI. Asimismo, la inversión total alcanzará niveles en torno al 31% del PBI hacia el 2016.

3.3 Prospectiva de Lima⁹

Según datos del Censo del 2007, la población de la Provincia de Lima ascendía a 7, 605,742 personas. La cifra es bastante alta, ya que representa cerca del 91% de la población total del Departamento de Lima y cerca del 28% de todo el país, frente al 3.2% que aporta la Provincia Constitucional del Callao y el 3.1% que aporta la Región Lima Provincias.

Cabría hacer una comparación entre la extensión geográfica que ocupan las provincias del departamento de Lima y la demografía que presentan. En efecto, el departamento de Lima cuenta con una superficie de 39, 945 km², de los cuales Lima Metropolitana sólo representa 2, 670 km². Sin embargo, Lima Metropolitana contiene en su territorio al 91% de la población total del departamento. En los últimos 5 años la población ha ascendido a los 8, 432,837 habitantes, un incremento del 11% con respecto al año 2007¹⁰.

CUADRO 3.1 POBLACIÓN DEL PERÚ Y LIMA

País/ Departamento/ Provincia	Cifra total	Porcentaje del total nacional
Perú	27412157	100%
Departamento de Lima	8445211	30.8%
Provincia de Lima	7605742	27.7%

⁹ Este artículo se basa en un texto del Urbanista Vladimir Arana. Ha sido tomado de <http://urbanistas.org/blog/>.

¹⁰ Instituto Metropolitano de Planificación (2013), Plan Regional de Desarrollo Concertado de Lima (2012 – 2025).

Fuente: INEI. Censo Nacional XI de Población y VI de Vivienda 2007

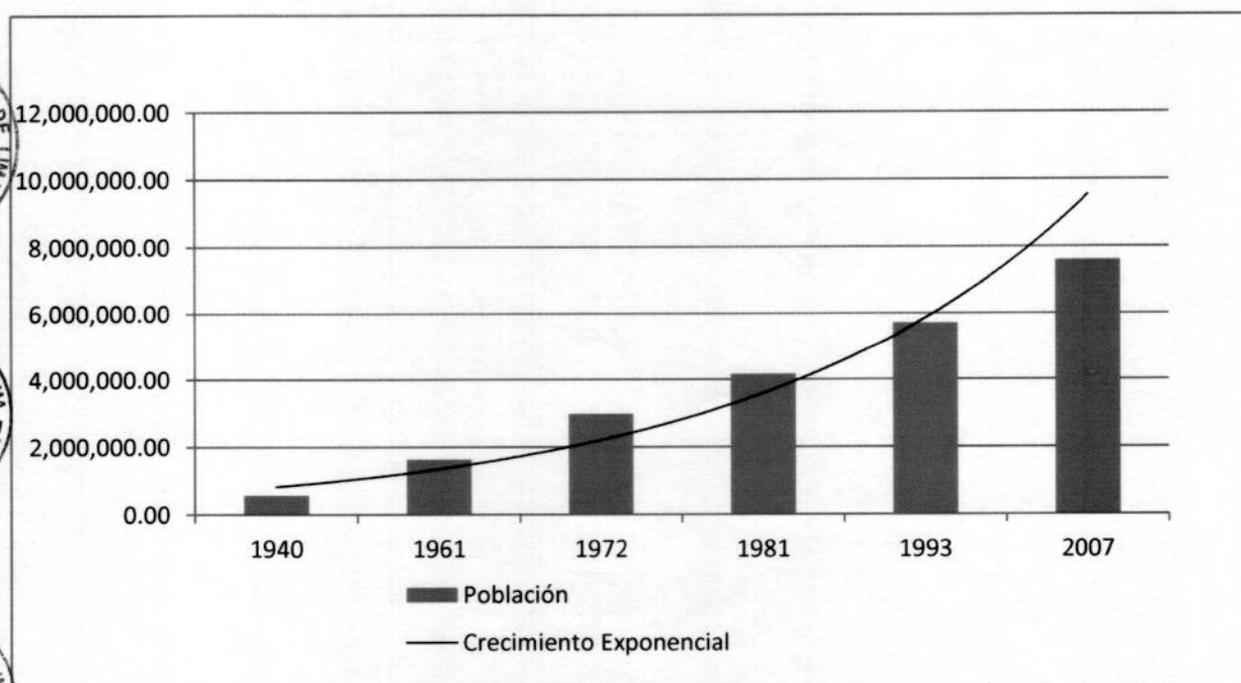
Analizando los últimos seis censos de población y vivienda realizados en Lima Metropolitana, se observa que la población ha crecido entre 1940 y 2007 en 7, 042,887 habitantes. Lo cual representa un incremento de trece veces su número.

CUADRO 3.2 POBLACIÓN DEL LIMA 1940 - 2007

Año	Provincia de Lima		
	Población	Incremento intercensal	Tasa de crecimiento anual
1940	562,855	-	-
1961	1,632,370	1069,515	5.20
1972	2,981,292	1348,922	5.70
1981	4,164,597	1183,305	3.90
1993	5,706,127	1,541,530	2.30
2007	7,605,742	1,899,615	2.00

Fuente: Censo de Población y Vivienda de 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2007- INEI

GRÁFICO 3.1 CRECIMIENTO POBLACIONAL EN LIMA METROPOLITANA 1940 – 2007



En la actualidad, la conurbación Lima-Callao es un territorio de aproximadamente 9 millones de personas, que ocupan un espacio de alrededor de 2,800 km², asentadas sobre tres cuencas de poca agua. La ciudad de Lima, ha planificado su extensión urbana principalmente entre la garita de Ancón y la garita de Conchán. Este territorio entre garita y garita cuenta con 49 autoridades distritales, 2 provinciales y 2 regionales.

Desarrollo futuro de la ciudad

Luego de un acelerado crecimiento eminentemente marginal iniciado por las grandes olas migratorias de los años 60 y que generaron la urbanización de los cerros, Lima, con ya 51 autoridades territoriales, al final de la primera década del siglo XXI, volverá a extenderse nuevamente hacia el sur. Si observamos los nuevos procesos de urbanización en Asia, con los nuevos condominios, casas de playa, y el crecimiento de otros centros poblados del sur de la metrópoli, para el 2020, en vísperas de celebrar 200 años de independencia, la conurbación Lima-Callao conformará la conurbación Lima-Callao-Cañete que ocupará espacio con una longitud de aproximadamente 125 kilómetros.

El mismo fenómeno urbano será más lento hacia el norte de la capital, por varias razones. Una de ellas es la barrera física existente, las lomas y zonas de neblina, que dificultan la ocupación urbana y la provisión de infraestructura. Igualmente limitante son las vías de acceso al conocido Norte Chico, que aun estando separadas para transporte público y privado, y con la complicidad de la naturaleza, ofrecen grados de dificultad que obligan a mantener bajas velocidades. Adicionalmente, en el Norte Chico se encuentran más urbanizaciones informales que formales, que restan atracción a las urbanizadoras y organizaciones inmobiliarias que podrían invertir en la zona con nuevos condominios o zonas turísticas. Pero aun cuando el proceso de urbanización será lento en esta zona, se estima que para el 2030 Lima tendrá ya formada finalmente la conurbación Huacho-Lima-Callao-Cañete. De esta manera, la capital del Perú ya no será una ciudad, alejada del puerto como hace quinientos años concebían los fundadores invasores, sino que será un continuo urbano con una longitud de 250 kilómetros.

Este crecimiento físico de la metrópoli, la nueva conurbación, no estará ocupada al 100%. Las zonas de playa estarán ocupadas esencialmente en temporada de verano, y las zonas marginales funcionarán esencialmente como ciudades dormitorio. La tendencia de urbanización se configurara por niveles de ingreso. De esta manera, serán principalmente los sectores A y B, y en menor proporción el sector C, los que paulatinamente estarán ocupando el sur de Lima, mientras en el norte de la conurbación, será esencialmente el sector C, y con el descontrol de la urbanización, el sector D y E, quienes lo ocuparán. Este nuevo territorio ocupado, la conurbación Huacho-Lima-Callao-Cañete al 2030, tendrá entre 10 mil a 15 mil kilómetros cuadrados, y albergará a una población de entre 12 a 14 millones de personas.

Impacto del crecimiento

La infraestructura, equipamiento y servicios serán más deficitarios: El sur de Lima, se caracteriza por ser una zona con poca disponibilidad de agua y una mayor presión poblacional acrecentará el stress hídrico de la zona. El norte de Lima tampoco posee suficientes recursos hídricos y, sin embargo, concentra importantes agroindustrias. El agua es un elemento básico para sobrevivir, aún a pesar de ello el sur se urbanizará más rápido que el norte.

La conurbación estará desarticulada vialmente y habrá mayor congestión. Los 250 kilómetros de longitud, con vías de dos carriles de ida y vuelta, y con las principales actividades económicas pegadas a la costa, serán insuficientes. Ello sin mencionar los accesos a los barrios, y otros distritos de la conurbación. De no mejorar el sistema de gobierno la conurbación será difícil de gestionar. En la actualidad, la superposición de competencias entre autoridades regionales, provinciales y distritales dificultan la gestión. En el futuro, con una mayor población y territorio, sumando otro gobierno regional, y nuevas autoridades provinciales y distritales, se hace difícil pensar que podrán tomar decisiones en conjunto teniendo al bien común como denominador de todas las administraciones.

En la actualidad existe poca participación de la población y una pérdida de identidad sobre la ciudad de Lima. En general, el habitante de la ciudad no siente que pertenece a ella y ello reduce el espíritu colaborativo, así como el deseo de conservar y cuidar la ciudad. Cuando las ciudades crecen de manera

desarticulada y desorganizada, y cuando no hay un fin común que los cohesione, se incrementa la disociación y con ello, es muy posible que se incremente la delincuencia y el cuidado de la ciudad. Por otra parte, las cuencas sentirán la presión de los habitantes de Lima por la demanda incremental de agua, pero además los servicios ecológicos se verán menoscabados, tanto el mantenimiento de la calidad del recurso, así como el mantenimiento de importantes ecosistemas a lo largo de los distintos valles que atraviesan Lima.

Escenarios de la gestión ambiental de Lima

Según el grupo GEA, el primer escenario es el de un mercado no regulado, con limitadas consideraciones sociales y ambientales; el segundo es un escenario de reformas, en el cual se aplican regulaciones e intervenciones moderadas del Estado dirigidas a promover la equidad social y ambiental; el tercero es un escenario de sustentabilidad, que prevé profundas transformaciones orientadas hacia el desarrollo sustentable y la integración de las dimensiones económicas, sociales, ambientales y de buena gobernabilidad. El Cuadro 3.3 muestra las políticas ambientales bajo los tres escenarios mencionados anteriormente.

CUADRO 3.3 POLÍTICAS AMBIENTALES BAJO LOS TRES ESCENARIOS

Políticas y programas ambientales	Escenario		
	Mercado no regulado	Reforma	Sustentabilidad
Institucionalidad	Administración multi distrital, dispersa, desarticulada y débil. La gestión ambiental se realiza desde algunas oficinas municipales subsidiarias.	Administración multidistrital con visión metropolitana. Todas las Municipalidades cuentan con Direcciones Ambientales de primer rango.	Administración metropolitana integrada. La gestión ambiental se incorpora en todas las políticas urbanas, y se monitorea desde una unidad central
Política económica	El TLC, ALCA y acuerdos internacionales definen el comportamiento económico. Transnacionales y grandes organizaciones son las beneficiadas. Fracaso de la teoría del "chorreo". Aumenta la pobreza.	Continúa la integración mundial y el dominio de las organizaciones transnacionales, pero se aplican políticas redistributivas. Joint ventures en proyectos rentables desde los puntos de vista económico, social y ambiental. Incremento de la pobreza se detiene.	Las políticas de desarrollo se diseñan sobre la base de una gama más amplia de herramientas económicas, y están basadas en la producción de bienes y servicios con valor agregado. Fuerte impulso a pequeñas y micro organizaciones y a cadenas productivas. Pobreza en declive.
Política urbana y de vivienda	Desarticulación de planes urbanos, ordenamiento urbano-ambiental inexistente o ineficaz, visión expansionista de patrón horizontal, énfasis en cantidad de viviendas antes que en calidad.	Planes urbanos más articulados, mejor fiscalización y control urbano, proyectos piloto de mejoramiento de barrios y control de bordes urbanos, réplica exitosa de programas de densificación.	Plan metropolitano y planes distritales integrados a la propuesta de zonificación económica-ecológica regional, programas masivos de mejoramiento barrial, densificación urbana y control de bordes urbanos.
Política energética y de transporte	Baja reconversión energética con CAMISEA, proyectos piloto de transporte masivo.	Moderada reconversión con CAMISEA y éxito de programas de transporte masivo.	Fuerte reconversión con CAMISEA, programas de transporte alternativo.
Política industrial	Regulaciones ambientales	Regulaciones ambientales	Desarrollo de nuevos



	en algunos sectores, baja fiscalización y sistema de sanciones ineficaz.	en todos los sectores y ramas productivas, fiscalización eficaz.	sectores productivos, incorporación del concepto de eco eficiencia, fuerte fiscalización.
Inversión en políticas ambientales	Muy baja, fuerte dependencia de la cooperación externa y de benefactores.	Moderada, inversión mixta municipal y privada.	Fuerte, la inversión ambiental se internaliza en todas las políticas y programas.
Política social y de participación ciudadana	El libre mercado prevalece, las políticas sociales son de corte asistencialista, se ensayan algunas modalidades de participación (Planes y Presupuestos Participativos, CCL) pero son limitadas.	Regulación moderada del mercado, priorización de las políticas sociales con programas piloto de empoderamiento y ciudadanía ambiental, diversificación de los mecanismos de participación pública.	Fuerte regulación y control del mercado, programas masivos de empoderamiento y ciudadanía ambiental, democracia participativa como práctica difusa.
Política de agua y saneamiento	Énfasis en la oferta, transvase de cuencas y megaproyectos de inversión, tecnología e infraestructura convencional, sistemas de tratamiento de desagües centralizados, monopolio estatal o privatización con baja regulación.	Énfasis en la demanda, proyectos piloto de ahorro de agua para usos agrícola, industrial y doméstico, innovaciones hacia tecnologías ahorradoras y sistemas descentralizados de tratamiento. Concesión de servicios con moderada regulación y fiscalización.	Fuerte manejo de la demanda, planificación y manejo integrado de cuencas hidrográficas, masificación de tecnologías eficientes, reuso y reciclaje de aguas. Concesión de servicios con fuerte regulación y fiscalización o reestructuración de gestión estatal.
Política de calidad ambiental	Políticas reactivas (control al final del tubo), proyectos piloto de reciclaje de residuos, recuperación ambiental de reductos de ecosistemas.	Réplica de proyectos piloto exitosos, moderada inversión en la recuperación ambiental de ecosistemas simbólicos (fluviales, humedales).	Políticas de prevención, programas de minimización de residuos y efluentes, alianzas público-privadas para la recuperación de grandes corredores ecosistémicos (valles y cuencas, lomas, humedales y zona marino-costera).
Manejo del patrimonio	Recuperación puntual de monumentos en función de los intereses de benefactores privados e internacionales.	Política urbana de conservación y manejo del patrimonio desde los Municipios, programas piloto de restauración.	El patrimonio se convierte en un activo urbano. Programas masivos de restauración y conservación con participación privada y ciudadana.
Ciudadanía ambiental	Limitada conciencia ciudadana, lo ambiental se percibe como subsidiario a otros intereses y necesidades.	Moderada conciencia, lo ambiental empieza a integrarse a lo cotidiano.	Conciencia ambiental difusa, prevalecen los comportamientos responsables.

Fuente: Grupo GEA.

Aplicando este marco analítico a la situación ambiental de Lima, se describe el futuro de la ciudad al 2015 bajo tres escenarios.



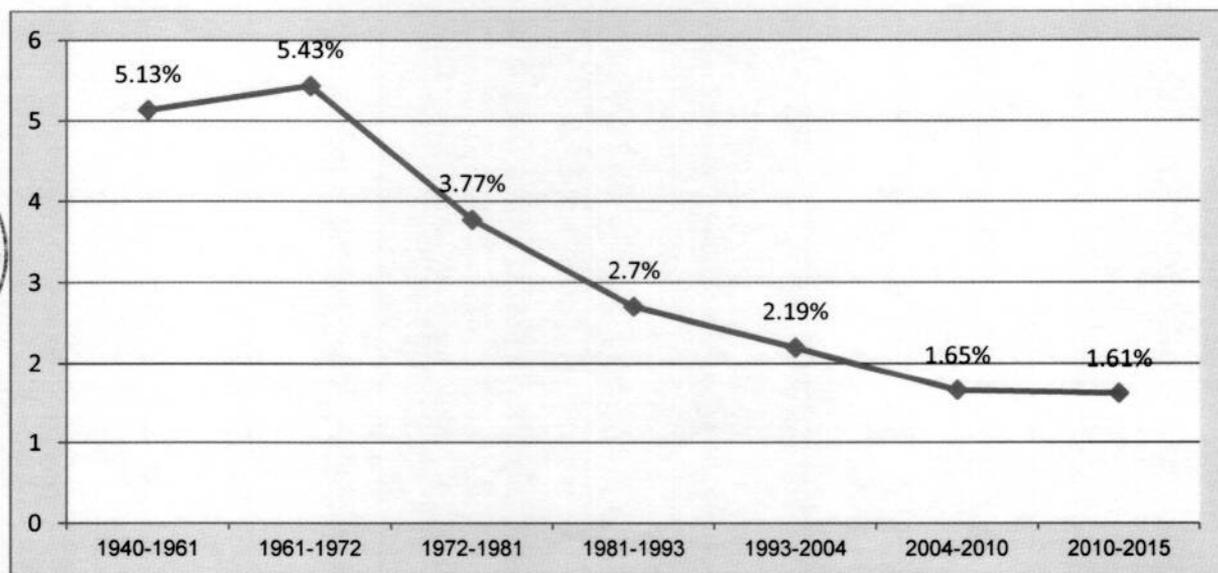
A. Escenario de mercado no regulado

El énfasis de este escenario es económico, priorizando el mercado como mecanismo regulador. Los motores del crecimiento económico son los mercados competitivos y la inversión privada, sobre la base de un mecanismo espontáneo de distribución de la riqueza.

Se observa una tendencia hacia una economía urbana basada en los servicios. Bajo este escenario continuarán los mismos procesos y tendencias que se pueden observar en la actualidad: el desarrollo económico pesa más que las preocupaciones sociales y ambientales; persisten las presiones sobre los recursos, se mantienen y agravan los problemas sociales y ambientales existentes y se implementan las mismas respuestas. En materia de institucionalidad y gestión de gobierno, el Estado minimizará su tamaño y capacidad de gestión y su preocupación será garantizar el buen funcionamiento de los mercados. Las organizaciones sociales serán incluidas muy marginalmente de los procesos de desarrollo, más como pasivos beneficiarios que como protagonistas, ya que las políticas se concentrarán más en los mecanismos de mercado.

Crecimiento demográfico. Aunque la tasa de crecimiento poblacional de la ciudad disminuye levemente, continúa el proceso de crecimiento demográfico vegetativo y por migración desde la sierra de Lima y otras zonas del país. En los próximos 10 años, en Lima y Callao habitarán 9 millones 590 mil habitantes.

GRÁFICO 3.2: PROYECCIÓN DE LA TASA DEL CRECIMIENTO POBLACIONAL DE LIMA EN UN ESCENARIO MERCADO NO REGULADO (PORCENTAJE)



Proceso de urbanización. El proceso de urbanización tiene un limitado control, la especulación de tierras peri-urbanas continúa y la población se instala en los barrios periféricos, invadiendo y ocupando nuevos terrenos. De esta manera, se expanden los asentamientos humanos, especialmente en los conos Norte y Sur. Se incorporará sistemáticamente nuevo suelo urbano. Se incrementarán los costos de los servicios urbanos y se acelerará el cambio de uso de suelo en los valles del río Lurín y del Chillón, construyéndose allí programas de vivienda popular y "barrios verdes cerrados" para los sectores de mayores ingresos.

Áreas verdes. Si bien se realizarán algunos intentos de recuperación o ampliación de áreas verdes con la creación de parques y la siembra de árboles en algunos distritos de la ciudad, estas iniciativas serán

insuficientes para poder obtener un impacto significativo en la dotación de área verde per cápita o en la asimilación de contaminantes atmosféricos.

CUADRO 3.4 PROYECCIONES DE LA DOTACIÓN DE ÁREAS VERDES
EN LIMA Y CALLAO AL 2015 - ESCENARIO DE MERCADO NO REGULADO

Proyección	2005	2015
Población (hab)	8'049,619	9'590,000
Área total de verde público (has)		
Basado en cifras oficiales (1998)	1,367	1,367
Estimado real		806
Áreas verdes per cápita m²/hab		
Basado en cifras oficiales	1.7	1.43
Estimado real	1.0	0.84
Déficit en función de estándar de 8 m²/hab		
Basado en cifras oficiales (has)	5,078	6,300
Estimado real (has)	5,642	6,866

Fuente: Grupo GEA.

Servicios básicos. Mientras el número de habitantes con acceso a los servicios básicos de agua y saneamiento aumenta, la demanda de agua sobrepasa la capacidad de producción de las fuentes e instalaciones de SEDAPAL. Ello se origina en el crecimiento de la población y en patrones inadecuados de consumo, obligando el racionamiento del recurso y generando tensiones cada vez más críticas por la escasez del recurso hídrico.

CUADRO 3.5: PROYECCIONES DE LOS SERVICIOS DE AGUA
Y SANEAMIENTO AL 2015 - ESCENARIO DE MERCADO NO REGULADO

Proyección	2005	2015
Población	8'049,619	9'590,000
Producción de agua potable	21.49 m ³ /seg	23.7 m ³ /seg
Demanda de agua potable	23.1 m ³ /seg	27.7 m ³ /seg
Déficit	-1.6 m /seg	-4.0 m /seg
Cobertura del servicio de agua potable	88.8%	95 %
	(7,154,501)	(9,110,500)
Producción de desagües	17.20 m ³ /seg	18.96 m ³ /seg
Cobertura del servicio de desagües	84.4% (6,793,878)	90 % (8,631,000)

Fuente: SEDAPAL, 2005. Elaboración: Grupo GEA.

Residuos sólidos. La producción de residuos sólidos aumenta gradualmente y se agudizan los problemas vinculados a la recolección y disposición final. Se incrementará el número de botaderos clandestinos y se agravarán las consecuencias ambientales de ello debido a la falta de un compromiso responsable de los habitantes frente a los desperdicios. Se continuará arrojando desperdicios directamente a los ríos, las vías públicas o en las calles.

CUADRO 3.6 PROYECCIONES DE GENERACIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS AL 2015
 ESCENARIO DE MERCADO NO REGULADO

Proyección	2015
Población	9'590,000
Generación per cápita (kg/hab/día)	1.07
Toneladas al día	10,309
Toneladas al año	3'762,659
Recolección %	80
Toneladas no recolectadas al día	2,062
Reciclaje %	5

Elaboración: Grupo GEA.

Contaminación ambiental. De no aplicar e implementar rápidamente medidas para minimizar las emisiones de contaminantes atmosféricos, ni avanzar en el Plan Integral de Saneamiento Atmosférico (PISA), los niveles de contaminación del aire continuarían aumentando. Adicionalmente, la calidad del aire seguiría disminuyendo debido al incremento del parque automotor como principal fuente de contaminación.

CUADRO 3.6 PROYECCIONES DE EMISIONES DE MONÓXIDO DE CARBONO (CO),
 PARTÍCULAS (PM10) Y ÓXIDOS DE NITRÓGENO (NOx) SIN APLICACIÓN DE MEDIDAS (KTN/AÑO)

AÑO	CO	PM10	Nox
2000	574	17	92
2005	731	20	118
2010	897	24	145
2015	1104	30	181

B. Escenarios de reformas

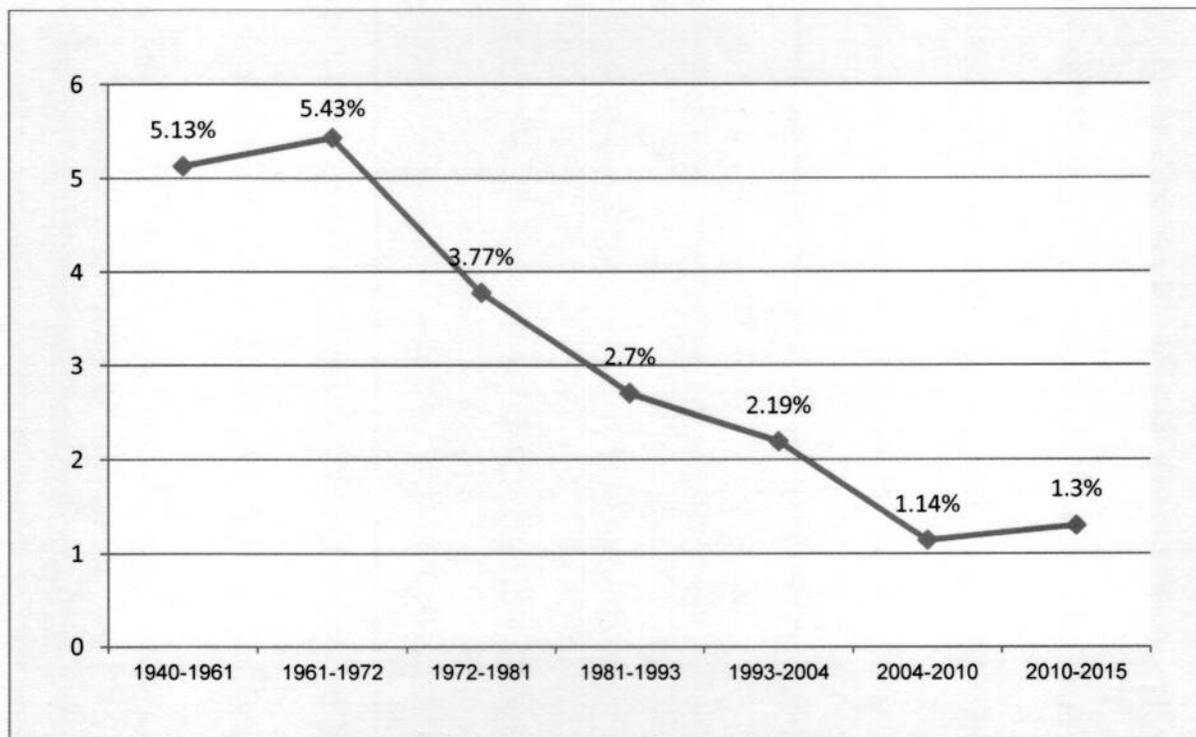
En este escenario, el Estado prevalecerá sobre el mercado y el gobierno tomara medidas enérgicas para alcanzar metas sociales y ambientales. En este contexto, el desarrollo económico es paralelo a un conjunto de instrumentos y políticas dirigidas a promover la equidad, reducir la pobreza y el daño ambiental. El crecimiento económico de la ciudad será moderado y heterogéneo, pero sostenido y diversificado, generando una mejora en el nivel de vida de la población: sus efectos, sin embargo, aún no serían permanentes.

En el plano sociocultural, siguen prevaleciendo hábitos de consumo intensivo, pero se desarrollan valores ciudadanos como la solidaridad. Aumenta la conciencia pública en torno a los problemas sociales y ambientales y la sociedad reclama una mayor fiscalización de las normas y políticas previstas para asegurar el bienestar de la población y proteger el ambiente. En este contexto mejora levemente la conciencia ambiental por parte del ciudadano promedio.

Crecimiento demográfico. En este escenario la tasa de crecimiento poblacional urbano se desacelera. Los flujos migratorios a la megalópolis disminuyen y se dirigen hacia otras ciudades intermedias. Se

prevé que se consolidarán los nuevos planes de desarrollo y de ordenamiento territorial urbano y se implementarán nuevos sistemas eficaces de control del uso del suelo. Si bien existirán presiones especulativas que empujaran hacia el cambio de uso, la política del Estado de expansión limitada y densificación empieza a calar en los agentes económicos.

GRÁFICO 3.3: PROYECCIÓN DE LA TASA DEL CRECIMIENTO POBLACIONAL DE LIMA
ESCENARIO DE REFORMAS (PORCENTAJE)



Fuente: INEI, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993 y 2004.

Proceso de urbanización. Se reduce la tasa de cambio de uso del suelo en los valles urbanos. Sin embargo, se pierde la mitad del valle bajo del Chillón (fundo Oquendo) y una considerable porción de las tierras agrícolas del Lurín (estimada en 875 hectáreas). Se incrementan las inversiones en la conservación y ampliación del verde urbano, permitiendo mejorar el estado de los ecosistemas naturales y los índices de biodiversidad. La meta de 3 m²/hab de áreas verdes establecida por el Reglamento Nacional de Construcción y por las Municipalidades en sus Agendas Ambientales, empujan programas masivos de arborización y creación de verde público en todos los distritos, ampliando el área total de verde a 2,781 hectáreas.

CUADRO 3.7 PROYECCIONES DE LA DOTACIÓN DE ÁREAS VERDES EN LIMA
Y CALLAO AL 2015 - ESCENARIO DE REFORMAS

Proyección	2005	2015
Población	8'049,619	9'590,000
Área total de verde público (has)		
Basado en cifras oficiales (1998)	1,367	2,781
Estimado real	806	-
Áreas verdes per cápita m ² /hab.		
Basado en cifras oficiales	1.7	3
Estimado real	1.0	-

Déficit en función de estándar de 8 m ² /hab		
Basado en cifras oficiales (has)	5,078	4,635
Estimado real (has)	5,642	-

Elaboración: Grupo GEA.

Servicios básicos. Mejora progresivamente la cobertura de servicios de agua potable y alcantarillado, lo cual reduce los impactos sobre el ambiente y las enfermedades diarreicas agudas (EDAs). En el mediano plazo, SEDAPAL implementa las inversiones necesarias para racionalizar y optimizar los recursos hídricos superficiales y subterráneos, tomando en cuenta la demanda del recurso hídrico, reduciendo paulatinamente el déficit.

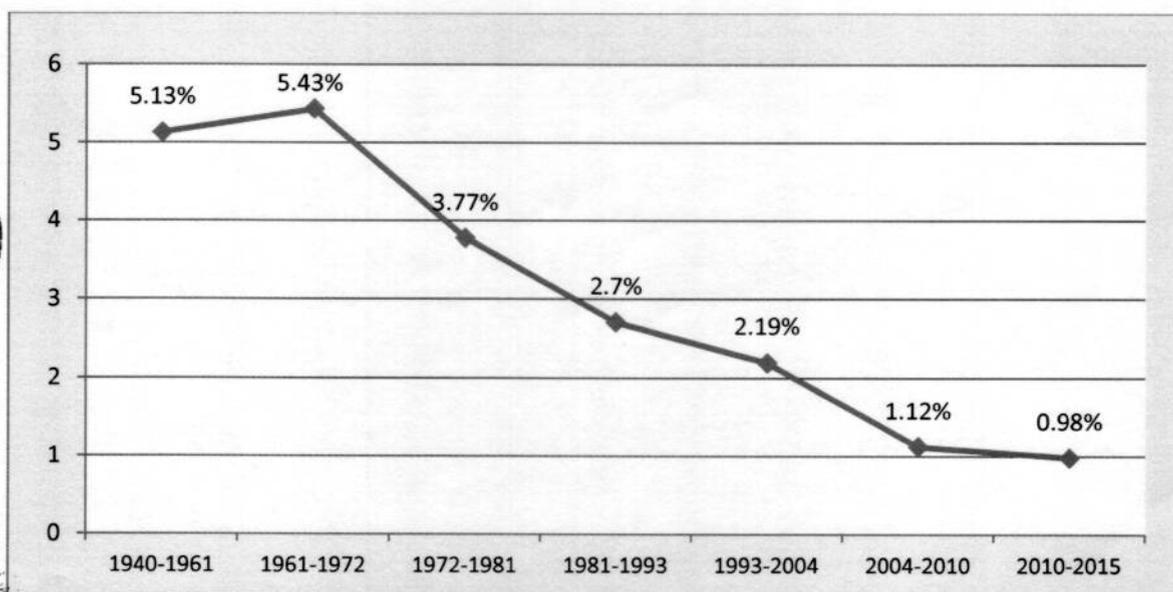
Calidad del aire. La calidad del aire sigue siendo un problema, sin embargo las emisiones de contaminantes al aire desde las fuentes móviles, se reducen de un promedio de 21% para el CO, 16% para las PM10 y 3.2% para los NOx, gracias a los avances en la implementación del PISA, la instauración de medidas de revisión técnica y el programa de transporte masivo.

C. Escenarios de sustentabilidad

El escenario de "sustentabilidad" presenta una visión ideal sobre el desarrollo en el área metropolitana de Lima. En este contexto se establece una cultura de prevención frente al deterioro de los recursos naturales y del medio ambiente. En el plano económico, el mercado sigue y seguirá como principal mecanismo de desarrollo y de asignación de recursos, pero incorpora los costos sociales y ambientales.

El desarrollo económico es y será sostenido y difuso, se incrementarán los ingresos y se consolidará una amplia clase media. Adicionalmente, se adoptarán mecanismos y políticas de distribución de ingresos que reducen la pobreza y la brecha entre los ricos y marginados. El acceso a servicios básicos y a oportunidades de empleo mejora significativamente en la población antes marginada. Se observan innovaciones para desarrollar nuevos sectores económicos y para introducir tecnologías de producción limpia que permiten el desarrollo de actividades económicas eco-eficientes y sostenibles

GRAFICO 3.4: PROYECCIÓN DE LA TASA DEL CRECIMIENTO POBLACIONAL DE LIMA Y CALLAO ESCENARIO SUSTENTABILIDAD (PORCENTAJE)



Fuente: INEI, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993 y 2004.



Si bien en un horizonte de 10 años será difícil tener cambios radicales en los indicadores ambientales, existirán nuevos patrones de crecimiento demográfico y desarrollo urbano, desarrollo social, conducta política y ciudadana que indicarán una tendencia hacia la sustentabilidad.

Desarrollo urbano. La planificación integrada de la ciudad y su contexto regional y nacional se convierte en un instrumento central para el desarrollo urbano. Se privilegia la densificación urbana y la consolidación de barrios, se definen bordes urbanos deteniendo así el crecimiento desmesurado de las periferias. Además, el concepto de “eco-barrios” se está empezando a difundir ampliamente, privilegiando así inversiones en los espacios públicos y el patrimonio, contribuyendo a una apropiación social de la ciudad, mejorando el hábitat y fortaleciendo el rol de las organizaciones comunitarias y vecinales como agentes de desarrollo humano.

Residuos sólidos. Progresivamente, se planea que los recolectores informales en las calles y los botaderos se integren al mercado laboral, sea por su integración a organizaciones y cooperativas de reciclaje y derivados o en otros rubros; se logra reciclar el 15% de la basura.

CUADRO 3.8 PROYECCIONES DE GENERACIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS AL 2015
ESCENARIO SUSTENTABILIDAD

Proyección	2015
Población	8'920,000
Generación per cápita (kg / hab / día)	0.89
Toneladas al día	7,936
Toneladas al año	2'896,738
Recolección (%)	95
Toneladas no recolectadas al día	397
Reciclaje (%)	15

Elaboración: Grupo GEA.

Gestión ambiental. Las industrias incorporan y aplican políticas y principios ambientales. Por ejemplo, actualmente existen programas de eco-eficiencia, de producción limpia y muchas organizaciones cuentan con la certificación ISO 14 000. Las industrias no compatibles ubicadas en zonas residenciales deberán ser trasladadas a parques industriales equipados con infraestructura e instalaciones que minimizan los impactos ambientales. El nuevo sistema de gestión ambiental municipal incorpora los principios de precaución, prevención y de “contaminador pagador” para las industrias contaminadoras.

Calidad del aire. Actualmente se realizan profundos cambios en el sistema de transporte del área metropolitana de Lima. Existe un sistema integrado de transporte que incluye la instalación del tren eléctrico, un sistema de bus y una red de ciclovías en la ciudad. Se reduce el uso del automóvil individual, disminuyendo las emisiones del parque automotor de la ciudad y solucionando el grave problema de congestión del tráfico. Además, gracias a la sustitución de los combustibles, se reduce la incidencia de enfermedades asociadas a la contaminación del aire.



Los temas prioritarios y emergentes

Para la elaboración de una agenda de gestión ambiental y desarrollo sustentable de la ciudad, es importante identificar aquellos temas a ser atendidos prioritariamente, así como los temas emergentes que las autoridades, organizaciones y ciudadanos deben prepararse a enfrentar o manejar.

CUADRO 3.9 PRIORIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS AMBIENTALES DE LIMA Y CALLAO

	TEMA	Magnitud	Gravedad	Limitada Reversibilidad
1	Escasez de agua.	3	3	3
2	Contaminación del agua.	3	3	2
3	Contaminación del aire.	2	3	2
4	Inadecuado manejo de residuos sólidos.	2	2	1
5	Pérdida de suelo.	1	2	3
6	Contaminación del mar.	1	2	3
7	Degradación de ecosistemas.	1	1	3
8	Pérdida de patrimonio.	1	1	3
9	Contaminación sonora.	1	1	2
10	Desastres naturales y tecnológicos.	1	1	2

Fuente: Grupo GEA.

Uno de los problemas más severos que enfrenta la ciudad es la escasez de agua y el acceso de la población al servicio. La combinación de la creciente presión sobre las fuentes de recursos por la expansión y el crecimiento poblacional y la contaminación ambiental acentúa los conflictos relacionados a este recurso natural.

3.4 Análisis FODA

Como parte del proceso de diagnóstico, se ha efectuado una síntesis de los factores externos e internos relevantes, lo cual ha permitido arribar a la Matriz FODA del SERPAR LIMA. Por definición, la Matriz FODA permite determinar, de un modo retador y realista, la estrategia global de la institución. En general, el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización facilitan la selección y/o validación de las estrategias competitivas y cooperativas necesarias para el logro de los objetivos.

Análisis externo

El análisis externo se realiza en base al examen de las oportunidades y amenazas que deberá enfrentar la institución.

Oportunidades. Se consideran oportunidades aquellos factores políticos, sociales económicos o culturales fuera del control de la organización y que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones en el ámbito de la organización. Pueden ser cambios en el entorno social, económico, político, tecnológico, nuevas tecnologías y procesos productivos o necesidades insatisfechas de los usuarios. Entre las principales oportunidades que deberá aprovechar SERPAR LIMA para mejorar sus servicios a la ciudadanía se encuentran:

- **Elevada demanda potencial por áreas verdes y servicios de SERPAR LIMA.** La falta de espacios públicos en la ciudad de Lima es un problema persistente, sobre todo en las zonas periféricas de la ciudad que fueron objeto de ocupaciones informales, que no tuvieron en cuenta la planificación de áreas verdes ni espacios públicos. En consecuencia existe un importante sector de la población, asentada en estas urbanizaciones que demanda espacios públicos y servicios recreativos y formativos a precios accesibles. Dicha demanda se expresa en una mayor afluencia de usuarios a los parques zonales y una creciente presión por nuevos servicios, para diferentes segmentos etarios.
- **Existencia de zonas de patrimonio natural y cultural alrededor de la ciudad.** En los alrededores de Lima existen aún espacios como huacas y lomas cuyo valor cultural y natural que no están siendo objeto de aprovechamiento por ninguna institución.
- **Desarrollo del boom inmobiliario en Lima Metropolitana.** Como parte del proceso de urbanización formal que se viene dando en la ciudad de Lima gracias al boom inmobiliario, las empresas urbanizadoras se ven obligadas a aportar lotes de terrenos para áreas verdes, cuyas dimensiones están directamente relacionadas a la magnitud de la urbanización ejecutada. Dichos lotes son administrado por SERPAR LIMA.
- **Posibilidades de alianzas estratégicas con empresas privadas, instituciones públicas y organismos internacionales.** Actualmente gracias al crecimiento de la economía, existen empresas y organizaciones nacionales internacionales que demandan espacios verdes y que privilegian una visión ecologista, con los cuales SERPAR LIMA podría suscribir convenios y alianzas estratégicas.
- **Creciente respaldo financiero de la MML.** La visión de la MML privilegia la política de generación de espacios verdes y creación de espacios públicos, privilegiando el fortalecimiento de los valores ciudadanos en la población, bajo un enfoque de inclusión social. Esta visión se ve plasmada en los servicios que SERPAR LIMA ofrece a la población, con lo cual ha sido objeto de un importante respaldo financiero durante la presente gestión.

Crecimiento económico del país. Finalmente, el crecimiento de la economía, ha generado mayores ingresos en el conjunto de la población, lo cual se manifiesta en la demanda de nuevos servicios, de carácter recreativo y cultural.

Amenazas. Se consideran amenazas aquellos factores políticos, sociales económicos o culturales externos que están fuera del control de la organización y que podrían afectar o perjudicar su desarrollo. Entre las principales amenazas, que deberá enfrentar SERPAR LIMA durante los próximos años se encuentran:

- **Débil rectoría e inexistencia de un Sistema de Parques.** A pesar de los avances en el desempeño de SERPAR LIMA, la débil rectoría que ejerce la institución da lugar a que cada uno de los 43 distritos de la ciudad desarrolle sus espacios públicos con total autonomía y en muchos casos sin cumplir ningún estándar en el manejo de las áreas verdes.
- **Escasez y elevado costo del agua.** La mayoría de los parques y áreas verdes que administra SERPAR LIMA son regados con agua potable, lo cual incide en importantes costos operativos para la institución. Debido a ello, la sostenibilidad de diversos parques se vería seriamente afectado por un alza en las tarifas de agua potable por parte de SEDAPAL.

- **Creciente oferta de clubes privados.** Actualmente, la gran demanda por espacios públicos y servicios recreativos generada por el crecimiento de la economía, ha dado lugar a la aparición de nuevos clubes privados que podrían convertirse en eventuales competidores de los servicios que brinda SERPAR LIMA.
- **Posibilidad de invasión y ocupación informal de parques y lotes urbanos de SERPAR LIMA.** Esta amenaza tiene su origen en la falta de elementos de cerramiento para la protección de algunos parques y lotes urbanos cedidos por partes, en zonas donde pueden fácilmente invadidos por traficantes de terrenos.
- **Normativa del Gobierno Central.** Esta amenaza tiene su origen en la posibilidad de que las normas relacionadas al desarrollo urbano de la ciudad sean modificadas en cuanto a los aportes de lotes a SERPAR LIMA.

Análisis interno

El análisis interno comprende la determinación de las fortalezas y debilidades que deberá utilizar la institución para determinar su estrategia.

Fortalezas. Se consideran fortalezas las capacidades distintivas que le permiten a una organización obtener un desempeño superior, en términos de eficiencia, calidad e innovación y satisfacción de los usuarios. Las principales fortalezas que distinguen a SERPAR LIMA son las siguientes:

- **Existencia de 15 parques zonales y metropolitanos en zonas estratégicas de la ciudad.** SERPAR LIMA cuenta con un total de 15 parques zonales en las áreas más pobladas de la ciudad, ubicados principalmente en Lima Norte, Lima Este y Lima Sur, en urbanizaciones donde se ubica la población de menores recursos, a quienes están dirigidos prioritariamente los servicios de la institución.
- **Elevada afluencia de visitantes en parques zonales.** Los parques zonales y metropolitanos administrados por SERPAR LIMA en conjunto, reciben más de 1 millón de visitas al mes.
- **Existencia de una cartera de proyectos declarados viables.** Actualmente SERPAR LIMA cuenta con una cartera de seis proyectos de construcción y remodelación de parques zonales declarados viables los cuales están listos para ser ejecutados.
- **Desarrollo de nuevas infraestructuras y servicios formativos:** Actualmente SERPAR LIMA ha implementado, además de los servicios recreativos un conjunto de servicios formativos de alto nivel, destinados a la población beneficiaria. Entre ellos se encuentran: CREA Lima, Ecotalleres y Depor Lima. Igualmente ha implementado el Programa "Adopta un Árbol" orientado a arborizar y crear una cultura de verde urbano en la población. Cuenta también con un nuevo parque temático denominado: Animárboles, que ha generado gran interés en la población infantil.

Debilidades. Son restricciones o ausencia de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos físicos o financieros que padece la organización, que le impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno y no le permiten defenderse de las amenazas. Entre las principales debilidades que presenta la organización se encuentran las siguientes:

- **Insuficiente desarrollo de la oferta de servicios en temporada baja.** SERPAR LIMA cuenta con una importante afluencia de visitantes durante la temporada de verano, quienes se acercan atraídos principalmente por el servicio de piscinas y ambientes deportivos al aire libre. Sin embargo en invierno la falta de sistemas de climatización de la infraestructura existente, no permite atraer el mismo número de visitantes, requiriéndose implementar una oferta de servicios alternativa.
- **Limitado desarrollo de los procesos y sistemas de gestión interna.** Entre las principales limitaciones que presenta la institución se encuentra la falta de actualización de su estructura organizacional, así como del conjunto de instrumentos de gestión institucional.
- **Débil calificación de los trabajadores de campo.** Entre las principales dificultades de la institución que le impiden un adecuado desempeño, se encuentra la falta de capacitación del personal técnico conformado principalmente por jardineros y guardaparques.
- **Baja motivación del personal.** Esta debilidad se origina en insuficientes incentivos para el personal relacionados a niveles remunerativos y adecuado ambiente organizacional.
- **Insuficiente articulación interna.** Esa debilidad se origina en la falta de un local central adecuado que permita integrar el conjunto de actividades de la institución.
- **Deterioro de la infraestructura, equipamiento e instalaciones de los parques.** Esta debilidad tiene su origen en el insuficiente mantenimiento de la infraestructura y equipos institucionales.

Estrategia general

Con base en las fortalezas, la organización emprenderá el proceso de superación de sus debilidades, aprovechará las oportunidades y conjurará las amenazas. Esto se expresa en las estrategias adoptadas en el marco del presente Plan, las cuales se indican a continuación.

Estrategias basadas en la utilización de las fortalezas para el aprovechamiento de las oportunidades:

- Construir e implementar nuevos parques zonales.
- Promover el desarrollo de una cultura de verde urbano.

Estrategias basadas en la superación de las debilidades para el aprovechamiento de las oportunidades:

- Incrementar las áreas verdes y el arbolado urbano de manera sostenible.
- Promover la organización de los beneficiarios de los programas de SERPAR LIMA.

Estrategias basadas en la utilización de las fortalezas para la neutralización de las debilidades:

- Mantener, mejorar y rehabilitar la infraestructura y áreas verdes y proteger los lotes de aportes.
- Implementar y fortalecer el equipamiento en las áreas de servicios.
- Actualizar los instrumentos de gestión.
- Elevar el nivel de capacitación del personal.
- Mejorar la infraestructura y equipamiento institucionales.

Estrategias basadas en la superación de las debilidades para la neutralización de las amenazas:

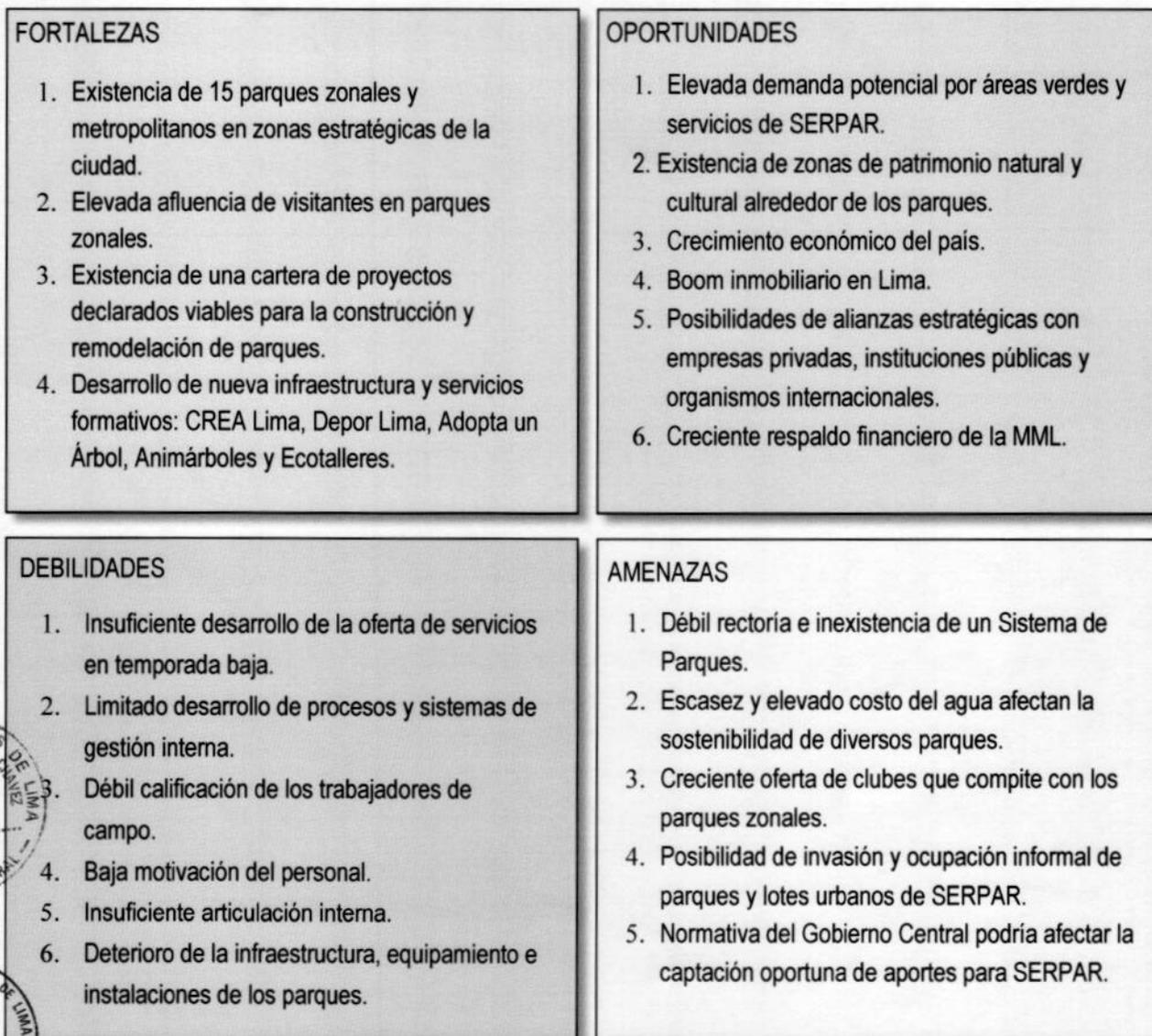
- Optimizar la gestión de recursos financieros.



- Mejorar y diversificar los servicios brindados.
- Mejorar los procesos administrativos, de negocios y las TIC.
- Fortalecer el posicionamiento de SERPAR LIMA.

El gráfico 3.5 presenta el análisis FODA de SERPAR LIMA.

GRAFICO 3.5 ANÁLISIS FODA DE SERPAR LIMA



El análisis FODA ampliado permite establecer las estrategias y/o acciones más importantes para el logro de los objetivos estratégicos generales de la organización. El gráfico 3.6 presenta el análisis FODA ampliado de SERPAR LIMA.



<p>Objetivos Generales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar y promover el desarrollo sostenible de áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima. 2. Mejorar y optimizar la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales. 3. Fortalecer las capacidades de gestión 	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de 15 parques zonales y metropolitanos en zonas estratégicas de la ciudad. 2. Elevada afluencia de visitantes en parques zonales. 3. Existencia de una cartera de proyectos declarados viables para la construcción y remodelación de parques. 4. Desarrollo de nuevas infraestructuras y servicios formativos: CREA Lima, Depor Lima y Adopta un Árbol, Animarboles y Ecotalleres. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiente desarrollo de la oferta de servicios en temporada baja. 2. Limitado desarrollo de los procesos y sistemas de gestión interna. 3. Débil calificación de los trabajadores de campo. 4. Baja motivación del personal. 5. Insuficiente articulación interna. 6. Deterioro de la infraestructura, equipamiento e instalaciones de los parques.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elevada demanda potencial por áreas verdes y servicios de SERPAR. 2. Existencia de zonas de patrimonio natural y cultural alrededor de los parques. 3. Crecimiento económico del país. 4. Boom inmobiliario en Lima. 5. Posibilidades de alianzas estratégicas con empresas privadas, instituciones públicas y organismos internacionales. 6. Creciente respaldo financiero de la MML. 	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construir e implementar nuevos parques zonales. • Promover el desarrollo de una cultura de verde urbano. 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar las áreas verdes y el arbolado urbano de manera sostenible. • Promover la organización de los beneficiarios de los programas de SERPAR.
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Débil rectoría e inexistencia de un Sistema de Parques. 2. Escasez y elevado costo del agua afectan la sostenibilidad de diversos parques. 3. Creciente oferta de clubes que compite con los parques zonales. 4. Posibilidad de invasión y ocupación informal de parques y lotes urbanos de SERPAR. 5. Normativa del gobierno central que afecta la captación oportuna de aportes para SERPAR. 	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener, mejorar y rehabilitar la infraestructura y áreas verdes y proteger los lotes de aportes. • Implementar y fortalecer el equipamiento en las áreas de servicios. • Actualizar los instrumentos de gestión. • Elevar el nivel de capacitación del personal. • Mejorar la infraestructura y equipamiento institucionales. 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimizar la gestión de recursos financieros. • Mejorar y diversificar los servicios brindados • Mejorar los procesos administrativos, de negocios y TIC. • Fortalecer el posicionamiento de SERPAR.



3.5 Selección de macroproblemas

Considerando el marco social, tecnológico y administrativo descrito en las secciones anteriores, se han identificado y priorizado los principales problemas que debe afrontar la institución en los próximos años. El listado que se adjunta ha constituido el punto de partida para la selección de los macroproblemas centrales y el ulterior análisis de los factores críticos que inciden en cada uno de ellos. Los macroproblemas identificados incluyen tanto aquellos relacionados con la satisfacción de los usuarios del SERPAR LIMA, así como también los macroproblemas internos identificados en cada una de las áreas funcionales que inciden directamente en el desempeño de los servicios institucionales.

CUADRO 3.10. IDENTIFICACION DE PROBLEMAS

1. Insuficientes áreas verdes y espacios públicos para Lima.
2. Inadecuada infraestructura y equipamiento institucional.
3. Subutilización de la capacidad instalada de los parques.
4. Limitado desarrollo de capacidades institucionales.
5. Insuficiente calidad de los servicios de información y atención al público en los parques actuales.
6. Insuficiente sensibilización sobre el cuidado de los parques y cultura verde.
7. Deterioro de la infraestructura y equipamiento de los parques
8. Limitada seguridad en los parques.
9. Inadecuados documentos de gestión.
10. Inexistencia de un sistema integrado informático.
11. Inadecuados procesos de gestión administrativa.
12. Dependencia de los recursos directamente recaudados.
13. Normativa sectorial imprecisa sobre aportes a parques zonales.
14. Insuficiente coordinación entre las unidades orgánicas.
15. Presupuesto institucional insuficiente e insostenible.
16. Insuficientes programas formativos.
17. Inexistencia de un Plan Maestro.
18. Falta de implementación de un buen sistema de viveros y manejo de áreas verdes.
19. Incumplimiento de los estándares sanitarios al regar con agua potable.
20. Fuerte estacionalidad en el uso de los parques.
21. Falta de identidad del personal con la institución.
22. Falta de promoción de los servicios de los parques.
23. Inadecuado clima laboral.

Luego de un minucioso análisis del conjunto de problemas que afectan a SERPAR LIMA, se seleccionaron los tres macroproblemas centrales que serán revertidos con la implementación del

presente Plan, utilizando para ello criterios relevantes como pertinencia, incidencia y prioridad. A continuación se presenta la selección de macroproblemas centrales del SERPAR LIMA:

Macroproblema 1. Insuficientes áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima.

Macroproblema 2: Insuficientes e inadecuados niveles de infraestructura, equipamiento y servicios institucionales.

Macroproblema 3. Limitado desarrollo de capacidades institucionales.

El primer macroproblema destaca la gravedad de la situación ambiental por la que atraviesa la ciudad de Lima, que se ve afectada por la baja cobertura de áreas verdes, así como por la baja calidad y cantidad de espacios públicos, que no permiten brindar adecuados servicios a los ciudadanos. El segundo macroproblema se refiere al deterioro de la plataforma de infraestructura, mobiliario y equipos, que SERPAR LIMA requiere para brindar servicios a los usuarios. Finalmente, el tercer problema aborda el tema de la gestión institucional, tomando como referencia la necesidad de mejorar la calidad del servicio institucional.

El conjunto de estos problemas tienen como efectos directos el deterioro de la salud física y emocional de los ciudadanos, débil construcción del concepto de ciudadanía y el debilitamiento de la sostenibilidad ambiental de la ciudad. Estos conceptos, a su vez, inciden como efecto final en la baja calidad de vida de la población de Lima.

Análisis de factores críticos

De conformidad con la metodología de planeamiento estratégico, se han analizado cada uno de los macroproblemas centrales y se han determinado las principales causas que los originan, así, como los principales efectos que éstos generan en la organización y en la ciudad.

Macroproblema central 1. Insuficientes áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima.

El primer macroproblema tiene las siguientes causas o factores explicativos:

- Déficit de parques zonales
- Insuficientes áreas verdes y arbolado urbano
- Débil desarrollo de una cultura de verde urbano
- Débil organización de los beneficiarios de los programas de SERPAR LIMA

- **Déficit de parques zonales.** Este problema tiene origen en la insuficiente construcción e implementación de parques y espacios públicos en la ciudad, limitada elaboración de proyectos, escasas de propuestas de modelos tipos y la insuficiente socialización de proyectos de nuevos parques.

- **Insuficientes áreas verdes y arbolado urbano.** Este problema tiene su origen en aspectos como: inexistencia de un sistema metropolitano de áreas verdes, limitada participación de la comunidad en la forestación urbana; insuficiente difusión de los programas de arborización; insuficiente espacio y baja producción de los viveros; insuficiente asistencia técnica en cuidado de áreas verdes a otras instituciones; insuficiente utilización de xerófilas y desactualización de inventarios de áreas verdes.
- **Débil desarrollo de una cultura de verde urbano.** Este problema tiene su origen en una débil cultura ambiental en la población; insuficientes programas ecológicos dirigidos a estudiantes; insuficientes eventos de promoción y difusión del arbolado en la ciudad; insuficientes capacidades técnicas de los jardineros y carencia de investigaciones aplicadas.
- **Débil organización de los beneficiarios de los programas de SERPAR LIMA.** Finalmente, este problema se origina en una insuficiente identificación y selección de las organizaciones beneficiarias, inexistencia de un modelo de organización representativa, limitado compromiso de los actores beneficiarios de los programas y una restringida formalización de la organización.

Macroproblema central 2. Insuficientes e inadecuados niveles de infraestructura, equipamiento y servicios institucionales.

El segundo macroproblema tiene las siguientes causas o factores explicativos:

- Insuficiente e inadecuada infraestructura, áreas verdes y débil protección de lotes de aportes.
- Insuficiente e inadecuado equipamiento en las áreas de servicios.
- Limitada diversificación de los servicios brindados en los parques.

Insuficiente e inadecuada infraestructura, áreas verdes y débil protección de lotes de aportes. Este hecho se debe a factores como: insuficiente mantenimiento y rehabilitación de la infraestructura, insuficiente mantenimiento de las áreas verdes, insuficientes proyectos de rehabilitación y mejoramiento; y ausencia de cercos de protección en los lotes de aportes.

Insuficiente e inadecuado equipamiento en las áreas de servicios. Este problema tiene su origen en insuficiente mantenimiento de las áreas de servicios; insuficiente mantenimiento del equipamiento; equipos desactualizados e insuficientes equipos.

Limitada diversificación de los equipos brindados en los parques. Este macroproblema tiene su origen en un inadecuado sistema de gestión de concesiones, insuficiente difusión de la oferta de servicios directos,; insuficiente difusión de la oferta de servicios a terceros,; insuficiente oferta de servicios y una baja percepción de la ciudadanía respecto de la educación ambiental.

Macroproblema central 3. Limitado desarrollo de capacidades institucionales.

El tercer macroproblema enfoca las capacidades institucionales de gestión, tales como:

- Desactualización de los instrumentos de gestión.
- Inadecuados procesos administrativos, de negocios y TIC.
- Bajo nivel de capacitación del personal.
- Débil posicionamiento institucional.
- Inadecuada infraestructura y equipamiento institucionales.
- Débil gestión de los recursos financieros.



Desactualización de los instrumentos de gestión. Este problema tiene su origen en la desactualización de los principales documentos de gestión de la institución, entre los que se encuentran el estatuto, el Reglamento de Organización y Funciones, Manual Clasificador de Cargos, Cuadro de Asignación de Personal, Manual de organización y Funciones, Manual de Procesos y Texto Único de procedimientos Administrativos.

Inadecuados procesos administrativos, de negocios y TIC. Este problema tiene su origen en la insuficiente integración de los sistemas administrativos, inadecuados sistemas de aportes; débil sistema de trámite documentario y débiles procesos clave de negocio.

Bajo nivel de capacitación del personal. Este problema tiene su origen en las falta de implementación del plan de capacitación del personal y el insuficiente desarrollo de la cultura organizacional.

Débil posicionamiento institucional. Tiene su origen en un débil desarrollo de alianzas estratégicas, baja sensibilización del uso de servicios y débil imagen institucional.

Inadecuada infraestructura y equipamiento institucionales. Este problema tiene su origen en la inexistencia de una sede central de SERPAR LIMA, que permita al personal coordinar sus actividades así como la existencia de inadecuados equipos de oficina.

Débil gestión de los recursos financieros. Este problema tiene su origen en el insuficiente uso de fuentes de cooperación técnica internacional y un inadecuado sistema de cobors de los servicios a los usuarios.

El análisis de este problema hace referencia a la necesidad de elevar la calidad de la gestión interna, a través de la implementación de nuevos instrumentos de gestión, la capacitación del personal y la mejora en la administración de los recursos financieros, entre otros aspectos. Cabe resaltar que el análisis anterior no implica desconocer las actividades que se viene ejecutando en las distintas áreas del desempeño institucional.

GRÁFICO 3.7 MACROPROBLEMA 1
INSUFICIENTES ÁREAS VERDES Y ESPACIOS PÚBLICOS EN LA CIUDAD DE LIMA

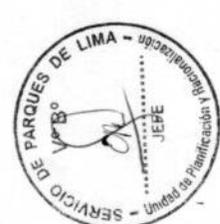
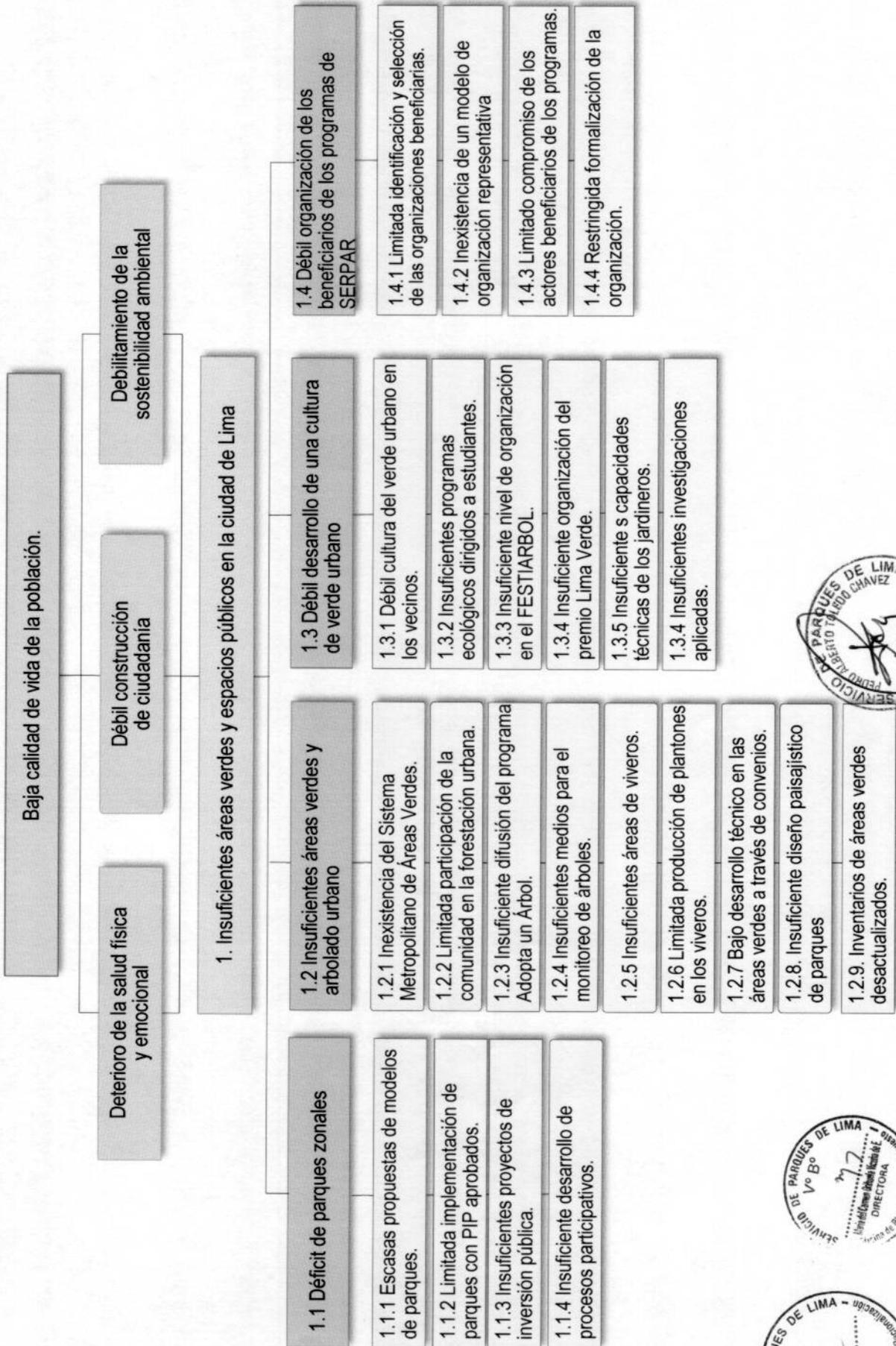


GRÁFICO 3.8 MACROPROBLEMA 2
INSUFICIENTES E INADECUADOS NIVELES DE INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS INSTITUCIONALES

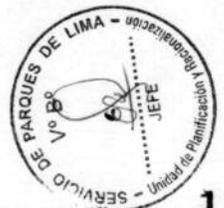
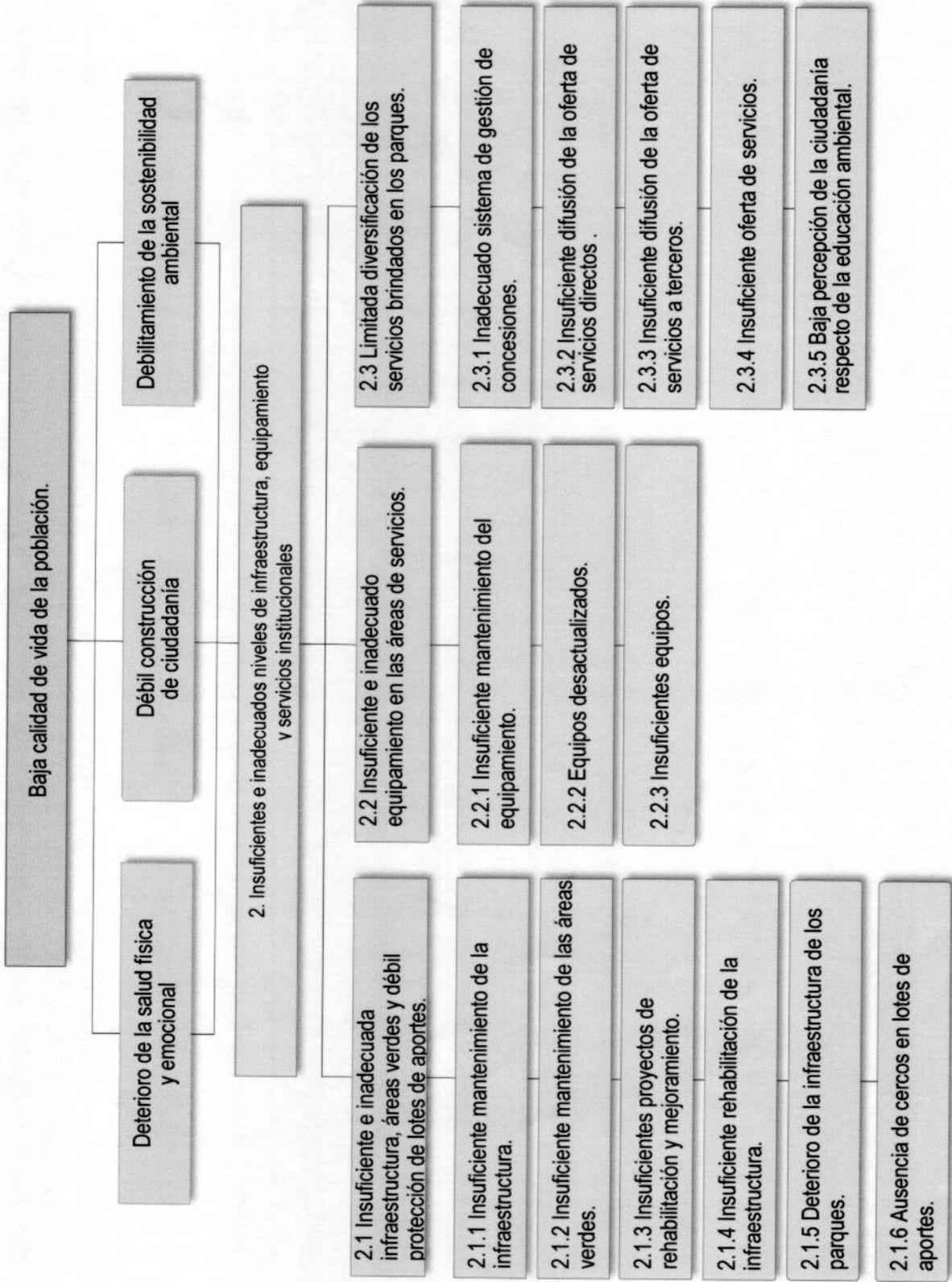
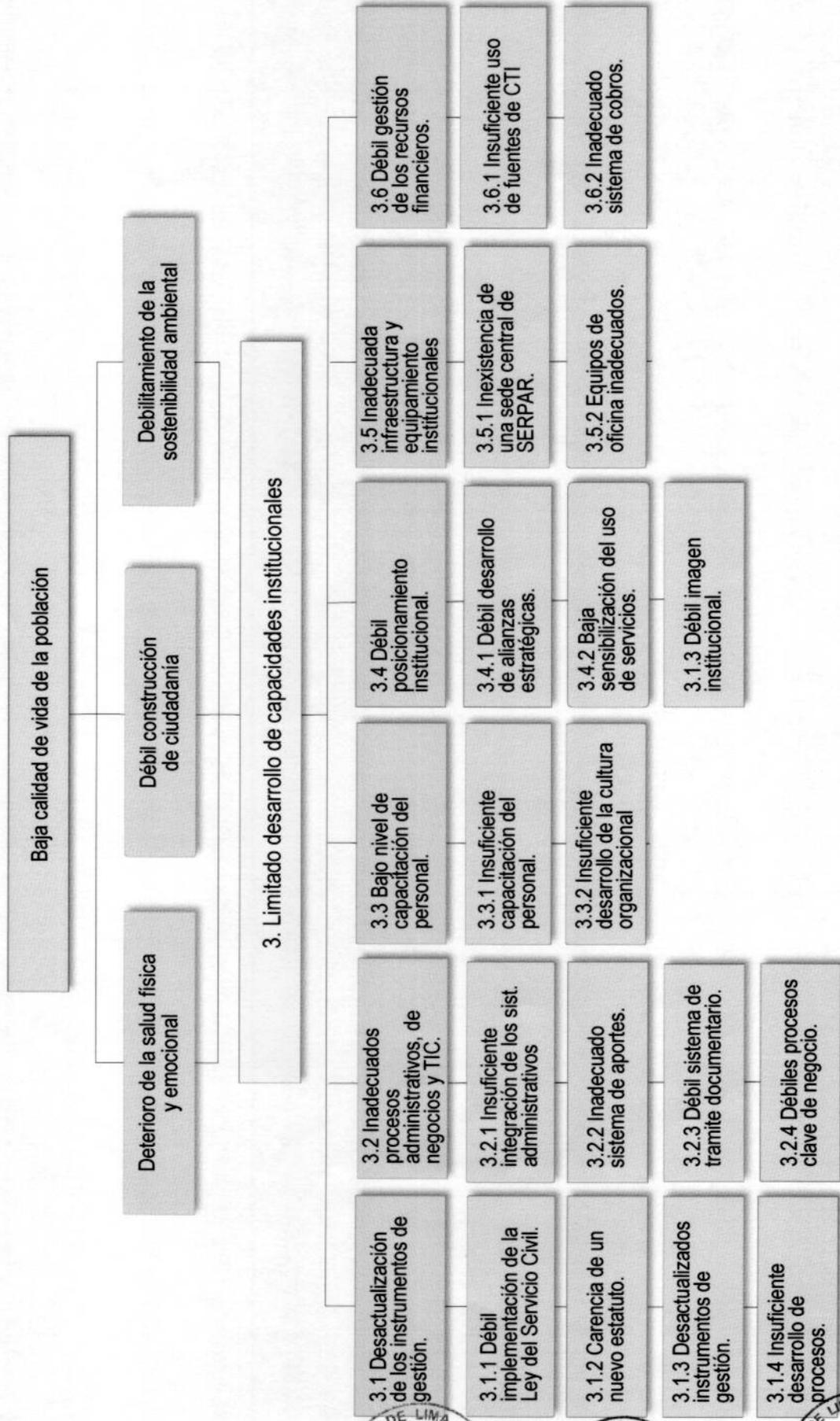


GRÁFICO 3-9 MACROPROBLEMA 3
LIMITADO DESARROLLO DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES



SERVICIO DE PARQUES DE LIMA
GERENTE GENERAL
Vº Bº
FERNANDO ALBERTO PERAZO CHAVEZ

SERVICIO DE PARQUES DE LIMA
DIRECTORA
Vº Bº
Luzmila Ramos Jimenez Torres & E.
Gerencia de Planificación y

SERVICIO DE PARQUES DE LIMA -
JEFE
Vº Bº
Gerencia de Planificación y

CAPÍTULO IV. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ACCIONES CLAVE



Ideas centrales

1. *Ampliar y promover el desarrollo sostenible de áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima:* esta frase sintetiza el primer objetivo estratégico general que se ha trazado SERPAR LIMA para los próximos cuatro años. Con miras a lograr dicho objetivo deberá construir e implementar nuevos parques zonales; incrementar las áreas verdes y arbolado de manera sostenible; promover el desarrollo de una cultura de verde urbano en la población y promover la organización de los beneficiarios de los programas institucionales.
2. *Mejorar y optimizar la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales* es el segundo objetivo estratégico general de SERPAR LIMA, cuyo logro requerirá de una estrategia estructurada sobre tres elementos: mantener, mejorar y rehabilitar la infraestructura y áreas verdes y proteger los lotes de aportes; implementar y fortalecer el equipamiento en las áreas de servicios, y finalmente, mejorar y diversificar los servicios brindados a la ciudadanía.
3. *Fortalecer las capacidades de gestión institucional* constituye el tercer objetivo estratégico general de SERPAR LIMA. Para cumplir este propósito deberá implementar una estrategia que se estructura en seis elementos: actualizar los instrumentos de gestión; mejorar los procesos administrativos y de negocios, y las TICs; elevar el nivel de capacitación del personal; fortalecer el posicionamiento de SERPAR LIMA; Mejorar la infraestructura y equipamiento institucionales y finalmente, optimizar la gestión de recursos financieros.



CAPÍTULO IV. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ACCIONES CLAVE

4.1 Objetivos estratégicos generales

El proceso de planeamiento estratégico del SERPAR LIMA desarrollado bajo un enfoque participativo, ha llevado a la determinación de los objetivos estratégicos institucionales, a dos niveles básicos:

- Objetivos estratégicos generales.
- Objetivos estratégico específicos.

En razón de la metodología adoptada para la elaboración del Plan, los objetivos estratégicos, tanto generales como específicos, se refieren a los cambios deseados en el bienestar de la población a través de mejoras en la provisión de los servicios que brinda la institución, tanto directamente como a través de la MML. Para la determinación de los objetivos estratégico generales, se ha tomado como referencia principal los resultados del diagnóstico externo e interno, sintetizados en los macroproblemas centrales. Por su parte, para la determinación de los objetivos estratégicos específicos se ha tomado como referencia adicional la matriz FODA de la organización, la que, igualmente, se ha elaborado contando con la participación de los actores clave de la institución.

Bajo esta perspectiva, SERPAR LIMA ha determinado tres objetivos estratégicos generales, los cuales se derivan de la identificación y análisis de los macro problemas centrales. En efecto, el diagnóstico de la situación actual realizado en el capítulo precedente permitió identificar los grandes problemas que afectan el desenvolvimiento de los agentes privados y públicos que actúan en el ámbito de trabajo de la institución y que, por ende, representan oportunidades para el mejoramiento del desempeño.

El proceso de derivación de los objetivos estratégico a partir de la identificación de macroproblemas centrales se muestra en el gráfico 4.1.

GRÁFICO 4.1 MACROPROBLEMAS CENTRALES
Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES

Macro problemas centrales

1. Insuficientes áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima.
2. Insuficientes e inadecuados niveles de infraestructura, equipamiento y servicios institucionales.
3. Limitado desarrollo de capacidades institucionales.

Objetivos estratégicos generales

1. Ampliar y promover el desarrollo sostenible de áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima.
2. Mejorar y optimizar la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales.
3. Fortalecer las capacidades de gestión institucional.



En efecto, con miras a resolver los macro problemas que afectan tanto a la población beneficiaria de los servicios institucionales, como a la institución, entre los que se tienen: Insuficientes áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima; Insuficiente e inadecuados niveles de infraestructura, equipamiento y servicios institucionales y, limitado desarrollo de capacidades institucionales, SERPAR LIMA se ha planteado los siguientes objetivos estratégicos generales:

1. Ampliar y promover el desarrollo sostenible de áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima

El primer objetivo general se orienta a incrementar las áreas verdes de la ciudad, teniendo en cuenta la generación de espacios públicos. Este objetivo tiene como concepto base la generación de nuevos parques zonales en las áreas menos atendidas de la ciudad, bajo la concepción de espacios públicos, y no únicamente como grandes jardines urbanos. Como se ha visto en líneas anteriores, el concepto de espacio público reúne un conjunto de consideraciones de diseño, prestación de servicios recreativos y formativos, a la vez de condiciones ambientales y de seguridad que permitan a los usuarios gozar de espacios de encuentro e identidad. Dichos espacios, por otra parte, contribuyen a consolidar el tejido urbano y a crear imágenes de referencia en la ciudad, lo que a la larga mejora las condiciones de vida de la población.

2. Mejorar y optimizar la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales.

El segundo objetivo general se orienta a mejorar la plataforma de infraestructura y equipamiento de los parques existentes, con la finalidad de incrementar el nivel de calidad en los servicios que se brindan a la población. A la vez, se orienta a mejorar y diversificar los servicios que actualmente se brindan, tanto de manera directa, como a través de terceros.

3. Fortalecer las capacidades de gestión institucional.

El tercer objetivo general se orienta a mejorar la capacidad de gestión de la institución, con miras a brindar un mejor servicio a sus usuarios. Para lograr este objetivo será necesario mejorar los aspectos organizacionales, optimizando los aspectos materiales de infraestructura y equipamiento institucional. Al mismo tiempo, será necesario fortalecer las capacidades del personal y diseñar una estrategia que permita posicionar a la institución en su relación con los ciudadanos; así como mejorar los aspectos relacionados a la búsqueda de ingresos directos a través de nuevas fuentes de financiamiento.

Sobre la base del análisis de las condiciones externas e internas, en la siguiente sección se ofrece un análisis de las estrategias necesarias para el logro de estos objetivos.

4.2 Estrategia general: fortalecer los espacios públicos

La estrategia general de SERPAR LIMA para los próximos años estará centrada en la recuperación y fortalecimiento de los espacios públicos de Lima. El espacio público en Lima enfrenta numerosas problemáticas, que afectan gravemente la calidad de vida y el bienestar de las comunidades, especialmente de las más pobres, que no cuentan con bienes ni espacios privados que sustituyan a los públicos, para satisfacer sus necesidades de recreación, movilización y socialización, entre otras. Para establecer soluciones adecuadas, es importante, primero, detectar los tipos de problemas más comunes que afectan los espacios públicos.

En la actualidad, existen problemas relativos a las instituciones, normas y procesos administrativos de los gobiernos municipales y distritales, para regular la gestión pública en torno al espacio público. De



acuerdo con el ordenamiento institucional, los gobiernos municipales deben atender aspectos relacionados con la generación, uso y aprovechamiento económico del espacio público e, incluso, en algunas áreas urbanas, requieren la coordinación interinstitucional con otros municipios conurbados, o involucran activamente niveles de administración inferiores. Todo lo anterior, hace que la reglamentación y la definición de políticas y procedimientos sean procesos complejos y delicados, que exigen una visión integral del espacio público.

Por otra parte, las administraciones de las ciudades no cuentan con un inventario actualizado, que sirva de soporte para demostrar la propiedad pública constitutiva del espacio público. La carencia de documentos que demuestren la propiedad pública de ciertos territorios y predios, dificulta las inversiones en los predios públicos y retrasa las acciones puestas en marcha para su recuperación.

Adicionalmente a los problemas que se derivan de la débil gestión de las administraciones, existen otros factores que afectan gravemente al espacio público como la primacía que durante muchas décadas, erróneamente, se le otorgó a los vehículos particulares sobre las personas, lo cual deshumanizó las ciudades. Hasta hace poco tiempo, los escasos espacios públicos que construían las administraciones municipales y distritales privilegiaban las áreas destinadas a la circulación vehicular sobre la peatonal.

Muchas zonas centrales, dedicadas previamente a diversos propósitos, quedaron subordinadas a las funcionalidades circulatorias que privilegian a los vehículos. «Al reducir sus capacidades a la dimensión circulatoria, la calle se convierte en una carretera y renuncia a su vocación de espacio público». La invasión de los vehículos se manifiesta, también, en el estacionamiento sobre cebras de cruce peatonal, que pone en peligro la vida de los transeúntes, así como en el «endurecimiento» de las áreas de antejardín de viviendas y lugares comerciales, para uso de parqueaderos.

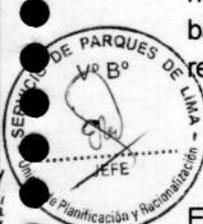
Otro problema recurrente es el de los cerramientos ilegales de calles y zonas verdes, incluso parques completos, por parte de particulares (normalmente los vecinos y los urbanizadores que viven en los alrededores de los predios), que restringen el acceso a un reducido grupo de personas. Esta práctica que está fundamentada en razones de seguridad, ha llevado a la privatización de importantes áreas, lo cual ha conducido casi a la completa eliminación de los espacios de encuentro y recreación públicos en algunos sectores de las ciudades.

Las ventas ambulantes y estacionarias son otro asunto que en casi todos los casos ha desbordado la capacidad de respuesta de las administraciones y cuyos procesos de recuperación del espacio público asociados presentan conflictos con las normas que protegen el derecho al trabajo. La complejidad de este problema exige a las administraciones adoptar estrategias integrales y novedosas, que en todos los casos, sin embargo, deben perseguir el objetivo de recuperar los espacios públicos y establecer mecanismos efectivos para evitar su invasión futura, sin desconocer posibilidades de ocupación y aprovechamiento económico temporales, bajo reglamentaciones y procedimientos claros.

Existen otros conflictos de uso del espacio público, que igualmente afectan la calidad de vida de las comunidades, como aquel asociado con la decadencia en seguridad que sufren algunas zonas en las horas nocturnas, por la reducción excesiva de las actividades legales. La inadecuada disposición de basuras es otra problemática que afecta ampliamente considerables cantidades de áreas urbanas, que requiere mayor atención.

Componentes del espacio público

El espacio público está integrado por una diversidad de lugares y elementos naturales, construidos y complementarios, que cumplen diferentes funciones, todas ellas vitales para su preservación y



aprovechamiento. Los elementos que lo conforman y que deben ser tomados en cuenta al momento de establecer una política de recuperación del espacio público, son los siguientes:

Elementos naturales. Los elementos naturales son aquellas áreas que, aunque hayan sido modificados por el hombre, conservan las funciones esenciales de preservación y conservación de los ecosistemas, productoras de agua y oxígeno, sumadas a otras de tipo paisajístico, que en algunos casos incluso permiten la producción de bienes y servicios ambientales. Estos elementos conforman la estructura ecológica principal de las ciudades, la cual delimita y condiciona su crecimiento.

Una manera de clasificar los componentes naturales del espacio público, distingue tres categorías:

CUADRO 4.1 CATEGORÍAS DE LOS COMPONENTES NATURALES DEL ESPACIO PÚBLICO

Elementos naturales	Áreas para preservación y conservación del sistema orográfico.	Componentes de la geografía física que por su relevancia ambiental deben ser protegidas entre los que se encuentran cerros, montañas y colinas.
	Áreas de preservación y conservación del sistema hídrico.	Recursos hídricos que deben ser protegidos por su relevancia ambiental, tales como mares, playas, ciénagas, ríos, represas, canales de desagüe, etc.
	Áreas de interés paisajístico recreativo y ambiental.	En esta categoría se encuentran, entre otros, los parques naturales, las reservas naturales, y los santuarios de fauna y flora.

Las áreas de preservación orográfica son de gran importancia para las ciudades por cuanto son fuente de recursos naturales, mantienen ecosistemas propios y se constituyen en barreras naturales que protegen las ciudades de desastres naturales, variaciones en el clima, deslizamientos, etc. Así mismo, son fuente de recursos económicos en la medida en que permitan la realización de actividades económicas como el turismo, por ejemplo, de gran importancia para las economías locales. Estas zonas, además, son óptimas para el deporte y la recreación de las comunidades. Así mismo, comúnmente son lugares que delimitan la ciudad y controlan la forma en la que ésta se desarrolla.

Las áreas de preservación hidrográfica, por su parte, son importantes por su capacidad reguladora de caudales y por constituir la fuente de irrigación natural de los demás elementos naturales de las ciudades. Entre este tipo de espacio público, además de los ríos, se encuentran los humedales, lagos y lagunas, que normalmente albergan importante cantidad de biodiversidad de flora y fauna.

Las áreas de interés paisajístico, recreativo y ambiental, comprenden los demás elementos naturales con que cuentan las ciudades que, si son adecuadamente preservados, pueden contribuir a reducir los niveles de contaminación auditiva, visual y atmosférica, etc. Su adecuado manejo y aprovechamiento, además, representan una fuente de recursos económicos, especialmente para comunidades pobres vinculadas al turismo, la educación ambiental, la jardinería, entre otros.

La adecuada articulación de los elementos naturales con la ciudad es una garantía del equilibrio ambiental, pues un adecuado ordenamiento del territorio, que favorezca la generación de espacios

públicos, puede constituirse en la mejor respuesta de las administraciones a situaciones y circunstancias donde se presenten riegos de inundaciones, incendios forestales, destrucción de humedales y cuerpos de agua o invasión de rondas de ríos.

Los elementos naturales que componen el espacio público, además, constituyen una fuente de recursos para las ciudades. El aporte de estos elementos al espacio público va más allá de ser elementos decorativos o paisajísticos, y se posicionan como un elemento determinante en la sostenibilidad ambiental de las ciudades, lo cual exige su mayor valoración.

Elementos constitutivos artificiales o contruidos. Los elementos constitutivos artificiales o contruidos del espacio público, por su parte, son aquellos diseñados y desarrollados por el hombre, para facilitar actividades propias de las ciudades como las áreas integrantes de los sistemas de circulación peatonal y vehicular; las áreas articuladoras del espacio público y de encuentro, tales como: parques urbanos, zonas de cesión gratuita al municipio o distrito, plazas, plazoletas, escenarios deportivos; escenarios culturales y de espectáculos al aire libre; las áreas para la conservación y preservación de las obras de interés público y los elementos urbanísticos, arquitectónicos, históricos, culturales, recreativos, artísticos y arqueológicos como monumentos nacionales, murales, esculturas, fuentes ornamentales los que incluyen el patrimonio de conservación cultural y arquitectónica, que contribuyen a preservar la historia y memoria colectiva de las ciudades.

Una manera de clasificar los componentes contruidos del espacio público, distingue las siguientes categorías:

CUADRO 4.2 CATEGORÍAS DE LOS COMPONENTES CONTRUIDOS DEL ESPACIO PÚBLICO

Elementos artificiales o contruidos	Para circulación peatonal	Estas áreas, como los andes, las alamedas y las vías peatonales, son destinadas exclusivamente al tránsito de los peatones.
	Para circulación vehicular	Son las áreas destinadas para la circulación de vehículos, tales como las calzadas, zonas viales y pasos a desnivel.
	Para encuentro y articulación urbana	Son los espacios destinados al encuentro y convivencia de los ciudadanos. Dentro de esta categoría se encuentran, por ejemplo, las plazas, plazoletas y parques.
	Conservación cultural y arquitectónica	En esta categoría se encuentran los Bienes de Interés Cultural y arquitectónico, que constituyen parte del patrimonio de la ciudad.

La importancia de los elementos contruidos radica en que contribuyen a moldear la ciudad y a determinar la forma en que se desarrolla y se relacionan sus habitantes. «

Elementos complementarios. Los elementos complementarios amplían las capacidades, favorecen los usos adecuados y mejoran el aprovechamiento que hacen los ciudadanos de los espacios públicos.

La arborización, por ejemplo, fortalece las cualidades paisajísticas de muchos lugares, al tiempo que cumple funciones ambientales; es, además, una fuente de empleo para personas con pocos niveles de

calificación, que pueden ser entrenadas para conformar grupos asociativos que se encarguen del mantenimiento de los árboles, jardines y zonas verdes de las ciudades. El mobiliario urbano y la señalización, por su parte, cualifican el espacio público, mejorando sus servicios y consolidando sus funciones. Una ciclorruta bien señalizada, por ejemplo, cumple mejor sus funciones de circulación, así como ocurre con las vías vehiculares. Igual sucede con un parque, con componentes como juegos infantiles en buen estado, bancas y canecas de basura, lo cual muy seguramente resulte más atractivo y genere un mayor número de visitantes.

4.3 Los bosques urbanos

Actualmente tres cuartas partes de la población mundial vive en ambientes urbanos que, debido a sus características ambientales, en términos ecológicos podrían considerarse como "desiertos de asfalto". Esta situación exige que se modifique la visión que se tiene de las ciudades, y se reevalúen y planifiquen en forma adecuada sus zonas arboladas. Por ello es imprescindible lograr que los gobiernos y sistemas educativos enfatizen la trascendencia de tener vegetación en los ambientes urbanos, no sólo por cuestiones recreativas y decorativas, sino por la importancia de los servicios ambientales que ofrecen a las ciudades, manteniendo árboles y bosques urbanos con un buen estado de salud.

Los bosques urbanos reportan importantes beneficios que van desde la sensación de bienestar hasta la reducción de las "islas de calor" (zonas de temperatura alta dentro de las ciudades). Si bien algunos beneficios pueden cuantificarse, como el valor económico de una propiedad por la presencia de un árbol de buen tamaño y forma, otros son difíciles de medir en términos numéricos, como el hecho de que las áreas verdes contribuyen a mejorar la condición física, biológica, psicológica y social de individuos o comunidades.

Aunque el concepto 'áreas verdes' considera bosques, plazas, parques, jardines y zonas verdes, hay una diferencia entre parques y jardines —áreas conformadas por diversos tipos de vegetación como árboles, arbustos, flores, o pastos, en su mayoría diseñados por el hombre— y bosques y barrancas —áreas con vegetación generalmente nativa, localizadas estas últimas en una depresión accidentada de terreno.

En general, la diferencia fundamental entre un bosque urbano y un parque o jardín, es la escala, la diversidad de especies y la influencia del hombre. Los bosques urbanos según Robert W. Miller —profesor emérito especialista en bosques urbanos de la Universidad de Wisconsin, EE.UU se definen como la suma de toda la vegetación arbórea y asociada, dentro y alrededor de establecimientos urbanos, variando desde comunidades rurales hasta grandes áreas metropolitanas.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) recomienda tener una extensión de 9 a 12 m² de áreas verdes por habitante en los centros urbanos, para garantizar una buena calidad de vida. Considerando esto, muy pocas ciudades en nuestro país cumple con este requerimiento, por lo que es indispensable crear áreas verdes dentro y cerca de las ciudades. La condición y establecimiento de los bosques urbanos Aunque el concepto 'áreas verdes' considera bosques, plazas, parques, jardines, barrancas y zonas verdes, hay una diferencia entre parques y jardines —áreas conformadas por diversos tipos de vegetación como árboles, arbustos, flores, o pastos, en su mayoría diseñados por el hombre—, y bosques y barrancas —áreas con vegetación generalmente nativa, localizadas estas últimas en una depresión accidentada de terreno—. En general, la diferencia fundamental entre un bosque urbano y un parque o jardín, es la escala, la diversidad de especies, y la influencia del hombre. Los bosques urbanos según Robert W. Miller —profesor emérito especialista en bosques urbanos de la Universidad de Wisconsin, EE.UU. se definen como la suma de toda la vegetación arbórea y asociada, dentro y



alrededor de establecimientos urbanos, variando desde comunidades rurales hasta grandes áreas metropolitanas.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) recomienda tener una extensión de 9 a 12 m² de áreas verdes por habitante en los centros urbanos, para garantizar una buena calidad de vida. Considerando esto, casi ninguna ciudad de nuestro país cumple con este requerimiento, por lo que es indispensable crear áreas verdes dentro y cerca de las ciudades. La condición y establecimiento de los bosques urbanos debe regirse bajo los parámetros técnicos adecuados para evitar problemas futuros por una mala planeación y manejo.

Un tema de gran importancia son los servicios ambientales que proveen los bosques por su contacto directo y diario con los habitantes ciudadanos. Entre los principales beneficios ambientales generados por los bosques urbanos se tienen:

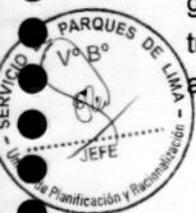
- Impacto en el microclima, lo cual tiene un efecto directo en el bienestar humano (sombra) y sobre el presupuesto para enfriar edificios.
- Forman parte del sistema de control de inundaciones, gracias a su capacidad para retener el suelo y facilitar la absorción del agua de lluvia, favoreciendo las reservas de agua para las ciudades.
- Preservan el hábitat de un gran número de poblaciones de aves y otros animales, dando refugio dentro del entorno urbano.
- Ayudan a reducir la contaminación del ruido a través de su absorción (el sonido se transfiere a otro objeto), su desviación (la dirección del sonido se altera), su reflexión (el sonido rebota a su fuente de origen), su refracción (las olas de sonido se doblan alrededor de un objeto), así como su reemplazo por otro sonido más placentero.
- Contribuyen a reducir la contaminación del ruido, así como su reemplazo por otro sonido más placentero.
- Contribuyen a reducir la contaminación atmosférica, reduciendo los niveles de dióxido de carbono y mejorando la calidad del aire.
- Contribuyen a combatir la contaminación generada por el uso de combustibles fósiles en los sistemas de enfriamiento de edificios, gracias a su capacidad para enfriar naturalmente el ambiente.

Sin duda, otro grupo de beneficios que los bosques urbanos proveen son los de tipo social. Entre los principales lugares recreativos que favorecen el abatimiento del estrés de cualquier ciudad, están sus áreas verdes. El arbolado urbano separa vistas desagradables y crea áreas más favorables para la vida y la recreación. Los bosques urbanos pueden también constituir una fuente educacional y de esparcimiento para los habitantes. Por ejemplo, hay ciudades que cuentan con jardines botánicos, zoológicos, senderos naturistas e incluso centros de información que muchas veces son parte de los bosques urbanos.

El Programa "Adopta un Árbol" y la estrategia de bosques urbanos

SERPAR LIMA, en el marco de su visión estratégica, ha programado implementar tres bosques urbanos en la ciudad de Lima, en las zonas Norte, Sur y Este de la ciudad, gracias a la decidida intervención desarrollada por el Programa "Adopta un Árbol".

En efecto, "Adopta un árbol" constituye uno de los programas emblemáticos que impulsa la actual gestión municipal. Tiene como objetivo incrementar el arbolado urbano de la ciudad de Lima, a través de la plantación de árboles xerófitos (ahorradores de agua), principalmente en los asentamientos humanos de la periferia de Lima, con la participación activa de sus habitantes.



Desde su inicio y luego de dos años de incansable labor, el Programa "Adopta un Árbol" ha logrado plantar 226,464 árboles en 33 distritos de Lima Metropolitana, mediante la firma de convenios con 19 municipalidades distritales, que hoy forman parte de la red de aliados del programa. Adicionalmente ha contado con el apoyo incondicional de más de 500 organizaciones vecinales en otros 15 distritos de la ciudad.

El Programa busca constituirse en una instancia especializada en arboricultura, apoyado por sistemas tecnológicos de vanguardia y una fuerte red ciudadana sensibilizada y concientizada en la importancia de los árboles en la ciudad.

Para lograr este objetivo, el Programa "Adopta un Árbol" tiene proyectado fortalecer el vivero forestal de SERPAR LIMA, con miras a contar con una óptima producción tanto en calidad como en cantidad de especies arbóreas, que cumplan con las características que la ciudad requiere. Este espacio permitirá la propagación, producción y logro de plantones forestales y ornamentales capaces de abastecer los requerimientos de arborización del programa y de la Gerencia de Mantenimiento de Áreas Verdes de SERPAR LIMA. Al mismo tiempo, el vivero se constituirá en un centro demostrativo para escolares, permitiendo promover la cultura del árbol urbano, a través del aprendizaje vivencial.

4.4 Objetivos estratégicos específicos

La estrategia desarrollada por SERPAR LIMA está conformada por los objetivos estratégicos específicos necesarios para cumplir cada uno de los objetivos generales del Plan trazado. A continuación se describen los objetivos estratégicos específicos del Plan Estratégico Institucional de SERPAR LIMA.

Objetivo General 1: Ampliar y promover el desarrollo sostenible de áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima

El primer objetivo general será alcanzado mediante el empleo de una estrategia que comprende cuatro objetivos específicos:

Construir e implementar nuevos parques zonales. Este objetivo se orienta a ampliar el número de parques zonales en la ciudad de Lima, en base al diseño de un parque tipo o parque modelo, que contemple los aspectos paisajísticos, infraestructura básica, equipamiento y servicios a usuarios, de manera que pueda ser replicable en diferentes sectores de la ciudad. Para ello será necesario, desarrollar nuevos proyectos de inversión pública en el marco del SNIP y al mismo tiempo propiciar la participación de la población para promover su uso y preservación. Con la finalidad de alcanzar este objetivo SERPAR LIMA ha planificado desarrollar las siguientes acciones: diseñar un modelo general de parque; implementar nuevos parques con PIP aprobados y elaborar nuevos proyectos de inversión pública. Igualmente deberá implementar parques con nuevos PIP aprobados y desarrollar talleres de socialización para nuevos proyectos de parques.

Incrementar las áreas verdes y el arbolado urbano de manera sostenible. Este objetivo específico se orienta a mejorar la calidad ambiental de la ciudad, en base a la ampliación de las áreas verdes, destinadas preferentemente al esparcimiento y/o circulación peatonal. Al mismo tiempo busca incrementar el arbolado urbano mediante la plantación de árboles con la participación de la población.

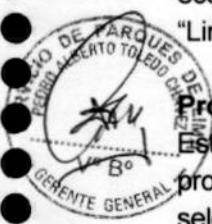
Con la finalidad de alcanzar este objetivo SERPAR LIMA ha planificado desarrollar las siguientes acciones: Impulsar la creación del Sistema Metropolitano de Áreas Verdes; Implementar la forestación urbana con participación ciudadana; fortalecer el Programa Adopta un Árbol, implementar el Centro de

Monitoreo Georeferenciado; incrementar el área de viveros e incrementar la producción en los viveros. Al mismo tiempo deberá brindar asistencia técnica especializada en desarrollo de áreas verdes, sustituir el grass por xerófilas y actualizar el inventario de áreas verdes.

Promover el desarrollo de una cultura verde urbano. Este objetivo específico se orienta a incentivar la cultura del verde urbano, es decir, la implementación de espacios verdes en la ciudad, como estrategia para elevar la calidad de vida de la población no solo en términos ambientales sino paisajísticos. Con la finalidad de alcanzar este objetivo SERPAR LIMA ha planeado acciones como sensibilizar a los vecinos para crear una cultura de verde urbano; promover programas de orientación ecológica a estudiantes; organizar el FESTIARBOL. Al mismo tiempo, deberá continuar con el concurso "Lima Verde", implementar la "Escuela de Jardineros" y promover investigaciones aplicadas.

Promover la creación de una organización de beneficiarios de los programas de SERPAR LIMA. Este objetivo específico se orienta a promover la organización de los vecinos que participan en los programas promovidos por la institución. Para alcanzar esto objetivo será necesario identificar y seleccionar organizaciones beneficiarias líderes; definir el modelo de organización representativa; promover el compromiso de los actores beneficiarios del programa y promover la formalización de la organización.

El conjunto de objetivos específicos y acciones que contribuyen al logro del objetivo general 1 son presentados en el grafico 4.2, que se muestra a continuación.



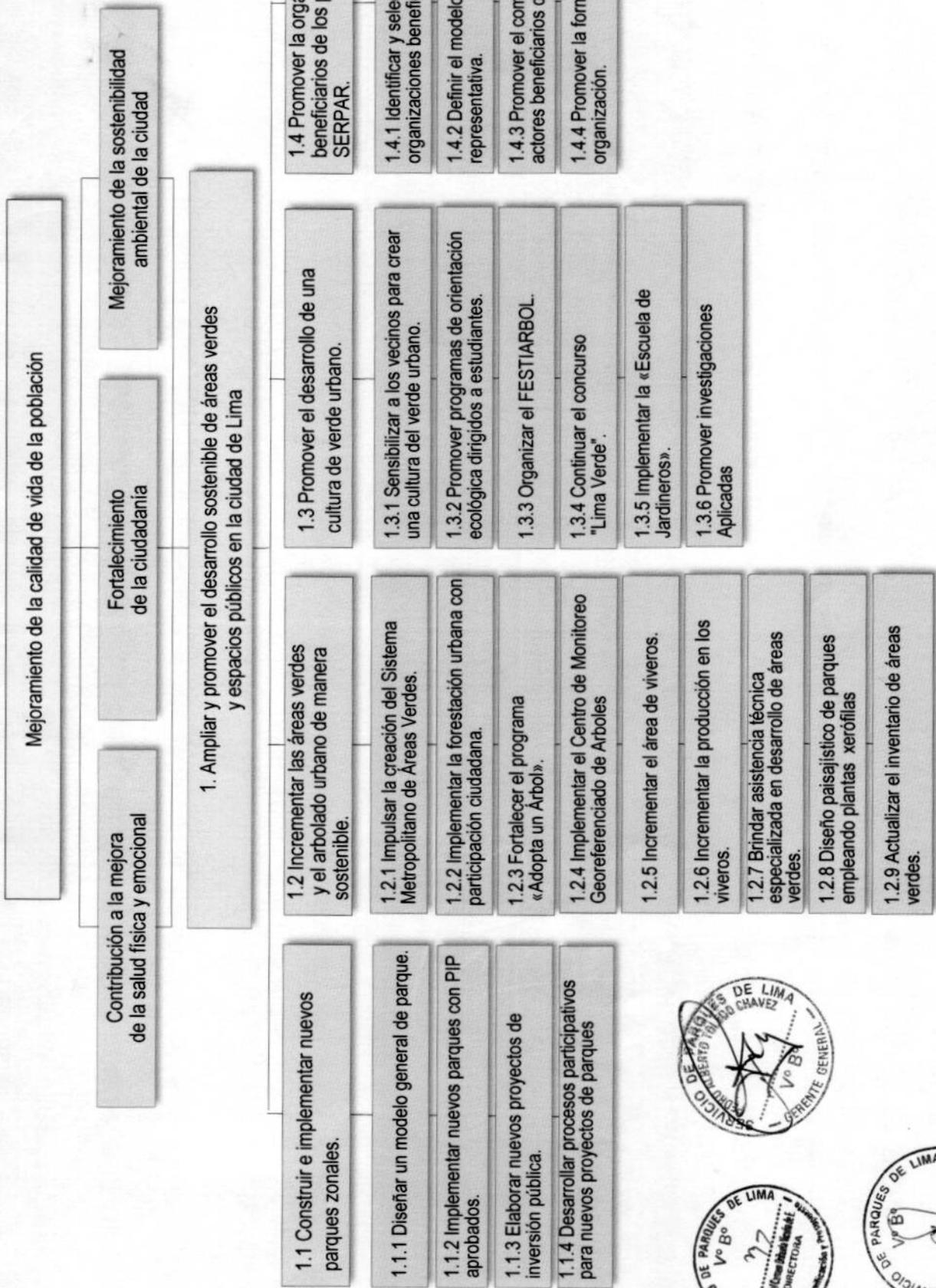


GRÁFICO 4.2 OBJETIVO GENERAL 1, ESTRATEGIAS Y ACCIONES

Objetivo General 2: Mejorar y optimizar la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales.

El segundo objetivo general que se ha trazado SERPAR LIMA será alcanzado mediante el empleo de una estrategia que comprende tres objetivos específicos.

- Mantener, mejorar y rehabilitar la infraestructura y áreas verdes y proteger los lotes de aportes.
- Implementar y fortalecer el equipamiento en las áreas de servicios.
- Mejorar y diversificar los servicios brindados.

Mantener, mejorar y rehabilitar la infraestructura y áreas verdes y proteger los lotes de aportes.

El mantenimiento de la infraestructura y áreas verdes de los parques zonales y metropolitanos de la ciudad de Lima es una de las principales preocupaciones de la institución, debido a que conlleva un conjunto de acciones técnicas que deben ser bien planificadas y efectuadas con esmero para obtener resultados adecuados. Para ello se requiere del empleo de técnicas y procedimientos especializados, que varían en el contexto de cada uno de los microclimas de la ciudad que constituyen los escenarios de los parques zonales. De otro lado, los lotes urbanos que son cedidos por aportes requieren de protección ante la inminente probabilidad de ocupación.

Con la finalidad de lograr este objetivo SERPAR LIMA deberá ejecutar acciones como: efectuar el mantenimiento de la infraestructura y de las áreas verdes, formular proyectos de rehabilitación y mejoramiento, rehabilitar y adecuar la infraestructura, mejorar la infraestructura de parques y construir cercos en lotes de aportes.

Implementar y fortalecer el equipamiento en las áreas de servicios. Este objetivo se orienta obtener una óptima operatividad del equipamiento que se utiliza en los servicios que se brinda a la población. Entre estos resaltan el mobiliario de los talleres, canchas deportivas, bibliotecas ludotecas teatros, entre otros. Con la finalidad de alcanzar este objetivo se ha planificado ejecutar las siguientes acciones: mantener el equipamiento existente, repotenciar y reponer equipos y adquirir nuevos equipos.

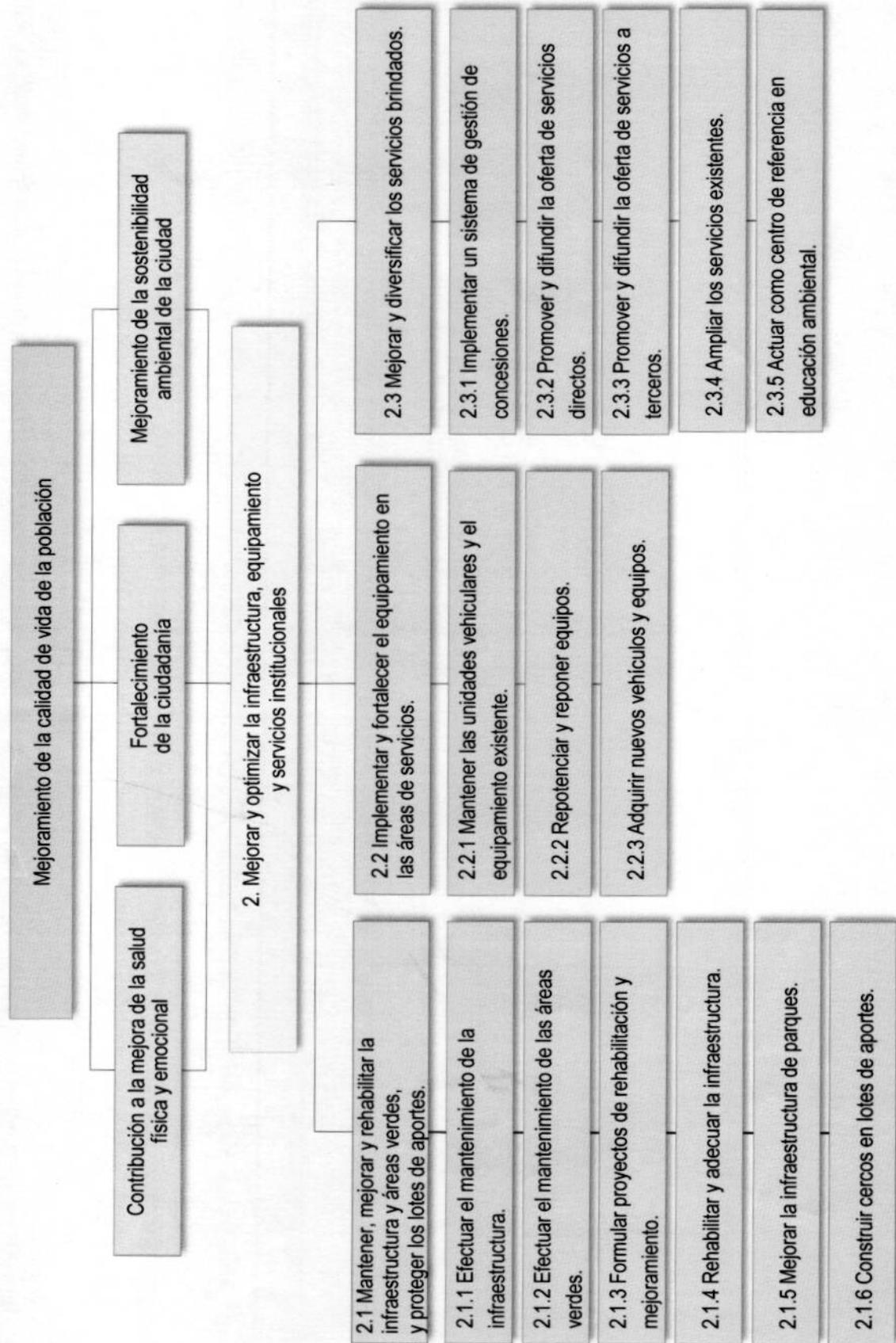
Mejorar y diversificar los servicios brindados. Este objetivo se orienta a ampliar la oferta de servicios formativos y recreativos que SERPAR LIMA brinda a la población en cada uno de los parques zonales y metropolitanos así como en otras áreas gestionadas por la institución. La diversificación de esta oferta considera tanto los servicios que se ofrecen de manera directa como aquellos que son ofrecidos en base a concesiones.

Con la finalidad de alcanzar este objetivo se ha planificado ejecutar las siguientes acciones: implementar un sistema de gestión de concesiones; promover y difundir la oferta de servicios directos; promover y difundir la oferta de servicios a terceros; ampliar los servicios existentes y actuar como centro de referencia en educación ambiental.

El conjunto de objetivos específicos y acciones que contribuyen al logro del objetivo general 2 son presentados en el gráfico 4.3, que se muestra a continuación.



GRÁFICO 4.3 OBJETIVO GENERAL 2, ESTRATEGIAS Y ACCIONES



Objetivo General 3: Fortalecer las capacidades de gestión institucional

El tercer objetivo general que se ha trazado SERPAR LIMA será alcanzado mediante el empleo de una estrategia que comprende seis objetivos específicos:

- Actualizar los instrumentos de gestión
- Mejorar los procesos administrativos, de negocios y TIC.
- Elevar el nivel de capacitación del personal.
- Fortalecer el posicionamiento de SERPAR LIMA.
- Mejorar la infraestructura y equipamiento institucionales.
- Optimizar la gestión de recursos financieros.

Actualizar los instrumentos de gestión. Este objetivo específico se orienta a mejorar los aspectos que definen la estructura organizacional de la institución, los cuales pasan por el diseño de un nuevo estatuto, así como la elaboración del Manual de Cargos, Cuadro de Asignación de Personal, Manual de Organización y Funciones y Presupuesto Analítico de Personal. Igualmente deberán elaborar el Manual de Procesos y el Texto Único de Procedimientos Administrativos.

Mejorar los procesos administrativos y TIC. Este objetivo específico se orienta a optimizar los procesos de gestión, así como el modelo de negocios con ayuda del uso de tecnologías de la información. Para lograr este objetivo se ha planificado implementar el SIGA, implementar el sistema de aportes, implementar un sistema de informático de tramites documentario y optimizar los procesos de gestión.

Elevar el nivel de capacitación del personal. Este objetivo específico se orienta a fortalecer las capacidades del personal, mediante la implementación del plan de capacitación institucional y el desarrollo de talleres inductivos sobre cultura organizacional de SERPAR LIMA.

Fortalecer el posicionamiento de SERPAR LIMA. Este objetivo específico se orienta a fortalecer la imagen de la institución en la ciudadanía, mediante acciones como la consolidación de la red de aliados estratégicos, sensibilización de la población respecto del uso de los servicios que presta la institución y el fortalecimiento de la imagen institucional.

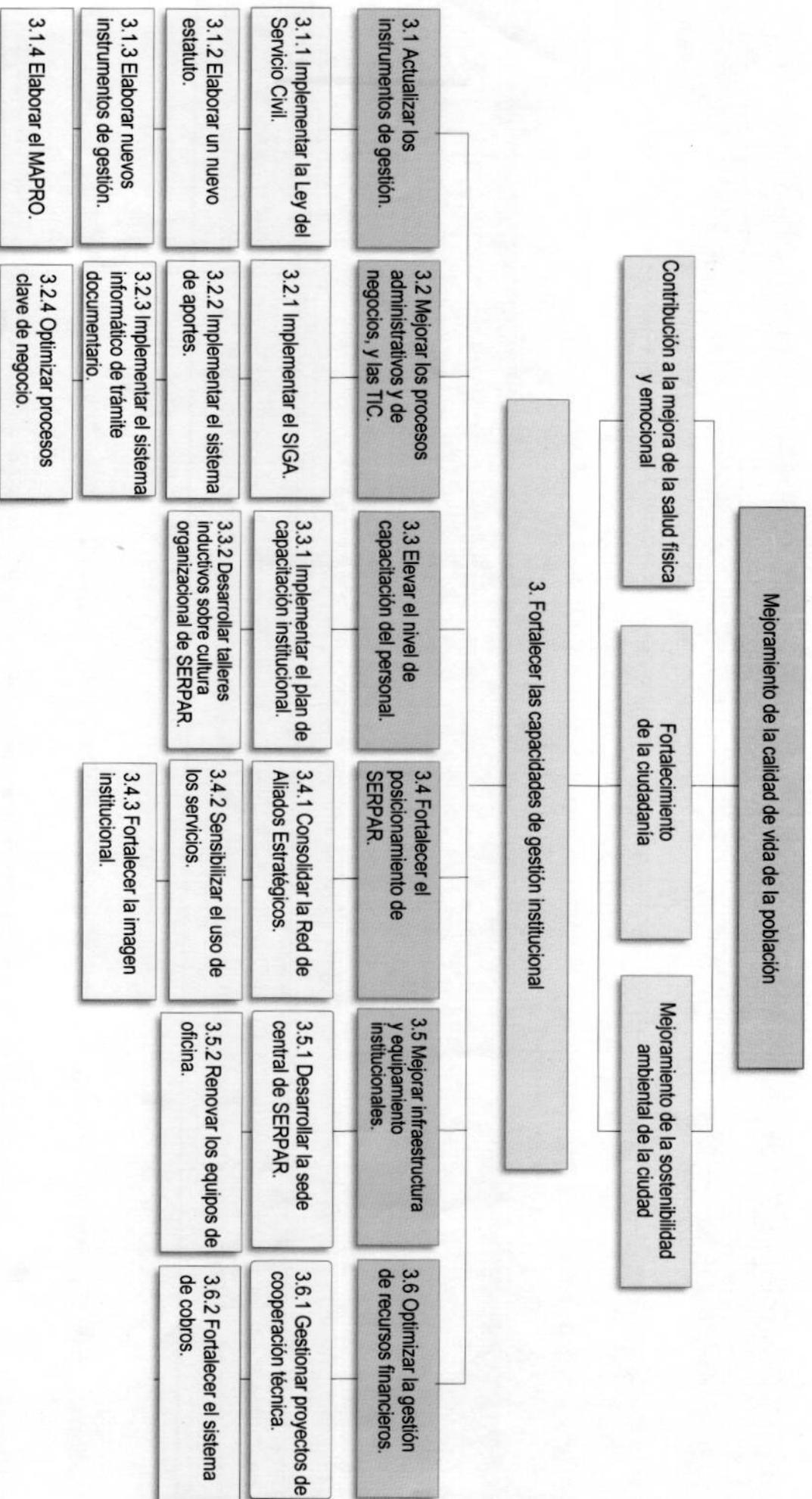
Mejorar la infraestructura y equipamiento institucionales. Este objetivo específico se orienta a generar mejores condiciones para el desempeño del personal mediante la creación de una nueva sede central y la renovación de los equipos de oficina.

Optimizar la gestión de recursos financieros. Este objetivo específico se orienta a incrementar las fuentes de ingresos de la institución en base a la gestión de proyectos de cooperación internacional, así como el fortalecimiento del sistema de cobros..

El conjunto de objetivos específicos y acciones que contribuyen al logro del objetivo general 3 son presentados en el grafico 4.4, que se muestra a continuación.



GRÁFICO 4.4 OBJETIVO GENERAL 3, ESTRATEGIAS Y ACCIONES



4.5 Acciones estratégicas

A continuación se ofrece la relación de las acciones estratégicas formuladas para cada uno de los objetivos estratégicos específicos. Debe tomarse en consideración el hecho que, de acuerdo con la normatividad vigente, las acciones pueden ser de carácter permanente (actividades) o de carácter temporal (proyectos de inversión).

OEG 1: Ampliar y promover el desarrollo sostenible de áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima

El cuadro 4.3 muestra la relación de acciones estratégicas, para alcanzar los objetivos estratégicos específicos correspondientes al objetivo general 1.

CUADRO 4.3 ESTRATEGIAS PARA EL OEG 1

Estrategias	Acciones
1.1 Construir e implementar nuevos parques zonales	1.1.1 Diseñar un modelo general de parque. 1.1.2 Implementar nuevos parques con PIP aprobados. 1.1.3 Elaborar proyectos de inversión pública nuevos. 1.1.4 Desarrollar procesos participativos para nuevos proyectos de parques.
1.2 Incrementar las áreas verdes y el arbolado urbano en Lima Metropolitana de manera sostenible	1.2.1 Impulsar la creación del Sistema Metropolitano de Áreas Verdes. 1.2.2 Implementar la forestación urbana con participación ciudadana. 1.2.3 Fortalecer el Programa Adopta un Árbol. 1.2.4 Implementar el Centro de Monitoreo Georeferenciado de Árboles (TIC). 1.2.5 Incrementar el área de viveros. 1.2.6 Incrementar la producción en los viveros. 1.2.7 Brindar asistencia técnica especializada en desarrollo de áreas verdes. 1.2.8 Diseño paisajístico de parques empleando plantas xerófilas. 1.2.9 Actualizar el inventario de áreas verdes.
1.3 Promover el desarrollo de una cultura de verde urbano	1.3.1 Sensibilizar a los vecinos para crear una cultura del verde urbano. 1.3.2 Promover programas de orientación ecológica dirigidos a estudiantes. 1.3.3 Organizar el FESTIARBOL. 1.3.4 Continuar el concurso "Lima Verde". 1.3.5 Implementar la «Escuela de Jardineros». 1.3.6 Promover investigaciones aplicadas.
1.4 Promover la organización de los beneficiarios de los programas de SERPAR LIMA	1.4.1 Identificar y seleccionar organizaciones beneficiarias líderes. 1.4.2 Definir el modelo de organización representativa. 1.4.3 Promover el compromiso de los actores beneficiarios de los programas. 1.4.4 Promover la formalización de la organización.

Para la implementación de las acciones consideradas dentro de estos objetivos, se establecerán las correspondientes metas físicas para el periodo 201-2016, así como también, se propiciará la integración del plan estratégico 2014-2016 con los planes operativos anuales de los próximos años.

OEG 2: Mejorar y optimizar la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales

El cuadro siguiente muestra la relación de acciones estratégicas, consideradas de manera preliminar, para alcanzar los objetivos estratégicos específicos correspondientes al objetivo general 2.

CUADRO 4.4 ESTRATEGIAS PARA EL OEG 2

Estrategias	Acciones
2.1 Mantener, mejorar y rehabilitar la infraestructura y áreas verdes y proteger los lotes de aportes.	2.1.1 Efectuar el mantenimiento de la infraestructura. 2.1.2 Efectuar el mantenimiento de las áreas verdes. 2.1.3 Formular proyectos de rehabilitación y mejoramiento. 2.1.4 Rehabilitar y adecuar la infraestructura. 2.1.5 Mejorar la infraestructura de parques. 2.1.6 Construir cercos en lotes de aportes.
2.2 Implementar y fortalecer el equipamiento en las áreas de servicios.	2.2.1 Mantener las unidades vehiculare y el equipamiento existente. 2.2.2 Repotenciar y reponer equipos. 2.2.3 Adquirir nuevos vehículos y equipos.
2.3 Mejorar y diversificar los servicios brindados.	2.3.1 Implementar un sistema de gestión de concesiones. 2.3.2 Promover y difundir la oferta de servicios directos. 2.3.3 Promover y difundir la oferta de servicios a terceros. 2.3.4 Ampliar los servicios existentes. 2.3.5 Actuar como centro de referencia en educación ambiental.

Para la implementación de las acciones consideradas dentro de los objetivos específicos presentados, se establecerán las correspondientes metas físicas para el periodo 2014-2016, así como también, se propiciará la integración del plan estratégico 2014 - 2016 con los planes operativos anuales de los próximos años.

OEG 3: Fortalecer las capacidades de gestión institucional

El cuadro siguiente muestra la relación de acciones estratégicas, consideradas de manera preliminar, para alcanzar los objetivos estratégicos específicos correspondientes al objetivo general 3.

En el siguiente cuadro vemos las estrategias específicas del objetivo 3.

CUADRO 4.5 ESTRATEGIAS PARA EL OEG 3

Estrategias	Acciones
3.1 Actualizar los instrumentos de gestión.	3.1.1 Implementar la Ley del Servicio Civil. 3.1.2 Elaborar un nuevo estatuto. 3.1.3 Elaborar nuevos instrumentos de gestión. 3.1.4 Elaborar el MAPRO.
3.2 Mejorar los procesos administrativos y de negocios, y las TIC.	3.2.1 Implementar el SIGA. 3.2.2 Implementar el sistema de aportes. 3.2.3 Implementar el sistema informático de trámite documentario. 3.2.4 Optimizar procesos clave de negocio.
3.3 Elevar el nivel de capacitación del personal	3.3.1 Implementar el plan de capacitación institucional. 3.3.2 Desarrollar talleres inductivos sobre cultura organizacional de SERPAR LIMA.
3.4 Fortalecer el posicionamiento de SERPAR LIMA.	3.4.1 Consolidar la Red de Aliados Estratégicos. 3.4.2 Sensibilizar el uso de los servicios. 3.4.3 Fortalecer la imagen institucional.
3.5 Mejorar la infraestructura y equipamiento institucionales.	3.5.1 Desarrollar la sede central de SERPAR LIMA. 3.5.2 Renovar los equipos de oficina.
3.6 Optimizar la gestión de recursos financieros.	3.6.1 Gestionar proyectos de cooperación técnica 3.6.2 Fortalecer el sistema de cobros.

Para la implementación de las acciones consideradas dentro de estos objetivos, se establecerán las correspondientes metas físicas para el periodo 2014 - 2016, así como también, se propiciara la integración del plan estratégico 2014 – 2016 con los planes operativos anuales de los próximos años.

Proyectos de SERPAR LIMA

En este marco¹¹, SERPAR LIMA tiene proyectado para el año 2014 incrementar los parques y áreas verdes en la ciudad de Lima, mediante la construcción de 6 nuevos parques zonales orientados a brindar servicios a los vecinos de Lima. Esta oferta ha sido concebida en base a una programación de actividades culturales y deportivas que beneficie a miles de niños, niñas, jóvenes, adultos mayores y personas con discapacidad, con miras a lograr el desarrollo integral las familias.

Gracias a los proyectos elaborados por SERPAR LIMA, la ciudad ganará más de 50 hectáreas (ha) de zonas verdes y zonas de esparcimiento. Los nuevos parques se ubicarán en los distritos de Villa María del Triunfo, Pachacamac, Villa El Salvador, Chaclacayo, Ancón y La Victoria.

¹¹ Esta sección ha sido tomada de la página web de la MML.
<http://www.munlima.gov.pe/limaambiental/parque-para-todos-presentacion>

Parque Zonal Santa Rosa¹². Este parque se construirá con una inversión de S/. 45'035,117 y beneficiará a medio millón de habitantes de la zona de expansión norte de Lima, en el distrito de Santa Rosa. Debido a las características de su entorno árido, ha sido concebido como un parque del desierto. Cuenta con una extensión de 12 hectáreas las cuales serán habilitadas en una primera etapa. El parque se encuentra rodeado por zonas residenciales en proceso de consolidación inicial por lo que se espera se convierta también en un importante centro de provisión de servicios recreativos y culturales de la población asentada dentro de su radio de influencia. El programa de usos comprende un polideportivo, una piscina semiolímpica temperada, canchas deportivas y un nuevo CREA que incluye talleres, salas de exhibición, biblioteca y servicios complementarios.

Parque Malecón Ecológico Ribereño. Este parques se construirá con una inversión de S/. 33'733,243 y beneficiará a 653 mil 300 habitantes de la margen izquierda del río Rímac, entre los puentes Ñaña y Girasoles, cubriendo una longitud de cuatro kilómetros. El proyecto interviene la faja marginal del río de manera integral reduciendo los riesgos de desborde a través de la construcción de defensas ribereñas y creando al mismo tiempo un nuevo parque lineal para la población de la zona este de la ciudad. El proyecto integra criterios de sostenibilidad ambiental para proteger el acuífero y el manejo racional del agua para su mantenimiento. Asimismo, busca desarrollar un eje de movilidad peatonal y para vehículos no motorizados a través de una alameda y una ciclovía.

Parque del Migrante. El proyecto Parque del Migrante comprende una inversión de S/. 9'900,000 y beneficiará a 40 mil habitantes de las zonas centrales de la ciudad. Ubicado en el terreno del antiguo mercado mayorista de La Parada, el proyecto forma parte de una estrategia de renovación urbana que busca activar un proceso de cambio en una zona afectada por un fuerte deterioro urbano. En una primera etapa se consolidará el uso del terreno como espacio público dotándolo de un porcentaje mayoritario de áreas libres y verdes. La habilitación contempla la liberación del espacio ocupado por los puestos de venta y su transformación en área verde y recreativa. Las edificaciones existentes de los antiguos almacenes serán recicladas para alojar los nuevos servicios que ofrecerá el parque: hospital SISOL, ludoteca, desarrollo social, comisaría, etc.

Parque Paleontológico Dinopark. El Parque Paleontológico Dinopark comprende una inversión de S/. 41'000,000 y beneficiará a 1'472,000 habitantes de la zona de Huáscar, en el distrito de Villa el Salvador. Habilitará una ampliación de 17 hectáreas que se incorporarán al sistema metropolitano de áreas recreativas de Lima. La nueva ampliación comprende un parque paleontológico con exhibición de reproducciones de fósiles al aire libre y un nuevo museo paleontológico donde se exhibirá piezas originales. Asimismo, se habilitarán nuevas áreas verdes empleando el agua tratada de las lagunas de oxidación, lo que permitirá implementar un sistema de riego sostenible.

Parque Flor de Amancaes. Este parque se construirá con una inversión de S/. 49'237,945 y beneficiará a 2'079,121 habitantes. personas La propuesta del nuevo Parque Zonal "Flor de Amancaes" se basa en el concepto de plataformas/andenes que gradualmente llegan a la cota más baja de este espacio público, al cual denominamos el corazón del proyecto, en el cual se propicia el encuentro ciudadano. La estrategia de andenería permite albergar bajo ellas usos locales y comunales, como kioscos, tiendas y servicios higiénicos públicos, para promover el fortalecimiento de los equipamientos barriales. Asimismo, las visuales panorámicas a todo el parque no se ven interrumpidas. Esta lógica también se emplea para albergar parte del programa requerido.

Parque del Río Lurín. Este parques se construirá con una inversión de S/. 24'332,061 y beneficiará a 6'375,028 de personas La MML construirá el 'Parque del Río, en el distrito de Pachacámac, que contará con ocho hectáreas para el sano esparcimiento y la recreación de los vecinos y turistas de la ciudad

¹² Esta sección ha sido tomada de Parques de Lima.
<http://parquesdelima.wordpress.com/>



capital. El proyecto se iniciará en el segundo trimestre del presente año y contemplarán el acondicionamiento de dos playas, la implementación de áreas verdes, senderos recreativos y deportivos, así como la construcción de un anfiteatro, miradores y un centro de interpretación del río.



CAPÍTULO V. INDICADORES DE DESEMPEÑO



Ideas centrales

1. En general, la determinación de los indicadores de desempeño constituyen la última fase del proceso de planeamiento estratégico, pero no por ello, la menos importante. Los indicadores permiten medir el logro de cada uno de los niveles de resultados que se ha trazado la institución: impacto, resultado y producto.
2. Los indicadores de impacto que permitirán medir la contribución de la institución al logro de la visión son: la tasa de revalorización predial; índice de percepción de inseguridad ciudadana y el índice de calidad de aire. Por su parte, para medir el logro de la misión institucional se han determinado los siguientes indicadores: Área de espacio público per cápita en parques zonales y metropolitanos; área verde per cápita en Lima Metropolitana y, finalmente, arboles per cápita en Lima Metropolitana.
3. Los indicadores de resultado permiten medir el logro de los objetivos estratégicos generales y específicos de la institución y son de cumplimiento obligatorio: Para medir el logro del objetivo general 1 se determinaron indicadores como: tasa de crecimiento de visitas a los parques; tasa de crecimiento de los ingresos por servicios; y, tasa de crecimiento de los ingresos por aportes. El cumplimiento del objetivo general 2 se medirá a través del costo unitario promedio e índice de satisfacción de usuarios. Finalmente, para medir el logro del tercer objetivo estratégico general se han determinado indicadores como: tiempo promedio de atención de solicitudes de las áreas usuarias y índice de satisfacción laboral.



CAPÍTULO V. INDICADORES DE DESEMPEÑO

5.1 Indicadores de impacto

El Plan Estratégico Institucional 2014-2016 del SERPAR LIMA está compuesto, en términos generales, por dos elementos, aunque distintos, mutuamente complementarios: los aspectos cualitativo y cuantitativo. El **aspecto cualitativo** está dado por el rol estratégico institucional, expresado en las declaraciones de visión, misión y valores de la institución; así como por los objetivos estratégicos generales y específicos y las correspondientes acciones. El **aspecto cuantitativo** está conformado por los indicadores y sus correspondientes metas, formuladas en tres niveles básicos: indicadores de impacto, indicadores de resultado a nivel de objetivos estratégicos generales y específicos, e indicadores de producto a nivel de acciones estratégicas. De este modo, la estructura del Plan Estratégico Institucional 2014-2016 del SERPAR LIMA ha quedado delineada en la forma que se muestra en el gráfico adjunto.

GRÁFICO 5.1 MAPA CONCEPTUAL DEL PLAN ESTRATÉGICO



En el contexto nacional e internacional descrito brevemente en capítulos anteriores, SERPAR LIMA ha identificado, dentro de su estrategia, tres objetivos generales y varios objetivos específicos con sus correspondientes acciones, cuyos indicadores y metas son especificados en esta y en las siguientes secciones.

Indicadores de impacto

Los indicadores de impacto representan las medidas de desempeño para los objetivos del nivel más alto a los cuales contribuye la labor institucional. Miden los efectos de largo plazo, vinculados por lo general a cambios perdurables en la situación de los beneficiarios. Por este motivo, los indicadores de este nivel pueden ir más allá del alcance de la institución, y sólo deben ser tomados como referencia para la evaluación del desempeño de la entidad.

En el marco del proceso de planeamiento estratégico han sido formulados seis indicadores de impacto, los cuales no son de carácter vinculante o de cumplimiento obligatorio, razón por la cual no podrían ser usados para la evaluación ex post del desempeño institucional. Estos indicadores, sin embargo, permitirán tener una referencia válida sobre la contribución de la institución al logro de los grandes objetivos nacionales de desarrollo y específicamente al logro de los objetivos estratégicos a nivel metropolitano.

Los indicadores de impacto y sus correspondientes metas para el periodo 2013 – 2016, relacionadas al logro de la visión, misión, así como a los lineamientos de política institucional, son los que se describen a continuación en el cuadro 5.1.

CUADRO 5.1 INDICADORES DE IMPACTO

Nº	Indicadores de impacto	Unidad de medida	Línea de base (2013)	Proyección anual			Meta Global
				2014	2015	2016	
1	Tasa de revalorización predial en el entorno de los parques.	Porcentaje	10%	10%	10%	10%	30.00%
2	Índice de recepción de CO ² .	Ratio (Tm / hab.)	3.4	3.4	3.4	3.4	3.4
3	Incremento del área de espacio público per cápita en Lima Metropolitana.	Metros cuadrados	1%	2%	2%	1%	5%
4	Incremento de área verde per cápita en Lima Metropolitana.	Porcentaje	3%	2%	2%	2%	6%

Indicador:

Tasa de revalorización predial en el entorno de los parques.

Definición operativa:

Se refiere a la tasa por el cual se verá afectada las zonas aledañas en el entorno de los parques.

Unidad de medida:

Porcentaje.

Indicador:

Índice de recepción de CO².

Definición operativa:

Se refiere al impacto de las emisiones del CO² que afecten al medio ambiente y de esta manera poder contabilizar dicha cantidad.

Unidad de medida:

Tm/Hab.

Indicador:

Incremento del área de espacio público per cápita en Lima Metropolitana.

Definición operativa:

Se refiere a espacios abiertos (plazas, calles, parques, etc.) o cerrados (bibliotecas públicas, centros comunitarios, etc.) dividido por el número de habitantes.

Unidad de medida:

Porcentaje.

Indicador:

Incremento de área verde per cápita en Lima Metropolitana.

Definición operativa:

Se refiere a la medición que se lleva a cabo al promediar el total del área verde con la cantidad de la población referencial.

Unidad de medida:

Porcentaje.



5.2 Indicadores de resultado a nivel de objetivo estratégico general

Objetivo estratégico general 1: Ampliar y promover el desarrollo sostenible de áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima.

A continuación se presenta el conjunto de indicadores y metas para el objetivo general 1, consistente en ampliar y promover el desarrollo sostenible de áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima.

Indicador: Tasa de crecimiento de visitas a los parques.
Definición operativa: Este indicador muestra el crecimiento porcentual del número total de visitas que se realizan a los parques.
Unidad de medida: Porcentaje.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo del 25% de crecimiento de visitas a los parques en el trienio 2014-2016, a razón de 0% de crecimiento de visitas en el año 2014, 10% en el 2015 y 15% de crecimiento en el año 2016.

Indicador: Tasa de crecimiento de ingresos por servicios.
Definición operativa: Este indicador nos muestra el crecimiento porcentual que se viene realizando a través de los servicios realizados.
Unidad de medida: Porcentaje.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo del 20% de crecimiento de ingresos por servicios en el trienio 2014-2016, a razón de 0% de crecimiento de los ingresos por servicios en el año 2014, 10% en el 2015 y 10% de crecimiento en el año 2016.

Indicador: Tasa de crecimiento de ingresos por aportes.
Definición operativa: Este indicador nos muestra la referencia entre todos los ingresos que perciben los parques y los aportes realizados.
Unidad de medida: Porcentaje.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo del 15% de crecimiento de ingresos por aportes en el trienio 2014-2016, a razón de 5% de crecimiento de los ingresos por aportes en el año 2014, 5% en el 2015 y 5% de crecimiento en el año 2016.

El cuadro 5.2 muestra los indicadores de resultado correspondientes al OEG 1, así como sus metas para el periodo 2014 – 2016.

CUADRO 5.2 INDICADORES DE RESULTADO - OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 1

Objetivo estratégico general / Indicadores de resultado	Unidad de medida	Línea de base (2013)	Metas anuales			Meta global	Fuentes de información
			2014	2015	2016		
OEG 1: Ampliar y promover el desarrollo sostenible de áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima							
Indic. 5 Tasa de crecimiento de visitas a los parques.	Porcentaje	5%	0%	10%	15%	25%	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Indic. 6 Tasa de crecimiento de ingresos por servicios	Porcentaje	3%	0%	10%	10%	20%	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Indic. 7 Tasa de crecimiento de ingresos por aportes	Porcentaje	30%	5%	5%	5%	15%	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación

Objetivo estratégico general 2: Mejorar y optimizar el uso de la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales.

A continuación se presenta el conjunto de indicadores y metas para el objetivo general 2, consistente en *Mejorar y optimizar el uso de la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales.*

Indicador: Incremento del costo de operación por hectárea de área verde
Definición operativa: Este indicador hace referencia a la relación entre el costo total entre la cantidad de personas que van por año.
Unidad de medida: Porcentaje.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 5 nuevos soles por visita en el trienio 2014-2016, se plantea que aumentara en el año 2014,2015 y 2016 aumentar en un 5 %.

Indicador: Índice de satisfacción de usuarios
Definición operativa: Este indicador nos muestra el valor de la satisfacción por parte de los usuarios al momento de realizar sus recorridos por los parques.
Unidad de medida: Porcentaje.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo del 80% como índice de aceptación en el trienio 2014-2016, a razón de 60% en el índice de aceptación en el año 2014, 70% en el año 2015 y 80% en el año 2016.

El cuadro 5.3 muestra los indicadores de resultado correspondientes al OEG 2, así como sus metas para el periodo 2014 – 2016.

CUADRO 5.3 INDICADORES DE RESULTADO - OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 2

Objetivo estratégico general / Indicadores de resultado	Unidad de medida	Línea de base (2013)	Metas anuales			Meta global	Fuentes de información	
			2014	2015	2016			
OEG 2: Mejorar y optimizar el uso de la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales.								
Indic. 8	Incremento del costo de operación por hectárea de área verde	Porcentaje	5%	5%	5%	5%	15%	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Indic. 9	Índice de satisfacción de usuarios	Porcentaje	60%	60%	70%	80%	80%	SERPAR LIMA, Informes de Gestión Social

Objetivo estratégico general 3: Fortalecer las capacidades de gestión institucional.

A continuación se presenta el conjunto de indicadores y metas para el objetivo general 3, consistente en *Fortalecer las capacidades de gestión institucional.*

Indicador: Índice de satisfacción laboral
Definición operativa: Este indicador nos muestra el valor de la satisfacción de los trabajadores durante sus jornadas laborales.
Unidad de medida: Porcentaje.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 75% de satisfacción laboral en el trienio 2014-2016, a razón de 65% de satisfacción laboral en el año 2014, 70% en el 2015 y 75% en el año 2016.

El cuadro 5.4 muestra los indicadores de resultado correspondientes al OEG 3, así como sus metas para el periodo 2014 – 2016.

CUADRO 5.4 INDICADORES DE RESULTADO - OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 3

Objetivo estratégico general / Indicadores de resultado			Unidad de medida	Línea de base (2013)	Metas anuales			Meta global	Fuentes de información
					2014	2015	2016		
OEG 3: Fortalecer las capacidades de gestión institucional.									
Indic.	10	Índice de satisfacción laboral	Porcentaje	60%	65%	70%	75%	75%	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación

5.3 Indicadores de resultado a nivel de objetivos estratégicos específicos

A partir de los objetivos generales y de la estrategia general planteada en base al análisis FODA, se han determinado objetivos estratégicos específicos, cuyo logro estará a cargo de las diferentes unidades orgánicas de la institución. Para la evaluación del logro de éstos objetivos, se han establecido un conjunto de indicadores de resultado, los cuales son descritos a continuación.

OEG 1: Ampliar y promover el desarrollo sostenible de áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima

Para el primer objetivo general, "Ampliar y promover el desarrollo sostenible de áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima", se han establecido cuatro objetivos específicos. A fin de monitorear el cumplimiento de éstos, se ha seleccionado, para cada uno de ellos, un indicador de resultado.

OEE 1.1 Construir e implementar nuevos parques zonales

Indicador: Parques zonales construidos
 Definición operativa: Son los nuevos parques que están en la fase de finalización que se van a implementar.
 Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 6 parques zonales construidos en el trienio 2014-2016, los cuales serán construidos en el año 2014.

OEE 1.2 Incrementar las áreas verdes y el arbolado urbano en Lima Metropolitana de manera sostenible

Indicador: Tasa de crecimiento de áreas verdes.
 Definición operativa: Superficie de terreno destinada preferentemente a esparcimiento o circulación peatonal, conformada generalmente por especies vegetales y otros elementos complementarios.
 Unidad de medida: Porcentaje.



SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 35% en crecimiento de áreas verdes en el trienio 2014-2016, a razón de 15% por año en el periodo 2015 al 2016, respectivamente.

OEE 1.3 Promover el desarrollo de una cultura de verde urbano

Indicador: Personas sensibilizadas.
 Definición operativa: Se refiere a la cantidad de personas que serán concientizadas sobre el desarrollo de la cultura verde urbano.
 Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 150,000 personas sensibilizadas en el trienio 2014-2016, a razón de 50,000 personas sensibilizadas por año en el periodo 2014 al 2016, respectivamente.

OEE 1.4 Promover la organización de beneficiarios de los programas de SERPAR LIMA

Indicador: Personas beneficiarias.
 Definición operativa: Se refiere al número de personas que serán beneficiadas a través de la creación de una organización social de SERPAR LIMA.
 Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 3'600,000 personas beneficiarias en el trienio 2014-2016.

El cuadro 5.5 muestra los indicadores de resultado para los objetivos específicos correspondientes al OEG 1, así como sus metas para el periodo 2014 – 2016.

CUADRO 5.5 INDICADORES DE RESULTADO -
 OBJETIVOS ESPECÍFICOS CORRESPONDIENTE AL OEG 1

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico	Unidad de medida	Línea de base (2013)	Metas anuales			Meta global	Fuentes de información
			2014	2015	2016		
OEG 1: Ampliar y promover el desarrollo sostenible de áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima							
OEE 1.1 Construir e implementar nuevos parques zonales							
Ind. 11 Parques zonales construidos	Número	0	6	0	0	6	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación -GT
OEE 1.2 Incrementar las áreas verdes y el arbolado urbano de manera sostenible							
Ind. 12 Tasa de crecimiento de áreas verdes	Porcentaje	0%	5%	15%	15%	30%	Incrementar las áreas verdes y el arbolado urbano de manera sostenible GAV
OEE 1.3 Promover el desarrollo de una cultura de verde urbano							
Ind. 13 Personas sensibilizadas	Número	10,000	50,000	50,000	50,000	150,000	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación OMRP/Gestión Social
OEE 1.4 Promover la organización de beneficiarios de los programas de SERPAR LIMA							
Ind. 14 Personas beneficiarias	Número	1'000,000	1'100,000	1'200,000	1'300,000	3'600,000	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación GT

OEG 2: Mejorar y optimizar el uso de la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales

Para el segundo objetivo general, "Mejorar y optimizar el uso de la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales", se han establecido tres objetivos específicos. A fin de monitorear el cumplimiento de éstos, se ha seleccionado, para cada uno de ellos, un indicador de resultado.

OEE 2.1 Mantener, mejorar y rehabilitar la infraestructura y áreas verdes, acorde con las necesidades y demandas de los usuarios, y proteger los lotes de aporte

Indicador: Área mejorada.
Definición operativa: Se refiere a las zonas de los parques que serán meradas ante su mal estado.
Unidad de medida: Metros cuadrados.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 392,305 áreas mejoradas en el trienio 2014-2016.

OEE 2.2 Implementar y fortalecer el equipamiento en las áreas de servicios

Indicador: Equipos operando.
Definición operativa: Hace referencia a los equipos administrativos que se encuentran operando.
Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 356 equipos mejorados en el trienio 2014-2016.

OEE 2.3 Mejorar y diversificar los servicios brindados

Indicador: Nuevos servicios implementados.
Definición operativa: Hace referencia a los nuevos equipos que serán implementados como eco - talleres , granjas interactivas, etc.
Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 6 nuevos servicios implementados en el trienio 2014-2016, a razón de 2 nuevos servicios implementados por año durante el periodo del 2014 al 2016, respectivamente.

El cuadro 5.6 muestra los indicadores de resultado para los objetivos específicos correspondientes al OEG 2, así como sus metas para el periodo 2014 – 2016.



CUADRO 5.6 INDICADORES DE RESULTADO- OBJETIVOS ESPECÍFICOS
CORRESPONDIENTE AL OEG 2

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico	Unidad de medida	Línea de base (2013)	Metas anuales			Meta global	Fuentes de información		
			2014	2015	2016				
OEG 2:	Mejorar y optimizar el uso de la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales.								
OEE 2.1	Mantener, mejorar y rehabilitar la infraestructura y áreas verdes, y proteger los lotes de aportes.								
Ind.	15	Área mejorada	Metros cuadrados	105,000	115,500	137,050	139,755	392,305	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación GT
OEE 2.2	Implementar y fortalecer el equipamiento en las áreas de servicios.								
Ind.	16	Equipos operando	Número	333	349	352	356	356	Gerencia Técnica
OEE 2.3	Mejorar y diversificar los servicios brindados								
Ind.	17	Nuevos servicios implementados	Número	2	2	2	2	6	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación GS/GAP

OG 3. Fortalecer la gestión institucional

Para el tercer objetivo general, "Fortalecer la gestión institucional", se han establecido seis objetivos específicos. A fin de monitorear el cumplimiento de éstos, se ha seleccionado, para cada uno de ellos, un indicador de resultado.

OEE 3.1 Actualizar los instrumentos de gestión

Indicador: Instrumentos de gestión actualizados y/o elaborados.
Definición operativa: Hace referencia a los documentos y manuales que se van a elaborar y aprobar.
Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 7 instrumentos de gestión actualizados y/o elaborados en el trienio 2014-2016, a razón de 6 instrumentos de gestión en el año 2014 y 1 instrumento de gestión en el año 2015.

OEE 3.2 Mejorar los procesos administrativos, de negocios y TICs

Indicador: Sistemas administrativos e informáticos optimizados.
Definición operativa: Hace referencia a la instalaciones de sistemas informáticos tales como SIGA, módulo de aportes, etc.
Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 3 sistemas administrativo e informáticos optimizados en el trienio 2014-2016, los cuales serán implementados en el año 2014.

OEE 3.3 Elevar el nivel de capacitación del personal

Indicador: Personas capacitadas.
Definición operativa: Hace referencia al personal que se piensa capacitar en las diversas áreas.
Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 2550 personas capacitadas en el trienio 2014-2016.

OEE 3.4 Fortalecer el posicionamiento de SERPAR LIMA

Indicador: Presencia de medios.
Definición operativa: Hace referencia como debe influenciar SERPAR LIMA en las personas.
Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 6,917 apariciones en medios de comunicación en el trienio 2014-2016.

OEE 3.5 Mejorar la infraestructura y equipamiento institucional

Indicador: Unidades orgánicas con ambientes de trabajo mejorados
Definición operativa: Hace referencia a las unidades orgánicas que cuentan con infraestructura y equipamiento adecuados.
Unidad de medida: Porcentaje.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 30% de mejora de los ambientes de trabajo de las unidades orgánicas en el trienio 2014-2016, a razón de 10% de mejora por año en el periodo del 2014 al 2016..

OEE 3.6 Optimizar la gestión de recursos financieros

Indicador: Tasa de crecimiento de los recursos propios
Definición operativa: Se refiere a los ingresos que provienen de los ingresos por servicio, aportes de valorizaciones y otros ingresos de la institución.
Unidad de medida: Porcentaje.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 35% de crecimiento de los recursos propios en el trienio 2014-2016, a razón de 5% y 10% de crecimiento por año durante el periodo 2014 al 2015 y 20% en el año 2,016 respectivamente.

El cuadro 5.7 muestra los indicadores de resultado para los objetivos específicos correspondientes al OEG 3, así como sus metas para el periodo 2014 – 2016.



CUADRO 5.7 INDICADORES DE RESULTADO-
OBJETIVOS ESPECÍFICOS CORRESPONDIENTE AL OEG 3

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico	Unidad de medida	Línea de base (2013)	Metas anuales			Meta global	Fuentes de información	
			2014	2015	2016			
OEG 3: Fortalecer las capacidades de gestión institucional.								
OEE 3.1 Actualizar los instrumentos de gestión								
Ind. 18	Instrumentos de gestión actualizados y/o elaborados	Número	3	6	1	0	7	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación OPP
OEE 3.2 Mejorar los procesos administrativos y de negocios, y las TIC								
Ind. 19	Sistemas administrativos e informáticos optimizados	Número	0	3	1	1	5	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación GA/UI
OEE 3.3 Elevar el nivel de capacitación del personal								
Ind. 20	Personas capacitadas	Número	750	800	850	900	2,550	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación GA/SGP
OEE 3.4 Fortalecer el posicionamiento de SERPAR LIMA								
Ind. 21	Presencia de medios	Número	1,900	2,090	2,299	2,528	6,917	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación OMRP
OEE 3.5 Mejorar la infraestructura y equipamiento institucionales								
Ind. 22	Unidades orgánicas con ambientes de trabajo mejorados	Porcentaje	10%	10%	10%	10%	30%	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación GT/GAP/GA
OEE 3.6 Optimizar la gestión de recursos financieros								
Ind. 23	Tasa de crecimiento de los recursos propios	Porcentaje	20%	5%	10%	20%	35%	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación GS/GAP/GA

5.4 Indicadores de producto a nivel de acciones estratégicas

A fin de alcanzar el cumplimiento de los objetivos trazados, tanto generales como específicos, se ha propuesto un conjunto de acciones, cuyos indicadores se presentan a continuación.

OG 1. Ampliar y promover el desarrollo sostenible de áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima

OEE 1.1 Construir e implementar nuevos parques zonales

Para el logro del objetivo estratégico 1.1, se han establecido cinco acciones. A continuación se describen los indicadores correspondientes a cada una de ellas.

Acción 1.1.1 Diseñar un modelo general de parque.

Indicador: Modelo de parque diseñado.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 1 modelo de parque diseñado en el trienio 2014-2016, lo cual será diseñado en el año 2014.

Acción 1.1.2 Implementar nuevos parques con PIP aprobados.

Indicador: Parques construidos.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 16 parques construidos en el trienio 2014-2016, lo cual será construido en el año 2014.

Acción 1.1.3 Elaborar nuevos proyectos de inversión pública.

Indicador: PIPs elaborados y aprobados.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 10 PIPs elaborados y aprobados en el trienio 2014-2016, lo cual será construido en el periodo: 2015-2016.

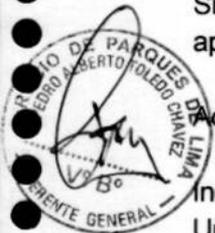
Acción 1.1.4 Desarrollar procesos participativos para nuevos proyectos de parques.

Indicador: Procesos participativos realizados.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 300 procesos participativos realizados en el trienio 2014-2016, a razón de 100 talleres por año durante el periodo del 2014 al 2016, respectivamente.

El cuadro 5.8 muestra los indicadores de producto para las acciones correspondientes al OEE 1.1, así como sus metas para el periodo 2014 – 2016



CUADRO 5.8 INDICADORES DE PRODUCTOS –
ACCIONES CORRESPONDIENTES AL OEE 1.1

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico / Acción / Indicador	Unidad de medida	Metas anuales			Meta global	Fuentes de información		
		2014	2015	2016				
OEG 1: Ampliar y promover el desarrollo sostenible de áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima								
OEE 1.1	Construir e implementar nuevos parques zonales							
Acción 1.1.1	Diseñar un modelo general de parque.							
Indic.	24	Modelo de parque diseñado	Número	1	0	0	1	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 1.1.2	Implementar nuevos parques con PIP aprobados.							
Indic.	25	Parques construidos.	Número	6	6	4	16	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 1.1.3	Elaborar nuevos proyectos de inversión pública.							
Indic.	26	PIPs elaborados y aprobados	Número	6	4	0	10	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 1.1.4	Desarrollar procesos participativos para nuevos proyectos de parques.							
Indic.	27	Procesos participativos realizados	Número	100	100	100	300	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación

OEE 1.2 Incrementar las áreas verdes y el arbolado urbano en Lima Metropolitana de manera sostenible

Para el logro del objetivo específico 1.2, se han establecido nueve acciones. A continuación se describen los indicadores correspondientes a cada una de ellas.

Acción 1.2.1 Impulsar creación del Sistema Metropolitano de Áreas Verdes.

Indicador: Ordenanza aprobada.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 1 ordenanza aprobada en el trienio 2014-2016, lo cual será aprobada en el año 2014.

Acción 1.2.2 Implementar la forestación urbana con participación ciudadana.

Indicador: Árboles plantados.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 300,000 árboles plantados en el trienio 2014-2016, a razón de 100,000 árboles plantados por año durante el periodo del 2014 al 2016, respectivamente.

Acción 1.2.3 Fortalecer el Programa "Adopta un Árbol".



Indicador: Conferencias Especializadas realizadas.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 9 conferencias especializadas realizadas en el trienio 2014-2016, a razón de 3 organizaciones adoptantes.

Acción 1.2.4 Implementar el Centro de Monitoreo Georeferenciado de Árboles.

Indicador: Centro de monitoreo implementado.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 1 centro de monitoreo implementado en el trienio 2014-2016, el cual se implementará en el año 2014.

Acción 1.2.5 Incrementar el área de viveros.

Indicador: Área de viveros ampliada.

Unidad de medida: Metros cuadrados.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 15,000 m² de áreas de viveros ampliados en el trienio 2014-2016.

Acción 1.2.6 Incrementar la producción de los viveros.

Indicador: Plantones producidos.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 450,000 plantones producidos en el trienio 2014-2016, a razón de 150,000 plantones producidos por año durante el periodo del 2014 al 2016, respectivamente.

Acción 1.2.7 Brindar asistencia técnica especializada en desarrollo de áreas verdes.

Indicador: Convenios suscritos.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 6 convenios suscritos en el trienio 2014-2016.

Acción 1.2.8 Diseño paisajístico de parques empleando plantas xerófilas.

Indicador: Parques renovadas.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 10 parques renovados en el trienio 2014-2016.

Acción 1.2.9 Actualización de inventario de áreas verdes.

Indicador: Inventarios realizados.

Unidad de medida: Número.



SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 3 inventarios realizados en el trienio 2014-2016, a razón de 1 inventario por año durante el periodo del 2014 al 2016, respectivamente.

El cuadro 5.9 muestra los indicadores de producto para las acciones correspondientes al OEE 1.2, así como sus metas para el periodo 2014 – 2016

CUADRO 5.9 INDICADORES DE PRODUCTOS – ACCIONES CORRESPONDIENTES AL OEE 1.2

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico / Acción / Indicador	Unidad de medida	Metas anuales			Meta global	Fuentes de información	
		2014	2015	2016			
OEG 1: Ampliar y promover el desarrollo sostenible de áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima							
OEE 1.2	Incrementar las áreas verdes y el arbolado urbano de manera sostenible						
Acción 1.2.1	Impulsar la creación del Sistema Metropolitano de Áreas Verdes.						
Indic. 28	Ordenanza aprobada	Número	1	0	0	1	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 1.2.2	Implementar la forestación urbana con participación ciudadana.						
Indic. 29	Árboles plantados	Número	100,000	100,000	100,000	300,000	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 1.2.3	Fortalecer el Programa "Adopta un Árbol".						
Indic. 30	Organizaciones adoptantes	Número	3	3	3	9	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 1.2.4	Implementar el Centro de Monitoreo Georeferenciado de Árboles.						
Indic. 31	Centro de monitoreo implementado	Número	1	0	0	1	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 1.2.5	Incrementar el área de viveros.						
Indic. 32	Área de viveros ampliada	Metros cuadrados	15000	0	0	15,000	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 1.2.6	Incrementar la producción en los viveros						
Indic. 33	Plantones producidos	Número	150,000	150,000	150,000	450,000	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 1.2.7	Brindar asistencia técnica especializada en desarrollo de áreas verdes.						
Indic. 34	Convenios suscritos	Número	2	2	2	6	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 1.2.8	Diseño paisajístico de parques empleando plantas xerófilas						
Indic. 35	Parques renovados	Número	4	3	3	10	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 1.2.9	Actualizar el inventario de áreas verdes						
Indic. 36	Inventarios realizados	Número	1	1	1	3	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación



OEE 1.3 Promover el desarrollo de una cultura de verde urbano

Para el logro del objetivo específico 1.3, se han establecido seis acciones. A continuación se describen los indicadores correspondientes a cada una de ellas.

Acción 1.3.1 Sensibilizar a los vecinos para crear una cultura del verde urbano.

Indicador: Eventos especializados realizados.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 9 eventos especializados realizados en el trienio 2014-2016, a razón de 3 eventos especializados por año durante el periodo del 2014 al 2016, respectivamente.

Acción 1.3.2 Promover programas de orientación ecológica dirigidos a estudiantes.

Indicador: Capacitaciones en temas ecológicos realizados.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 1,500 talleres ecológicos realizados en el trienio 2014-2016, a razón de 500 eventos por año durante el periodo 2014 al 2016, respectivamente.

Acción 1.3.3 Organizar el FESTIARBOL.

Indicador: Evento organizado.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 3 eventos organizados en el trienio 2014-2016, a razón de 1 taller por año durante el periodo 2014 al 2016, respectivamente.

Acción 1.3.4 Continuar con el concurso "Lima Verde".

Indicador: Participantes inscritos.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 600 participantes inscritos en el concurso "Lima verde" en el trienio 2014-2016, a razón de 200 participantes por año durante el periodo 2014 al 2016, respectivamente.

Acción 1.3.5 Implementar la "Escuela de Jardineros".

Indicador: Jardineros capacitados.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 300 jardineros capacitados en el trienio 2014-2016, a razón de 100 jardineros capacitados por año durante el periodo 2014 al 2016, respectivamente.

Acción 1.3.6 Promover investigaciones aplicadas.

Indicador: Investigaciones realizadas.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 6 investigaciones realizadas en el trienio 2014-2016, a razón de 2 investigaciones por año.



El cuadro 5.10 muestra los indicadores de producto para las acciones correspondientes al OEE 1.3, así como sus metas para el periodo 2014 – 2016

CUADRO 5.10 INDICADORES DE PRODUCTOS
ACCIONES CORRESPONDIENTES AL OEE 1.3

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico / Acción / Indicador		Unidad de medida	Metas anuales			Meta global	Fuentes de información	
			2014	2015	2016			
OEG 1: Ampliar y promover el desarrollo sostenible de áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima								
OEE 1.3 Promover el desarrollo de una cultura de verde urbano								
Acción 1.3.1		Sensibilizar a los vecinos para crear una cultura del verde urbano.						
Indic.	37	Eventos especializados realizados	Número	3	3	3	9	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 1.3.2		Promover programas de orientación ecológica dirigidos a estudiantes.						
Indic.	38	Capacitaciones en temas ecológicos realizados	Número	500	500	500	1,500	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 1.3.3		Organizar el FESTIARBOL.						
Indic.	39	Evento organizado	Número	1	1	1	3	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 1.3.4		Continuar el concurso "Lima Verde".						
Indic.	40	Participantes inscritos	Número	100	100	100	300	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 1.3.5		Implementar la "Escuela de Jardineros".						
Indic.	41	Jardineros capacitados	Número	100	100	100	300	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 1.3.6		Promover investigaciones aplicadas						
Indic.	42	Investigaciones realizadas	Número	2	2	2	6	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación

OEE 1.4 Promover la organización social de los beneficiarios de los programas de SERPAR LIMA

Para el logro del objetivo específico 1.4, se han establecido cuatro acciones. A continuación se describen los indicadores correspondientes a cada una de ellas.

Acción 1.4.1 Identificar y seleccionar organizaciones beneficiarias líderes.

Indicador: Organizaciones beneficiarias participantes.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 300 organizaciones beneficiarias participantes en el trienio 2014-2016.

Acción 1.4.2 Definir el modelo de organización representativa.

Indicador: Modelo de organización definido.



Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 1 modelo de organización definido en el trienio 2014-2016.

Acción 1.4.3 Promover el compromiso de los actores beneficiarios de los programas.

Indicador: Talleres realizados.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 9 talleres realizados en el trienio 2014-2016.

Acción 1.4.4 Promover la formalización de la organización.

Indicador: Plan de trabajo elaborado.

Unidad de medida: Número.

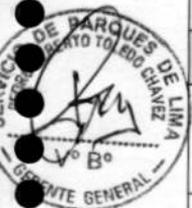
SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 1 plan de trabajo elaborado en el trienio 2014-2016.

El cuadro 5.11 muestra los indicadores de producto para las acciones correspondientes al OEE 1.4, así como sus metas para el periodo 2014 – 2016

CUADRO 5.11 INDICADORES DE PRODUCTOS
ACCIONES CORRESPONDIENTES AL OEE 1.4

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico / Acción / Indicador			Unidad de medida	Metas anuales			Meta global	Fuentes de información
				2014	2015	2016		
OEG 1: Ampliar y promover el desarrollo sostenible de áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima								
OEE 1.4	Promover la organización de beneficiarios de los programas de SERPAR LIMA							
Acción 1.4.1	Identificar y seleccionar organizaciones beneficiarias líderes.							
Indic.	43	Organizaciones beneficiarias participantes	Número	100	100	100	300	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 1.4.2	Definir el modelo de organización representativa.							
Indic.	44	Modelo de organización definido	Número	1	0	0	1	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 1.4.3	Promover el compromiso de los actores beneficiarios de los programas							
Indic.	45	Talleres realizados	Número	3	3	3	9	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 1.4.4	Promover la formalización de la organización.							
Indic.	46	Plan de trabajo elaborado	Número	1	0	0	1	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación

OEG 2. Mejorar y optimizar el uso de la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales.



OEE 2.1 Mantener, mejorar y rehabilitar la infraestructura y áreas verdes, y proteger los lotes de aportes.

Para el logro del objetivo estratégico 2.1, se han establecido seis acciones. A continuación se describen los indicadores correspondientes a cada una de ellas.

Acción 2.1.1 Efectuar el mantenimiento de la infraestructura.

Indicador: Área de infraestructura con mantenimiento.

Unidad de medida: Metros cuadrados.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 180000 áreas de infraestructura con mantenimiento en el trienio 2014-2016.

Acción 2.1.2 Efectuar el mantenimiento de áreas verdes.

Indicador: Área verdes con mantenimiento.

Unidad de medida: Hectáreas.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 150 hectáreas de áreas verdes con mantenimiento en el trienio 2014-2016, a razón de 120 hectáreas de áreas verdes con mantenimiento en el año 2015 y 150 hectáreas de áreas verdes con mantenimiento en el año 2016.

Acción 2.1.3 Formular proyectos de rehabilitación y mejoramiento.

Indicador: PIPs formulados y aprobados.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 9 PIPs formulados y aprobados en el trienio 2014-2016.

Acción 2.1.4 Rehabilitar y adecuar infraestructura.

Indicador: Infraestructura rehabilitada.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 9 infraestructuras rehabilitadas en el trienio 2014-2016.

Acción 2.1.5 Mejorar la infraestructura de parques.

Indicador: Área de Infraestructura de parques mejorada.

Unidad de medida: Metros cuadrados.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 392305 metros cuadrado de área de infraestructura de parques mejorada en el trienio 2014-2016.

Acción 2.1.6 Construir cercos en lotes de aportes.

Indicador: Lotes cercados.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 18 lotes cercados en el trienio 2014-2016.

El cuadro 5.12 muestra los indicadores de producto para las acciones correspondientes al OEE 2.1, así como sus metas para el periodo 2014 – 2016



CUADRO 5.12 INDICADORES DE PRODUCTOS
ACCIONES CORRESPONDIENTES AL OEE 2.1

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico / Acción / Indicador		Unidad de medida	Metas anuales			Meta global	Fuentes de información	
			2014	2015	2016			
OEG 2:	Mejorar y optimizar el uso de la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales.							
OEE 2.1	Mantener, mejorar y rehabilitar la infraestructura y áreas verdes, y proteger los lotes de aportes.							
Acción 2.1.1	Efectuar el mantenimiento de la infraestructura.							
Indic.	47	Área de infraestructura con mantenimiento	Metros cuadrados	40,000	60,000	80,000	180,000	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 2.1.2	Efectuar el mantenimiento de áreas verdes.							
Indic.	48	Áreas verdes con mantenimiento	Hectáreas	100	120	150	150	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 2.1.3	Formular proyectos de rehabilitación y mejoramiento.							
Indic.	49	PIPs formulados y aprobados	Número	2	3	4	9	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 2.1.4	Rehabilitar y adecuar la infraestructura.							
Indic.	50	Infraestructura rehabilitada	Metros cuadrados	2	3	4	9	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 2.1.5	Mejorar la infraestructura de parques.							
Indic.	51	Área de Infraestructura de parques mejorada	Metros cuadrados	115,500	137,050	139,755	392,305	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 2.1.6	Construir cercos en lotes de aportes.							
Indic.	52	Lotes cercados	Número	6	6	6	18	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación

OEE 2.2 Implementar y fortalecer el equipamiento en las áreas de servicios

Para el logro del objetivo estratégico 2.2, se han establecido tres acciones. A continuación se describen los indicadores correspondientes a cada una de ellas.

Acción 2.2.1 Mantener las unidades vehiculares y motores estacionarios asignados a áreas verdes.

Indicador: Vehículos (09) y equipos de campo (104) con mantenimiento adecuado.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 113 equipos de campo con mantenimiento adecuado en el trienio 2014-2016.

Acción 2.2.2 Repotenciar y reponer equipos.

Indicador: Equipos de campo repotenciados y/o repuestos.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 104 equipos de campo repotenciados y/o repuestos en el trienio 2014-2016.

Acción 2.2.3 Adquirir nuevos vehículos y equipos.

Indicador: Equipos de campo nuevos adquiridos.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 26 equipos de campo nuevos adquiridos en el trienio 2014-2016.

El cuadro 5.13 muestra los indicadores de producto para las acciones correspondientes al OEE 2.2, así como sus metas para el periodo 2013 – 2016

CUADRO 5.13 INDICADORES DE PRODUCTOS
ACCIONES CORRESPONDIENTES AL OEE 2.2

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico / Acción / Indicador	Unidad de medida	Metas anuales			Meta global	Fuentes de información	Unidad Orgánica Responsable	
		2014	2015	2016				
OEG 2:	Mejorar y optimizar el uso de la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales.							
OEE 2.2	Implementar y fortalecer el equipamiento en las áreas de servicios.							
Acción 2.2.1	Mantener las unidades vehiculares y motores estacionarios asignados a áreas verdes							
Indic. 53	Vehículos (09) y equipos de campo (104) con mantenimiento adecuado	Número	113	113	113	113	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	GAV
Acción 2.2.2	Repotenciar y reponer equipos.							
Indic. 54	Equipos de campo repotenciados y/o repuestos	Número	0	104	0	104	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	GT/ GPAV
Acción 2.2.3	Adquirir nuevos equipos.							
Indic. 55	Equipos de campo nuevos adquiridos	Número	26	0	0	26	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación	GPAV

OEE 2.3 Mejorar y diversificar los servicios brindados

Para el logro del objetivo estratégico 2.3, se han establecido cinco acciones. A continuación se describen los indicadores correspondientes a cada una de ellas.

Acción 2.3.1 Implementar un sistema de gestión de concesiones.

Indicador: Sistema de Calificación implementado.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo del 100%del sistema de calificación implementado en el trienio 2014-2016.

Acción 2.3.2 Promover y difundir la oferta de servicios directos.

Indicador: Usuarios satisfechos.

Unidad de medida: Porcentaje.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 75% de usuarios satisfechos respecto a los servicios en el trienio 2014-2016, a razón de 55% de satisfacción en el año 2014, 65% de satisfacción en el año 2015 y 75% de satisfacción en el año 2015.

Acción 2.3.3 Promover y difundir la oferta de servicios a terceros.

Indicador: Concesionarios satisfechos.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo del 90% concesionarios satisfechos en el trienio 2014-2016.

Acción 2.3.4 Ampliar los servicios existentes.

Indicador: Servicios ampliados a nuevos parques.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 6 servicios ampliados a nuevos parques en el trienio 2014-2016, el cual será implementado en el año 2014.

Acción 2.3.5 Actuar como centro de referencia en educación ambiental.

Indicador: Eventos realizados.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 18 eventos realizados sobre educación ambiental en el trienio 2014-2016, a razón de 6 eventos por año durante el periodo del 2014 al 2016.

El cuadro 5.14 muestra los indicadores de producto para las acciones correspondientes al OEE 2.3, así como sus metas para el periodo 2014 – 2016



CUADRO 5.14 INDICADORES DE PRODUCTOS
ACCIONES CORRESPONDIENTES AL OEE 2.3

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico / Acción / Indicador		Unidad de medida	Metas anuales			Meta global	Fuentes de información	
			2014	2015	2016			
OEG 2: Mejorar y optimizar el uso de la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales.								
OEE 2.3		Mejorar y diversificar los servicios brindados						
Acción 2.3.1		Implementar un sistema de gestión de concesiones.						
Indic.	56	Sistema de Calificación implementado	Número	80%	90%	100%	100%	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 2.3.2		Promover y difundir la oferta de servicios directos.						
Indic.	57	Usuarios satisfechos	Porcentaje	55%	65%	75%	75%	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 2.3.3		Promover y difundir la oferta de servicios a terceros.						
Indic.	58	Concesionarios satisfechos	Número	70%	80%	90%	90%	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 2.3.4		Ampliar los servicios existentes.						
Indic.	59	Servicios ampliados a nuevos parques	Número	6	0	0	6	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 2.3.5		Actuar como centro de referencia en educación ambiental.						
Indic.	60	Eventos realizados	Número	6	6	6	18	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación

OEG 3. Fortalecer las capacidades de gestión institucional.

OEE 3.1 Actualizar los instrumentos de gestión

Para el logro del objetivo estratégico 3.1, se han establecido cuatro acciones. A continuación se describen los indicadores correspondientes a cada una de ellas.

Acción 3.1.1 Implementar la Ley del Servicio Civil.

Indicador: Diagnóstico para la implementación.

Unidad de medida: Número.

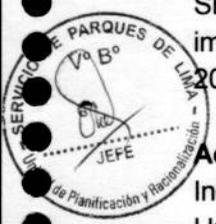
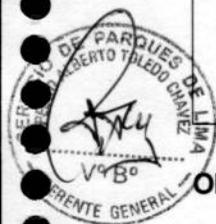
SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de un diagnóstico para la implementación de la Ley del Servicio Civil en el trienio 2014-2016, el cual será implementado en el año 2014.

Acción 3.1.2 Elaborar un nuevo estatuto.

Indicador: Estatuto actualizado.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 1 Estatuto actualizado en el trienio 2014-2016.



Acción 3.1.3 Elaborar y aprobar nuevos instrumentos de gestión.

Indicador: Documentos de gestión aprobados.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 4 documentos de gestión aprobados en el trienio 2014-2016, el cual será aprobado en el año 2014.

Acción 3.1.4 Elaborar el MAPRO

Indicador: MAPRO aprobado.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 1 MAPRO en el trienio 2014-2016, el cual será aprobado en el año 2014.

El cuadro 5.15 muestra los indicadores de producto para las acciones correspondientes al OEE 3.1, así como sus metas para el periodo 2014 – 2016

CUADRO 5.15 INDICADORES DE PRODUCTOS – ACCIONES CORRESPONDIENTES AL OEE 3.1

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico / Acción / Indicador	Unidad de medida	Metas anuales			Meta global	Fuentes de información		
		2014	2015	2016				
OEG 3: Fortalecer las capacidades de gestión institucional.								
OEE 3.1 Actualizar los instrumentos de gestión								
Acción 3.1.1 Implementar la Ley del Servicio Civil.								
Indic.	61	Diagnóstico para la implementación	Número	1	0	0	1	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 3.1.2 Elaborar un nuevo estatuto.								
Indic.	62	Estatuto actualizado	Número	1	0	0	1	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 3.1.3 Elaborar nuevos instrumentos de gestión.								
Indic.	63	Documentos de gestión aprobados	Número	4	0	0	4	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 3.1.4 Elaborar el MAPRO.								
Indic.	64	MAPRO aprobado	Número	1	0	0	1	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación

OEE 3.2 Mejorar los procesos administrativos, de negocios y TIC

Para el logro del objetivo estratégico 3.2, se han establecido cuatro acciones. A continuación se describen los indicadores correspondientes a cada una de ellas.

Acción 3.2.1 Implementar el SIGA.

Indicador: SIGA implementado.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 1 diagnóstico para la implementación de la Ley del Servicio Civil en el trienio 2014-2016, el cual será implementado en el año 2014.

Acción 3.2.2 Implementar el sistema de aportes.

Indicador: Modulo de aportes implementado.

Unidad de medida: Número

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 1 módulo de aportes implementado en el trienio 2014-2016, el cual será implementado en el año 2014.

Acción 3.2.3 Implementar el sistema informático de tramite documentario.

Indicador: Sistema de tramite documentario implementado.

Unidad de medida: Número

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 1 sistema de trámite documentario implementado en el trienio 2014-2016, el cual será implementado en el año 2014.

Acción 3.2.4 Optimizar procesos clave de negocio.

Indicador: Procesos de negocios optimizados.

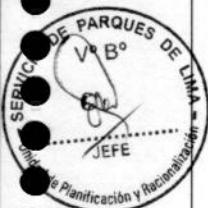
Unidad de medida: Número

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 5 procesos de negocios optimizados en el trienio 2014-2016.

El cuadro 5.16 muestra los indicadores de producto para las acciones correspondientes al OEE 3.2, así como sus metas para el periodo 2014 – 2016

CUADRO 5.16 INDICADORES DE PRODUCTOS
ACCIONES CORRESPONDIENTES AL OEE 3.2

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico / Acción / Indicador	Unidad de medida	Metas anuales			Meta global	Fuentes de información	
		2014	2015	2016			
OEG 3: Fortalecer las capacidades de gestión institucional.							
OEE 3.2	Mejorar los procesos administrativos y de negocios, y las TIC.						
Acción 3.2.1	Implementar el SIGA.						
Indic. 65	SIGA implementado	Número	1	0	0	1	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 3.2.2	Implementar el sistema de aportes.						
Indic. 66	Módulo de aportes implementado	Número	1	0	0	1	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 3.2.3	Implementar el sistema informático de trámite documentario.						
Indic. 67	Sistema de tramite documentario implementado	Número	1	0	0	1	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 3.2.4	Optimizar procesos clave de negocio.						
Indic. 68	Procesos de negocios optimizados	Número	1	2	2	5	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación



OEE 3.3 Elevar el nivel de capacitación del personal

Para el logro del objetivo estratégico 3.3, se han establecido dos acciones. A continuación se describen los indicadores correspondientes a cada una de ellas.

Acción 3.3.1 Implementar el plan de capacitación institucional.

Indicador: Eventos de capacitación realizados.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 46 eventos de capacitación realizados en el trienio 2014-2016.

Acción 3.3.2 Desarrollar talleres internos inductivos sobre cultura organizacional de SERPAR LIMA.

Indicador: Talleres y/o encuentros realizados.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 18 talleres y/o encuentros realizados en el trienio 2014-2016, a razón de 6 talleres y/o eventos realizados por año en el periodo del 2014 al 2016, respectivamente.

El cuadro 5.17 muestra los indicadores de producto para las acciones correspondientes al OEE 3.3, así como sus metas para el periodo 2014 – 2016

CUADRO 5.17 INDICADORES DE PRODUCTOS
ACCIONES CORRESPONDIENTES AL OEE 3.3

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico / Acción / Indicador			Unidad de medida	Metas anuales			Meta global	Fuentes de información
				2014	2015	2016		
OEG 3: Fortalecer las capacidades de gestión institucional.								
OEE 3.3	Elevar el nivel de capacitación del personal							
Acción 3.3.1	Implementar el plan de capacitación institucional.							
Indic.	69	Eventos de capacitación realizados	Número	15	15	16	46	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 3.3.2	Desarrollar talleres inductivos sobre cultura organizacional de SERPAR LIMA.							
Indic.	70	Talleres y/o encuentros realizados	Número	6	6	6	18	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación

OEE 3.4 Fortalecer el posicionamiento de SERPAR LIMA

Para el logro del objetivo estratégico 3.4, se han establecido tres acciones. A continuación se describen los indicadores correspondientes a cada una de ellas.

Acción 3.4.1 Consolidación de Red de Aliados Estratégicos.

Indicador: Organizaciones Aliadas.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 285 organizaciones aliadas de capacitación realizados en el trienio 2014-2016.

Acción 3.4.2 Sensibilizar el uso de los servicios.

Indicador: Encuentros vecinales realizados.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 285 encuentros vecinales realizados en el trienio 2014-2016.

Acción 3.4.3 Fortalecer la imagen institucional.

Indicador: Memoria Institucional difundida.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de ser el 3 dentro del ranking de entidades públicas en el trienio 2014-2016.

El cuadro 5.18 muestra los indicadores de producto para las acciones correspondientes al OEE 3.4, así como sus metas para el periodo 2014 – 2016

CUADRO 5.18 INDICADORES DE PRODUCTOS
ACCIONES CORRESPONDIENTES AL OEE 3.4

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico / Acción / Indicador	Unidad de medida	Metas anuales			Meta global	Fuentes de información		
		2014	2015	2016				
OEE 3: Fortalecer las capacidades de gestión institucional.								
OEE 3.4	Fortalecer el posicionamiento de SERPAR LIMA							
Acción 3.4.1	Consolidar la Red de Aliados Estratégicos.							
Indic.	71	Organizaciones Aliadas	Número	85	100	100	285	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 3.4.2	Sensibilizar el uso de los servicios.							
Indic.	72	Encuentros vecinales realizados	Número	85	100	100	285	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 3.4.3	Fortalecer la imagen institucional.							
Indic.	73	Memoria institucional difundida	Número	1	1	1	3	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación

OEE 3.5 Mejorar la infraestructura y equipamiento institucionales

Para el logro del objetivo estratégico 3.5, se han establecido dos acciones. A continuación se describen los indicadores correspondientes a cada una de ellas.

Acción 3.5.1 Desarrollo de la sede central de SERPAR LIMA.

Indicador: Área construida.

Unidad de medida: Metros cuadrados.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 1200 metros cuadrados construidos de la sede central de SERPAR LIMA en el trienio 2014-2016.

Acción 3.5.2 Renovación de equipos de oficina.

Indicador: Equipos de oficina adquiridos.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 160 equipos de oficina adquiridos en el trienio 2014-2016.

El cuadro 5.19 muestra los indicadores de producto para las acciones correspondientes al OEE 3.5, así como sus metas para el periodo 2014 – 2016.

CUADRO 5.19 INDICADORES DE PRODUCTOS – ACCIONES CORRESPONDIENTES AL OEE 3.5

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico / Acción / Indicador	Unidad de medida	Metas anuales			Meta global	Fuentes de información		
		2014	2015	2016				
OEG 3: Fortalecer las capacidades de gestión institucional.								
OEE 3.5	Mejorar la infraestructura y equipamiento institucionales							
Acción 3.5.1	Desarrollar la sede central de SERPAR LIMA.							
Indic.	74	Área construida	Metros cuadrados	0	0	1,200	1,200	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 3.5.2	Renovar los equipos de oficina.							
Indic.	75	Equipos de oficina adquiridos	Número	100	60	0	160	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación

OEE 3.6 Optimizar la gestión de recursos financieros

Para el logro del objetivo estratégico 3.6, se han establecido dos acciones. A continuación se describen los indicadores correspondientes a cada una de ellas.

Acción 3.6.1 Gestión de proyectos de cooperación técnica.

Indicador: Proyectos de cooperación técnica formulados.

Unidad de medida: Número.

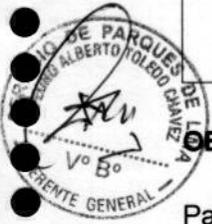
SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 3 proyectos de cooperación técnica formulados en el trienio 2014-2016, a razón de 1 proyecto por año durante el periodo del 2014 al 2016, respectivamente.

Acción 3.6.2 Fortalecer el sistema de cobros.

Indicador: Sistema de cobranzas fortalecidos.

Unidad de medida: Número.

SERPAR LIMA se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 1 sistema de cobranza fortalecido en el trienio 2014-2016, el cual será implementado en el año 2014.



El cuadro 5.20 muestra los indicadores de producto para las acciones correspondientes al OEE 3.6, así como sus metas para el periodo 2014 – 2016

CUADRO 5.20 INDICADORES DE PRODUCTOS – ACCIONES CORRESPONDIENTES AL OEE 3.6

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico / Acción / Indicador	Unidad de medida	Metas anuales			Meta global	Fuentes de información		
		2014	2015	2016				
OEG 3: Fortalecer las capacidades de gestión institucional.								
OEE 3.6	Optimizar la gestión de recursos financieros							
Acción 3.6.1	Gestionar proyectos de cooperación internacional.							
Indic.	76	Proyectos de cooperación técnica formulados	Número	1	1	1	3	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación
Acción 3.6.2	Fortalecer el sistema de cobros.							
Indic.	77	Sistema de cobranzas fortalecidos	Número	1	0	0	1	SERPAR LIMA, Informes de Evaluación



5.5 Cuadro de Mando Integral

El *Balanced Scorecard* o *Cuadro de Mando Integral* es un enfoque de gerencia de carácter multidimensional cuya principal utilidad radica en su capacidad para medir el rendimiento de una empresa y, en general, el desempeño de una organización. Bajo este enfoque el desempeño organizacional es visto desde al menos cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente o mercado, la de los procesos internos y, finalmente, la de aprendizaje y crecimiento. Dependiendo del tipo de organización, a estas cuatro perspectivas se le puede adicionar otras, o eventualmente reemplazar alguna de ellas por otras. Para el caso de SERPAR LIMA, esta herramienta, creada por Kaplan y Norton,¹³ permite expresar los resultados del planeamiento estratégico en indicadores organizados desde cinco perspectivas de análisis: nivel país, nivel financiero, nivel de usuarios, nivel de procesos internos y nivel de aprendizaje y crecimiento.

De este modo, los ámbitos que serían objeto de monitoreo son los siguientes:

- A. Indicadores desde la perspectiva de país.
- B. Indicadores desde la perspectiva financiera.
- C. Indicadores desde la perspectiva del cliente o usuarios.
- D. Indicadores desde la perspectiva de los procesos internos.
- E. Indicadores desde la perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

La perspectiva de país comprende los indicadores que muestran el impacto de la labor de SERPAR LIMA en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población en la ciudad de Lima. La perspectiva financiera suele ser expresada como metas financieras (utilidades sobre el capital, utilidades sobre los activos netos, rendimientos, y otros). La perspectiva del cliente comprende indicadores relacionados a las metas que miden la inserción o participación en el mercado (participación en el mercado, número de quejas o devoluciones, y otros). La perspectiva de procesos abarca indicadores relacionados a la gestión interna de la organización o metas operacionales del proceso de producción de los servicios (tiempo de entrega de pedidos, tiempo del ciclo de desarrollo del producto, costos por unidad de producción, y otros). La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se expresa como metas de aprendizaje e innovación (número de personas capacitadas, porcentaje de puestos ocupados desde dentro, periodo entre rotaciones de trabajo, número de innovaciones en productos o procesos al año, y otros).

CUADRO 5.21 INDICADORES SEGÚN PERSPECTIVAS

1. Perspectiva de país	¿Cómo medir la contribución de SERPAR LIMA al desarrollo de Lima?
1. Perspectiva financiera	¿Cómo medir la capacidad financiera de SERPAR LIMA?
2. Perspectiva del cliente	¿Cómo medir la cantidad y calidad de los servicios de SERPAR LIMA?
3. Perspectiva de los procesos internos	¿Cómo medir la mejora en la gestión de los procesos internos?
4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	¿Cómo medir la inversión de SERPAR LIMA en el desarrollo de nuevos procesos y productos?

¹³ Robert Kaplan y David P. Norton, *Strategic Maps*.

A. Perspectiva de país

La perspectiva país permite visualizar el entorno económico y social a nivel nacional y local. Debido a ello, han sido considerados los aspectos externos a la organización que podrían influir en el desempeño del SERPAR LIMA o sobre los cuales la organización podría de algún modo contribuir. Para la perspectiva a nivel de país se han establecido, entre otros, los siguientes indicadores:

- Tasa de revalorización predial.
- Índice de recepción de CO2.
- Área de espacio público per cápita en parques zonales y metropolitanos.

B. Perspectiva de usuarios

La perspectiva del cliente contiene los objetivos e indicadores de la organización o de las unidades orgánicas que deben tenerse en cuenta para evaluar el grado de satisfacción de los usuarios, fidelización de clientes, obtención de nuevos clientes o el valor añadido que aporta la organización al cliente. Desde esta perspectiva, se busca elevar permanente el grado de satisfacción de los usuarios de los diferentes servicios que brinda SERPAR LIMA. A continuación se mencionan los principales indicadores establecidos a este nivel:

- Tasa de crecimiento de visitas a los parques.
- Parques zonales construidos.
- Tasa de crecimiento de áreas verdes.
- Índice de satisfacción de usuarios.

C. Perspectiva financiera

En la perspectiva financiera se consignan los indicadores relacionados a los objetivos de la organización en cuanto a su desempeño económico-financiero. Por lo general, dichos indicadores se refieren a aspectos tales como rentabilidad, ingresos provenientes de la prestación de los servicios brindados, valor añadido económico, retorno sobre la inversión y crecimiento de las ventas, entre otros. A continuación se mencionan los principales indicadores establecidos para la perspectiva financiera en el presente plan estratégico:

- Costo de operación por hectárea de área verde.
- Tasa de crecimiento de ingresos por servicios.
- Tasa de crecimiento de ingresos por aportes.

D. Perspectiva de los procesos internos

La perspectiva de los procesos internos contiene los aspectos relacionados con la identificación de los procesos que llevará a cabo la organización con la finalidad de mejorar sus capacidades distintivas orientadas a satisfacer las necesidades de los usuarios o clientes con niveles crecientes de eficiencia, calidad e innovación. Los indicadores comprendidos en esta perspectiva se refieren a los procesos internos críticos relevantes en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. En el presente Plan se han establecido, entre otros, los siguientes indicadores:

- Tiempo promedio de atención de solicitudes de las áreas usuarias.
- Índice de satisfacción laboral.
- Instrumentos de gestión actualizados y/o elaborados.

E. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento está referida, principalmente, a los activos tangibles e intangibles que afectan el desempeño de los trabajadores de la organización. Se refieren a la disponibilidad en tiempo real de información fiable y útil, retención de los conocimientos de los cursos de formación, habilidades desarrolladas por los empleados y su aplicación en su respectivo puesto de trabajo, aumento de la productividad por empleado, coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxito y tasa de mejora o perfil competitivo de cada individuo y, además, la necesidad de potenciar al personal para el nuevo entorno competitivo.

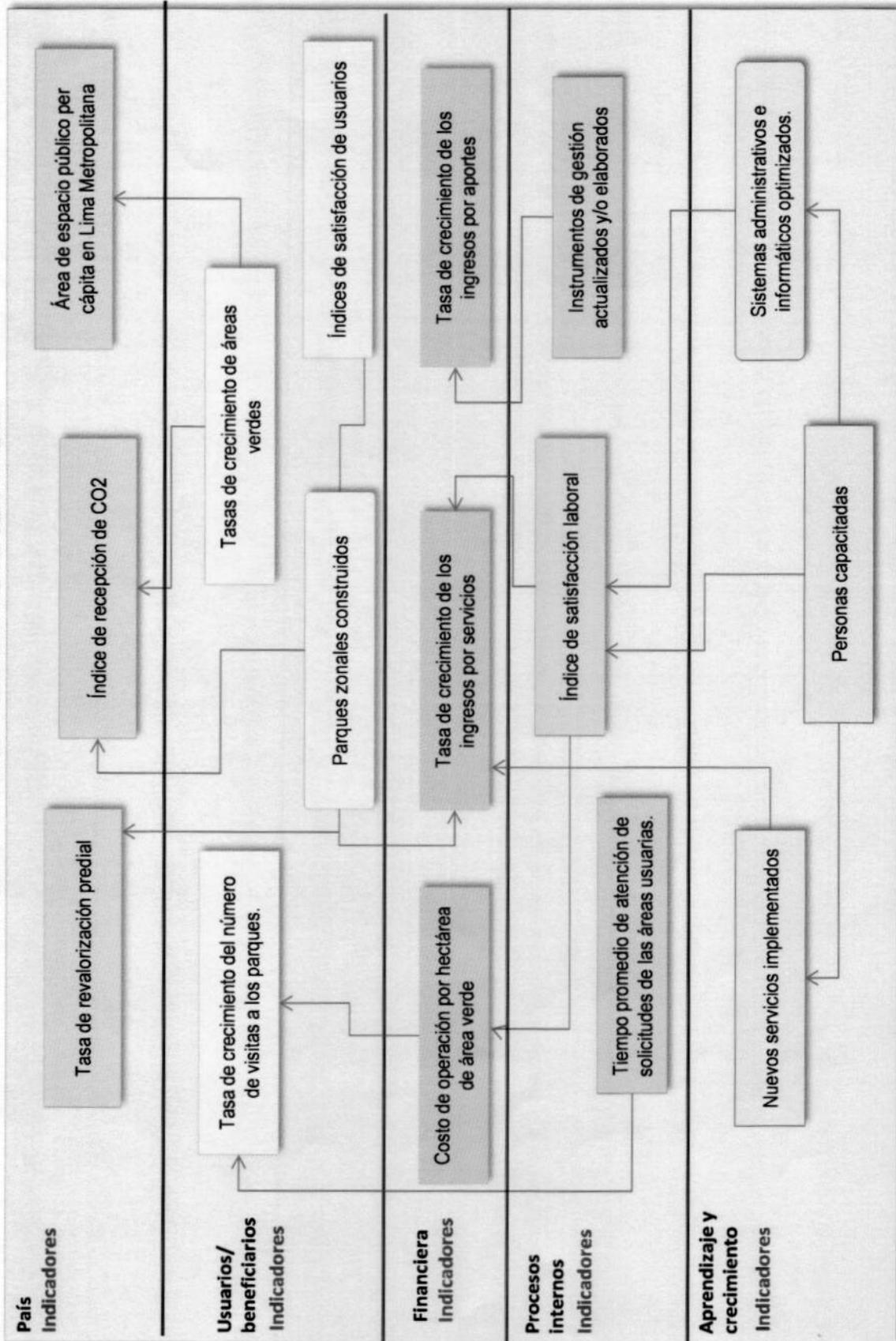
Los objetivos que se plasmen en el Cuadro de Mando Integral según dicha perspectiva deben indicar tanto las necesidades de formación de los empleados y su aprovechamiento, como la eficacia de los sistemas que apoyan a las personas para realizar con éxito sus actividades. El fin es visualizar el modo en que la organización puede potenciar a sus empleados, y que esto se traduzca en mayores niveles de eficiencia, calidad y competitividad organizacional. Para el presente Plan se han establecido, entre otros, los indicadores siguientes:

- Nuevos servicios implementados.
- Personas capacitadas.
- Sistemas administrativos e informáticos optimizados.

El gráfico 5.2 ofrece una síntesis del CMI de SERPAR LIMA para el periodo 2013-2016, jerarquizando los indicadores en función de las cinco perspectivas antes señaladas.



GRÁFICO 5.2 BALANCED SCORECARD DE SERPAR LIMA



GLOSARIO DE TÉRMINOS:
100 TERMINOS SOBRE SOCIEDAD Y CULTURA URBANA

GLOSARIO DE TÉRMINOS: 100 TERMINOS SOBRE SOCIEDAD Y CULTURA URBANA

1. Accesibilidad. Facilidad para que los visitantes con discapacidades entren a establecimientos públicos o privados.
2. Ageísmo. Prejuicio y discriminación basados en la edad de una persona.
3. Alienación. Condición de distanciamiento o disociación de la sociedad.
4. Amalgamiento. Proceso mediante el cual un grupo mayoritario y un grupo minoritario se unen para formar un nuevo grupo.
5. Anomia. Término acuñado por Durkheim para la pérdida de la dirección que se siente en una sociedad cuando el control social del comportamiento individual se vuelve ineficiente.
6. Aprecio. Reputación que una persona específica se ha ganado dentro de una ocupación.
7. Asimilación. Proceso mediante el cual una persona abandona su tradición cultural para volverse parte de una cultura diferente.
8. Asociación de voluntarios. Organización establecida con base en intereses comunes, cuyos miembros participan como voluntarios o incluso pagan por participar.
9. Autoridad. Poder institucionalizado que reconocen las personas sobre las cuales este se ejerce.
10. Biodiversidad. Gama de diferencias genéticas, y diferencias entre las especies y entre los ecosistemas de una zona determinada. También se denomina diversidad biológica.
11. Bosques. Según FAO, superficies de tierra con una cubierta de copa de más del 10% y una superficie superior a 0.5 Ha.
12. Cambio social. Modificación considerable de los patrones de comportamiento y de la cultura, incluidos los valores y las normas, que sucede a través del tiempo.
13. Capital cultural. Bienes no económicos, como los antecedentes familiares y la educación, que se reflejan en el conocimiento del lenguaje y las artes.
14. Capital social. Beneficio colectivo de las redes sociales, las cuales se fundamentan en la confianza recíproca.
15. Choque cultural. Sentimiento de sorpresa y desorientación que experimentan las personas cuando se encuentran con prácticas culturales que son diferentes de las suyas.
16. Coalición. Alianza temporal o permanente dirigida hacia un objetivo común.



17. Código de ética. Estándares del comportamiento aceptable desarrollados por y para los miembros de una profesión.
18. Comportamiento colectivo. Comportamiento relativamente espontáneo y no estructurado de un grupo de personas que reaccionan a una influencia común en una situación ambigua.
19. Comunidad. Unidad espacial o política de organización social que da a las personas un sentido de pertenencia basado en una residencia compartida en un lugar específico o una identidad común.
20. Contracultura. Subcultura que deliberadamente se opone a ciertos aspectos de una cultura dominante.
21. Convergencia. Flujo de contenido a través de varios medios de comunicación y la migración de la audiencia que los acompaña.
22. Costumbre. Tradiciones que gobiernan el comportamiento diario y cuya violación no es grave.
23. Cultura. La totalidad de las costumbres, el conocimiento, los objetos materiales y el comportamiento socialmente transmitidos y aprendidos.
24. Cultura material. Conjunto de objetos físicos o tecnológicos de uso en nuestra vida diaria.
25. Cultura no material. Maneras de usar objetos materiales, así como expresar por medio de objetos físicos costumbres, creencias, filosofías, gobiernos y patrones de comunicación.
26. Democracia. En sentido literal, gobierno del pueblo.
27. Democracia representativa. Forma de gobierno en la que se seleccionan ciertos individuos para representar al pueblo.
28. Derechos humanos. Derechos morales universales que poseen todas las personas porque son seres humanos.
29. Desastre. Evento repentino o perjudicial o conjunto de eventos que agota los recursos de una comunidad, de manera que es necesaria la ayuda externa.
30. Desigualdad social. Condición en la que los miembros de la sociedad tienen diferentes cantidades de riqueza, prestigio o poder.
31. Discriminación. Negación de oportunidades y de igualdad de derechos a individuos y grupos debido a prejuicios u otras razones arbitrarias.
32. Disfunción. Elemento o proceso de una sociedad que puede alterar el sistema social o reducir su estabilidad.
33. Ecología humana. Área de estudio que se ocupa de las relaciones entre las personas y su medioambiente.



34. Ecología urbana. Área de estudio que se ocupa de las relaciones entre las personas y su entorno en las áreas urbanas.
35. Economía informal. Transferencia de dinero, bienes o servicios que no se reportan al gobierno.
36. Epidemiología social. Estudio de la distribución de enfermedades, discapacidades y el estado de salud general en una población.
37. Esperanza de vida. Número medio de años que se espera puede vivir una persona bajo las condiciones actuales de mortalidad.
38. Estatus. Término que los sociólogos utilizan para referirse a cualquiera de las posiciones socialmente definidas dentro de un grupo grande o una sociedad.
39. Estatus adquirido. Posición social que logra una persona generalmente mediante su propio esfuerzo.
40. Estatus atribuido. Posición social que la sociedad asigna a una persona sin tener en cuenta las características o los talentos únicos de dicha persona.
41. Estatus socioeconómico. Medida de la clase social que se basa en el ingreso, la educación y la ocupación.
42. Estereotipo. Generalización poco confiable sobre todos los miembros de un grupo que no reconoce las diferencias individuales dentro del mismo.
43. Estigma. Etiqueta que se utiliza para denigrar a los miembros de ciertos grupos sociales.
44. Estratificación. Clasificación estructurada de grupos completos de personas que perpetúa la desigualdad de remuneración económica y poder en una sociedad.
45. Estructura social. Forma en que está organizada una sociedad en relaciones predecibles.
46. Etnocentrismo. Tendencia a suponer que la cultura y la forma de vida propias representan la norma o son superiores a todas las demás.
47. Evolución sociocultural. Tendencias de largo plazo en las sociedades que se originan a partir de la interacción de la continuidad, la innovación y la selección.
48. Grupo. Número de personas que tienen normas, valores y expectativas similares y que se relacionan entre sí de manera regular.
49. Grupo étnico. Grupo que se diferencia de otros básicamente debido a su origen nacional o a sus patrones culturales característicos.
50. Grupo minoritario. Grupo subordinado, política y económicamente, cuyos miembros tienen significativamente menos control o poder sobre sus propias vidas que los miembros de un grupo dominante o mayoritario.



51. Grupo pequeño. Grupo lo suficientemente reducido para que todos sus miembros interactúen de manera simultánea, es decir, que hablen entre ellos o, al menos, se familiaricen bien.
52. Grupo primario. Grupo pequeño caracterizado por una relación personal cercana y la cooperación.
53. Grupo racial. Grupo que se distingue de los demás debido a diferencias físicas que han adquirido relevancia social.
54. Grupo secundario. Grupo formal e impersonal en el cual existe poca intimidad social o poco entendimiento mutuo.
55. Guerra cultural. Polarización de la sociedad acerca de elementos culturales controvertidos.
56. Ideología dominante. Conjunto de creencias y prácticas culturales que ayudan a mantener los poderosos intereses sociales, económicos y políticos.
57. Imagen social. Término usado por Erving Goffman para referirse a los esfuerzos que hacen las personas para proteger su imagen pública y evitar la vergüenza en público.
58. Industria de la cultura. Industria mundial de los medios de comunicación que estandariza los bienes y los servicios que requieren los consumidores.
59. Influencia. Ejercicio del poder mediante la persuasión.
60. Institución social. Patrón organizado de creencias y comportamientos orientado hacia la satisfacción de las necesidades sociales básicas.
61. Interacción social. Maneras en las cuales las personas se relacionan unas con otras.
62. Intereses creados. Término acuñado por Veblen para aquellas personas o grupos que sufrirán en el caso de un cambio social y que tienen un interés en mantener el status quo.
63. Líder de opinión. Alguien que influye en las opiniones y las decisiones de otros, mediante el contacto personal diario y la comunicación.
64. Medios de comunicación. Medios impresos y electrónicos que transmiten mensajes a audiencias amplias.
65. Megalópolis. Área densamente poblada que abarcados o más ciudades y sus suburbios.
66. Movilidad horizontal. Movimiento de un individuo de una posición social a otra de la misma categoría.
67. Movilidad intergeneracional. Cambios en la posición social de los hijos con respecto a la de sus padres.
68. Movilidad intrageneracional. Cambios en la posición social durante la vida adulta de una persona.



69. Movilidad social. Movimiento de individuos o grupos de una posición a otra en un sistema de estratificación social.
70. Movilidad vertical. Movimiento de un individuo de una posición social a otra de diferente categoría.
71. Multitud. Reunión temporal de personas que se encuentran cerca unas de otras y que comparten un punto de encuentro o interés.
72. Norma. Estándar establecido de comportamiento que se mantiene en una sociedad.
73. Norma formal. Norma escrita que especifica castigos severos para quienes la infrinjan.
74. Norma informal. Norma que es de entendimiento común, pero no está necesariamente registrada con exactitud.
75. Normas de conducta. Normas que se consideran muy necesarias para el bienestar de una sociedad.
76. Opinión pública. Expresiones de actitudes sobre temas relacionados con la política pública que se comunican a quienes toman las decisiones.
77. Oportunidades de vida. Término acuñado por Max Weber para las posibilidades que tienen los individuos de procurarse a sí mismos bienes materiales, condiciones de vida positivas y experiencias de vida favorables.
78. Organización formal. Grupo diseñado con un objetivo concreto y estructurado para lograr la eficiencia máxima.
79. Pensamiento de grupo Aceptación de un punto de vista prevaleciente o la conformidad con el mismo sin sentido crítico.
80. Perfil racial. Cualquier acción arbitraria que inicia una autoridad con base en la raza, la identidad étnica o el origen nacional en lugar del comportamiento de la persona.
81. Personalidad. Patrones típicos de actitudes, necesidades, características y comportamiento de una persona.
82. Pobreza absoluta Nivel mínimo de subsistencia por debajo del cual no se espera que viva ninguna familia.
83. Pobreza relativa. Estándar flotante de privación por el cual los individuos en la parte inferior de la escala social, sea cual sea su forma de vida, se consideran desfavorecidos en comparación con la nación como un todo.
84. Poder. Capacidad de ejercer la propia voluntad sobre los otros.
85. Prejuicio. Actitud negativa hacia una categoría completa de personas, con base en un estereotipo,

con frecuencia una minoría étnica o racial.

86. Prestigio. Respeto y admiración que tiene una ocupación en una sociedad.
87. Prevalencia. Número total de casos de un trastorno específico que existen en un momento dado.
88. Red social. Serie de relaciones sociales que vinculan directamente a una persona con otras, y a través de ellas, de manera indirecta, a más personas.
89. Relativismo cultural. Ver el comportamiento de las personas desde la perspectiva de la propia cultura.
90. Retraso cultural. Periodo de desajuste cuando la cultura intangible aún lucha por adaptarse a las nuevas condiciones materiales.
91. Rol de género. Expectativas con respecto al comportamiento, las actitudes y las actividades adecuados en hombres y mujeres.
92. Rol social. Conjunto de expectativas sobre las personas que ocupan una posición o estatus social dado.
93. Rumor. Información reunida de manera informal que se usa para interpretar una situación ambigua.
94. Sanción. Castigo por una conducta relacionada con una norma social.
95. Segregación. Separación física de dos grupos de personas en términos de lugar de residencia, lugar de trabajo y eventos sociales; a menudo impuesta a un grupo minoritario por un grupo dominante.
96. Síndrome cultural. Enfermedad o dolencia que no se puede entender sin tener en cuenta su contexto social específico.
97. Socialización. Proceso que dura toda la vida, mediante el cual las personas aprenden las actitudes, los valores y los comportamientos adecuados para los miembros de una cultura en particular.
98. Sociedad. Amplio número de personas que viven en el mismo territorio, son relativamente independientes de las personas por fuera de él y participan en una cultura común.
99. Sostenibilidad. Uso de la biosfera por las generaciones actuales al tiempo que se mantienen sus rendimientos (beneficios) potenciales para las generaciones futuras.
100. Subcultura. Segmento de la sociedad que comparte un patrón característico de normas de conducta, costumbres y valores diferentes del patrón general de la sociedad.



BIBLIOGRAFÍA

A. Jaime Joseph. Lima megaciudad. Centro de Investigación social y educación popular. Lima, Diciembre 2009.

ALVARADO, Betty – RIVERA, Brenda. Transferencias intergubernamentales en las finanzas del Perú. CIES. Lima, Diciembre 2003.

AMICO, Claudia. ¿Cómo transformar la ciudad? Espacio Expresión. Lima, S/F.

AMERICA ECONOMIA Las Mejores ciudades para hacer negocios en América Latina. Perú, Mayo 2010. (Doc.)

ANDALUZ WESTREICHER, Carlos. Manual de Derecho Ambiental. Editorial IUSTITIA. Lima, 2011.

BANCO MUNDIAL. Informe sobre el desarrollo mundial. Una nueva geografía económica. Colombia, Enero 2009.

BANCO MUNDIAL. Un nuevo contrato social para el Perú ¿Cómo lograr un país más educado, saludable y solidario? Washington, 2006.

BRENNER, Falko. 100 Ciudades del Mundo. Parragon Books. Londres, 2013.

CARE PERU. Manual de buen gobierno local. Enfoques, principios, estrategias. Sinco Editores. Lima, Junio 2005.

CARE PERU. Manual para el análisis de capacidad y vulnerabilidad climática. Lima, Mayo 2010.

CEPLAN. Plan Perú 2021. Plan estratégico de desarrollo nacional. S/F.

CIPUR-FUNDACION FRIEDRICH EBERT. Lima, crisis y alternativas. La carta de Lima. Lima, Noviembre 1990.

COSTA, Gino-ROMERO, Carlos. Inseguridad ciudadana en Lima ¿Qué hacer? Lima, Septiembre 2010.

COLEGIO DE ARQUITECTOS DEL PERU. AUT Revista de arquitectura, urbanismo y territorio del cap. regional Lima. Epígrafe Editores. Lima, S/F.

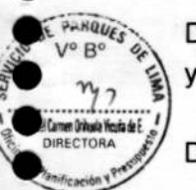
DE ELIZAGARATE, Victoria. Marketing de ciudades – Estrategia para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global. Pirámide. Madrid, 2008.

DEFENSORÍA DEL PUEBLO. Plan estratégico institucional 2011-2015. Lima, Junio 2010.

DORICH, Luis. Al rescate de Lima. SAGSA. Lima, 1996.

EDICIONES UNESCO. El patrimonio de la humanidad. Descripciones y mapas de localización de los 878 sitios patrimonio de la humanidad de la UNESCO. Blume. Barcelona, 2009.

EL COMERCIO. Atlas geográfico, económico y cultural del Perú. Tomo 13. Lima, 2009.



- EL COMERCIO. Hasta 104 proyectos podrían acceder a los bonos de carbono. Lima, Mayo 2008. (Doc.)
- EMPRESA MUNICIPAL INMOBILIARIA DE LIMA S.A. Estudio de Pre inversión a Nivel de Perfil 'Circuito Mágico del Agua del Parque de la Reserva de la Ciudad de Lima' Lima, Febrero 2005. (Doc.)
- EMPRESA MUNICIPAL INMOBILIARIA DE LIMA S.A. Estudio de Pre inversión a Nivel de Pre factibilidad 'Circuito Mágico del Agua del Parque de la Reserva de la Ciudad de Lima' Lima, Mayo 2005. (Doc.)
- FARFÁN, Karina G. – FUNG, María Jesús L. Desarrollo local: distrito Cercado de Lima. Lima. S/F. (Doc.)
- FONDO METROPOLITANO DE INVERSIONES INVERMET. Plan estratégico institucional del INVERMET 2009-2012. Lima SF. (Doc.)
- FUERZA SOCIAL. Plan de gobierno de fuerza social para la Municipalidad Metropolitana de Lima. Lima, Julio 2010
- GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL. Plan Estratégico Interno MML. Lima-SF. (Doc.)
- GERENCIA DE DESARROLLO URBANO. Plan Estratégico Interno MML. Lima –SF. (Doc.)
- GERENCIA DE SERVICIOS A LA CIUDAD. Plan estratégico De la MML. Lima-SF. (Doc.)
- GESYS CONSULTING. Mapeo de macro procesos e inventario de procesos al interior de la MML. Lima, Noviembre 2010. (Doc.)
- GOBIERNO REGIONAL DE LIMA METROPOLITANA. Plan de competitividad de la Región de Lima Metropolitana. Lima, Junio 2004. (Doc.)
- GOBIERNO REGIONAL DE LIMA METROPOLITANA. Plan Estratégico Institucional del INVERMET: Periodo 2009-2011. (Doc.)
- GRUPO GEA, DESARROLLO SUSTENTABLE. Reporte Ambiental de Lima y Callao 2010, Evaluación de avances a 5 años del Informe GEO. Universidad Científica del Sur. Lima, 2010.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. Perú: Evolución de los indicadores de desarrollo del milenio al 2008. Lima, Octubre 2009.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. Perú Compendio Estadístico 2010. Lima, Julio 2010.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. Estadísticas Ambientales. Lima, Febrero 2013
- JAN Gehl. La humanización del Espacio Urbano: La vida social entre los edificios. Barcelona, 2008
- LA REPUBLICA. Gran atlas del Perú. Lima, 2005.
- LIMA COMO VAMOS. Lima según sus ciudadanos. Informe de percepción de la calidad de vida 2010. Lima. S/F. (Doc.)
- LIMA COMO VAMOS-ASOCIACIÓN ATOCONGO. Lima según sus ciudadanos. Informe de percepción sobre la calidad de vida. Lima, Noviembre 2010.



MINDES – PROPOLI – UNIÓN EUROPEA. Sistematización de la intervención institucional a nivel de los gobiernos locales. Lima, Mayo 2008. (Doc.)

MINISTERIO FEDERAL DE COOPERACIÓN ECONÓMICA Y DESARROLLO. El mecanismo de desarrollo limpio. (Doc.)

MML. Consultoría para la identificación de indicadores y determinantes de líneas de base de resultados a nivel de principales productos de la MML. Lima, Octubre 2010. (Doc.)

MML. Plan Estratégico institucional 2011 – 2014. Lima, Agosto 2013. (Doc.)

MML. Agenda Ambiental Metropolitana 2012-2014. Ordenanza N° 1640. (Doc.).

MML. Plan de Desarrollo Metropolitano de Lima-Callao 1990-2010. Primer volumen. Lima. S/F. (Doc.)

Plan Estratégico Institucional del Patronato del parque de las Leyendas Felipe Benavides Barreda 2010. /SF/ (Doc.)

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL MEDIO AMBIENTE (PNUMA). Perspectiva del Medio Ambiente Urbano: GEO Lima y Callao. Lima, S/F. (Doc.)

QUEROL, María Ángeles. Manual de Gestión del Patrimonio Cultural. Ediciones Akal. Madrid, 2012.

RIERA, Pere; GARCÍA, Dolores; KRISTRÖM, Bengt y BRÄNNLUNH, Runar. Manual de Economía Ambiental y de los Recursos Naturales. Internacional Thomson Editores Spain. España, 2008.

ROJAS, Eduardo. Gobernar las metrópolis. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, Diciembre 2005.

SANCHES, Abelardo – OLIVERA, Luis. Lima una metrópoli / 7 debates. Desco. Lima. S/F.

SEMINARIO, Bruno; SANBORN, Cynthia y ALVA, Nikolai. Cuando despertemos en el 2062, visiones del Perú en 50 años. Universidad del Pacífico. Lima, Abril 2013.

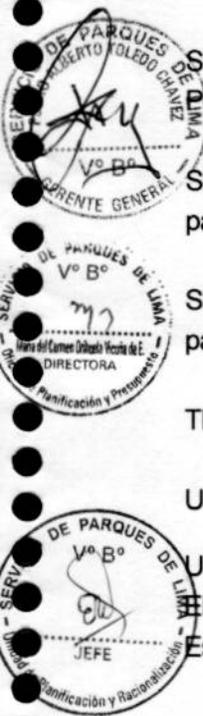
SERVICIO DE PARQUES DE LIMA (SERPAR LIMA LIMA). Plan estratégico institucional. Servicio de parques de Lima 2011-2014. Lima. S/F. (Doc.)

SERVICIO DE PARQUES DE LIMA (SERPAR LIMA LIMA). Plan estratégico institucional. Servicio de parques de Lima 2007-2010. Lima. S/F. (Doc.)

THE WORLD BANK. World Development indicators 2003. Washington. S/F.

UNIDAD NACIONAL Plan de gobierno de la MML 2011 -2014. Lima, 2010. (Doc.)

UNIÓN MUNDIAL PARA LA NATURALEZA (UICN), PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAD PARA EL MEDIO AMBIENTE (PNUMA) Y FONDO MUNDIAL PARA LA NATURALEZA (WWF). Cuidar la Tierra, Estrategia para el futuro de la vida. WWF. Gland, Suiza, Octubre de 1991.



UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR-GRUPO GEA. Reporte ambiental de Lima y Callao, 2010. Lima, 2010.

UNIVERSIDAD DE LIMA-PRORRUA. Lima: Gestión y ciudadanía. Lima, 1999.

WEIL, David N. Crecimiento Económico. Pearson Educación S.A. España, 2006.





Municipalidad Metropolitana
de Lima



Servicio de Parques de Lima
SERPAR



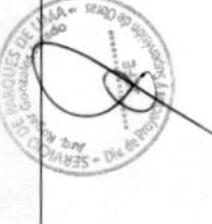
ANEXO

TABLAS DE PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA

Lima, Octubre 2013

SERPAR, Plan Estratégico Institucional 2014 - 2016
Cuadro 3. Indicadores de Resultado a Nivel de Objetivos Estratégicos Específicos

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico	Unidad de medida	Descripción	Línea de base (2013)	Metas anuales			Meta global	Fuentes de información
				2014	2015	2016		
OEG 1: Ampliar el acceso y promover el desarrollo sostenible de áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima								
OEE 1.1 Construir e implementar nuevos parques zonales								
Ind.	Parques zonales construidos	Número	0	6	6	4	16	SERPAR, Informes de Evaluación -GT
OEE 1.2 Incrementar las áreas verdes y el arbolado urbano de manera sostenible								
Ind.	Tasa de crecimiento de áreas verdes	Porcentaje	0%	5%	15%	15%	35%	Incrementar las áreas verdes y el arbolado urbano de manera sostenible GAV
OEE 1.3 Promover el desarrollo de una cultura de verde urbano								
Ind.	Personas sensibilizadas	Número	10,000	50,000	50,000	50,000	150,000	SERPAR, Informes de Evaluación OMRP/Gestión Social
OEE 1.4 Promover la organización de beneficiarios de los programas de SERPAR-LIMA								
Ind.	Personas beneficiarias	Número	1'000,000	1'100,000	1'200,000	1'300,000	3'600,000	SERPAR, Informes de Evaluación OMRP/Promoción
OEG 2: Mejorar de la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales.								
OEE 2.1 Mantener, mejorar y rehabilitar la infraestructura y áreas verdes, y proteger los lotes de aportes.								
Ind.	Área mejorada	Metros cuadrados	105,000	115,500	137,050	139,755	392,305	SERPAR, Informes de Evaluación GT
OEE 2.2 Implementar y fortalecer el equipamiento en las áreas de servicios.								





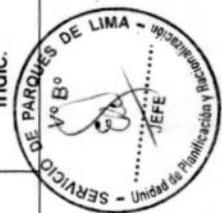
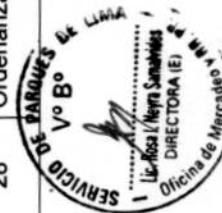
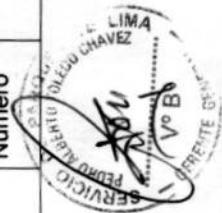
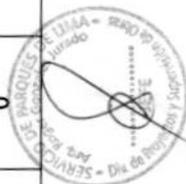
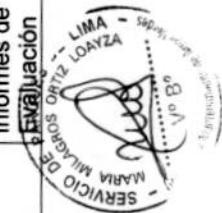
Ind.	16	Equipos operando	Número	Hace referencia a los equipos administrativos que se encuentran operando	333	349	352	356	356	Gerencia Técnica
OEE 2.3	Mejorar y diversificar los servicios brindados									
Ind.	17	Nuevos servicios implementados	Número	Hace referencia a los nuevos servicios que serán implementados como eco - talleres , granjas interactivas, etc.	2	2	2	2	6	SERPAR, Informes de Evaluación GS/GAP
OEG 3:	Fortalecer las capacidades de gestión institucional.									
OEE 3.1	Actualizar los instrumentos de gestión									
Ind.	18	Instrumentos de gestión actualizados y/o elaborados	Número	Hace referencia a los documentos y manuales que se van a elaborar y aprobar	3	6	1	0	7	SERPAR, Informes de Evaluación OPP
OEE 3.2	Mejorar los procesos administrativos y de negocios, y las TIC									
Ind.	19	Sistemas administrativos e informáticos optimizados	Número	Hace referencia a la instalaciones de sistemas informáticos tales como SIGA, módulo de aportes, etc.	0	3	1	1	5	SERPAR, Informes de Evaluación GA/UI
OEE 3.3	Elevar el nivel de capacitación del personal									
Ind.	20	Personas capacitadas	Número	Hace referencia al personal que se piensa capacitar en las diversas áreas.	750	800	850	900	2,550	SERPAR, Informes de Evaluación GA/SGP
OEE 3.4	Fortalecer el posicionamiento de SERPAR									
Ind.	21	Presencia en medios	Número	Hace referencia al posicionamiento de la institución en los usuarios externos.	1,900	2,090	2,299	2,528	6,917	SERPAR, Informes de Evaluación OMRP
OEE 3.5	Mejorar la infraestructura y equipamiento institucionales									
Ind.	22	Unidades orgánicas con ambientes de trabajo mejorados	Porcentaje	Hace referencia a las unidades orgánicas que cuentan con infraestructura y equipamiento adecuados.	10%	10%	10%	10%	30%	SERPAR, Informes de Evaluación GT/GAP/GA
OEE 3.6	Optimizar la gestión de recursos financieros									
Ind.	23	Tasa de crecimiento de los recursos propios	Porcentaje	Se refiere a los ingresos que provienen de los ingresos por servicio, aportes de valorizaciones y otros ingresos de la ir	20%	5%	10%	20%	35%	SERPAR, Informes de Evaluación GS/GAPI/GA

Concejal General no de indicadores de desempeño

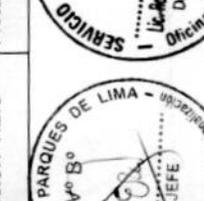
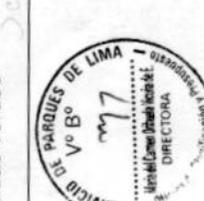
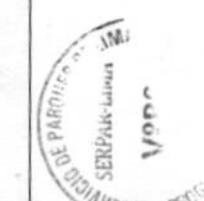
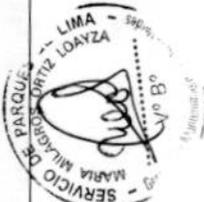


SERPAR, Plan Estratégico Institucional 2014 - 2016
Cuadro 4. Indicadores de Producto a Nivel de Acciones Estratégicas

OEG 1:	Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico / Acción / Indicador		Unidad de medida	Metas anuales			Meta global	Fuentes de información	Unidad Orgánica Responsable	
	2014	2015		2016						
	OEG 1: Ampliar el acceso y promover el desarrollo sostenible de áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima									
	OEE 1.1 Construir e implementar nuevos parques zonales									
	Acción 1.1.1 Diseñar un modelo general de parque.									
	Indic.	24	Modelo de parque diseñado	Número	1	0	0	1	SERPAR, Informes de Evaluación	GG
	Acción 1.1.2 Implementar nuevos parques con PIP aprobados.									
	Indic.	25	Parques construidos.	Número	6	6	4	16	SERPAR, Informes de Evaluación	GT
	Acción 1.1.3 Elaborar nuevos proyectos de inversión pública.									
	Indic.	26	PIPs elaborados y aprobados	Número	6	4	0	10	SERPAR, Informes de Evaluación	GT
	Acción 1.1.5 Desarrollar procesos participativos para nuevos proyectos de parques									
	Indic.	27	Procesos participativos realizados	Número	100	100	100	300	SERPAR, Informes de Evaluación	OMRP/G.Social
	OEE 1.2 Incrementar las áreas verdes y arbolado urbano de manera sostenible									
	Acción 1.2.1 Impulsar la creación del Sistema Metropolitano de Áreas Verdes.									
	Indic.	28	Ordenanza aprobada	Número	1	0	0	1	SERPAR, Informes de Evaluación	GG/GAV



Acción 1.2.2	Implementar la forestación urbana con participación ciudadana.									
Indic.	29	Árboles plantados	Número	100,000	100,000	100,000	300,000	SERPAR, Informes de Evaluación	PA1A	
Acción 1.2.3	Fortalecer el Programa "Adopta un Árbol".									
Indic.	30	Conferencias especializadas realizadas	Número	3	3	3	9	SERPAR, Informes de Evaluación	PA1A	
Acción 1.2.4	Implementar el Centro de Monitoreo Georeferenciado de Árboles.									
Indic.	31	Centro de monitoreo implementado	Número	1	0	0	1	SERPAR, Informes de Evaluación	PA1A	
Acción 1.2.5	Incrementar el área de viveros.									
Indic.	32	Área de viveros ampliada	Metros cuadrados	15,000	0	0	15,000	SERPAR, Informes de Evaluación	GAV	
Acción 1.2.6	Incrementar la producción en los viveros									
Indic.	33	Plantones producidos	Número	150,000	150,000	150,000	450,000	SERPAR, Informes de Evaluación	PA1A	
Acción 1.2.7	Brindar asistencia técnica especializada en desarrollo de áreas verdes.									
Indic.	34	Convenios suscritos	Número	2	2	2	6	SERPAR, Informes de Evaluación	GAV	
Acción 1.2.8	Diseño paisajístico de parques empleando plantas xerófilas									
Indic.	35	Parques renovados	Número	4	3	3	10	SERPAR, Informes de Evaluación	GAV	
Acción 1.2.9	Actualizar el inventario de áreas verdes									



Indic.	36	Inventarios realizados	Número	1	1	1	1	3	SERPAR, Informes de Evaluación	GAV
OEE 1.3	Promover el desarrollo de una cultura de verde urbano									
Acción 1.3.1	Sensibilizar a los vecinos para crear una cultura del verde urbano.									
Indic.	37	Eventos especializados realizados	Número	3	3	3	3	9	SERPAR, Informes de Evaluación	A1A
Acción 1.3.2	Promover programas de orientación ecológica dirigidos a estudiantes.									
Indic.	38	Capacitaciones en temas ecológicos realizados	Número	500	500	500	500	1,500	SERPAR, Informes de Evaluación	A1A
Acción 1.3.3	Organizar el FESTIARBOL.									
Indic.	39	Evento organizado	Número	1	1	1	1	3	SERPAR, Informes de Evaluación	A1A/OMRP
Acción 1.3.4	Continuar el concurso "Lima Verde".									
Indic.	40	Participantes inscritos	Número	100	100	100	100	300	SERPAR, Informes de Evaluación	CULTURA/O MRP
Acción 1.3.5	Implementar la "Escuela de Jardineros".									
Indic.	41	Jardineros capacitados	Número	100	100	100	100	300	SERPAR, Informes de Evaluación	GAV
Acción 1.3.6	Promover investigaciones aplicadas									
Indic.	42	Investigaciones realizadas	Número	2	2	2	2	6	SERPAR, Informes de Evaluación	GG
OEE 1.4	Promover la organización de beneficiarios de los programas de SERPAR									
Acción 1.4.1	Identificar y seleccionar organizaciones beneficiarias líderes.									
Indic.	43	Organizaciones beneficiarias participantes	Número	100	100	100	100	300	SERPAR, Informes de Evaluación	A1A
Acción 1.4.2	Definir el modelo de organización representativa.									

41

SERVICIO DE PARQUES DE LIMA
Vº Bº
GERENTE
UNIDAD DE PLANIFICACIÓN

SERVICIO DE PARQUES DE LIMA
Vº Bº
JEFE
UNIDAD DE PLANIFICACIÓN

SERVICIO DE PARQUES DE LIMA
Vº Bº
Lic. Rosalva Samalinos
DIRECTORA (E)
Oficina de Asesoría Técnica

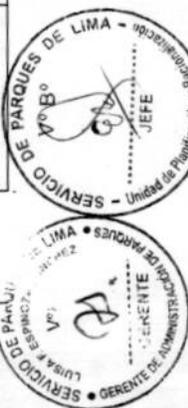
SERVICIO DE PARQUES DE LIMA
Vº Bº
M7
Lic. Rosalva Samalinos
DIRECTORA
Oficina de Asesoría Técnica

SERVICIO DE PARQUES DE LIMA
Vº Bº
SERVICIO DE PARQUES DE LIMA
FEDON MARTIN J. LEON CHAVEZ
GERENTE GENERAL

SERVICIO DE PARQUES DE LIMA
Vº Bº
SERVICIO DE PARQUES DE LIMA
SERVICIO DE PARQUES DE LIMA
Vº Bº

SERVICIO DE PARQUES DE LIMA
Vº Bº
SERVICIO DE PARQUES DE LIMA
MARIA MILAGROS LOAYZA
Vº Bº

Indic.	44	Modelo de organización definido	Número	1	0	0	1	SERPAR, Informes de Evaluación	PA1A
Acción 1.4.3	Promover el compromiso de los actores beneficiarios de los programas								
Indic.	45	Talleres realizados	Número	3	3	3	9	SERPAR, Informes de Evaluación	PA1A
Acción 1.4.4	Promover la formalización de la organización.								
Indic.	46	Plan de trabajo elaborado	Número	1	0	0	1	SERPAR, Informes de Evaluación	A1A
OEG 2: Mejorar la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales.									
OEE 2.1 Mantener, mejorar y rehabilitar la infraestructura y áreas verdes, y proteger los lotes de aportes.									
Acción 2.1.1	Efectuar el mantenimiento de la infraestructura.								
Indic.	47	Área de infraestructura con mantenimiento	Metros cuadrado	40,000	60,000	80,000	180,000	SERPAR, Informes de Evaluación	GT
Acción 2.1.2	Efectuar el mantenimiento de áreas verdes.								
Indic.	48	Áreas verdes con mantenimiento	Hectáreas	100	120	150	150	SERPAR, Informes de Evaluación	GAV
Acción 2.1.3	Formular proyectos de rehabilitación y mejoramiento.								
Indic.	49	PIPs formulados y aprobados	Número	2	3	4	9	SERPAR, Informes de Evaluación	GT
Acción 2.1.4	Rehabilitar y adecuar la infraestructura.								
Indic.	50	Infraestructura rehabilitada	Número	2	3	4	9	SERPAR, Informes de Evaluación	GT
Acción 2.1.5	Mejorar la infraestructura de parques.								
Indic.	51	Área de Infraestructura de parques mejorada	Metros cuadrado	115,500	137,050	139,755	392,305	SERPAR, Informes de Evaluación	GT
Acción 2.1.6	Construir cercos en lotes de aportes.								






Indic.	52	Lotes cercados	Número	6	6	6	6	6	18	SERPAR, Informes de Evaluación	GT/GAPI	
OEE 2.2	Implementar y fortalecer el equipamiento en las áreas de servicios.											
Acción 2.2.1	Mantener las unidades vehiculares y motores estacionarios asignados (áreas verdes) ← no debería salir exclusivamente áreas verdes											
Indic.	53	Vehículos (9) y Equipos de campo (104) con mantenimiento adecuado	Número	113	113	113	113	113	113	SERPAR, Informes de Evaluación	GAV	
Acción 2.2.2	Repotenciar y reponer equipos. <i>no hay meta</i>											
Indic.	54	Equipos de campo repotenciados y/o repuestos	Número	0	104	0	104	0	104	SERPAR, Informes de Evaluación	GT/GAV	
Acción 2.2.3	Adquirir nuevos vehículos y equipos.											
Indic.	55	Vehículos (2) y Equipos de campo nuevos adquiridos	Número	26	0	0	0	0	26	SERPAR, Informes de Evaluación	GAV	
OEE 2.3	Mejorar y diversificar los servicios brindados											
Acción 2.3.1	Implementar un sistema de gestión de concesiones.											
Indic.	56	<i>Planta m. Concesionario aprobado</i> Sistema de Calificación implementado	Porcentaje	80%	90%	100%	100%	100%	100%	SERPAR, Informes de Evaluación	GS	
Acción 2.3.2	Promover y difundir la oferta de servicios directos.											
Indic.	57	Usuarios satisfechos	Porcentaje	55%	65%	75%	75%	75%	75%	SERPAR, Informes de Evaluación	GS	
Acción 2.3.3	Promover y difundir la oferta de servicios a terceros.											
Indic.	58	Concesionarios satisfechos	Número	70%	80%	90%	90%	90%	90%	SERPAR, Informes de Evaluación	GS/CAH	
Acción 2.3.4	Ampliar los servicios existentes.											
Indic.	59	Servicios ampliados a nuevos parques	Número	6	0	0	0	0	6	SERPAR, Informes de Evaluación	GS	
Acción 2.3.5	Actuar como centro de referencia en educación ambiental.											

39



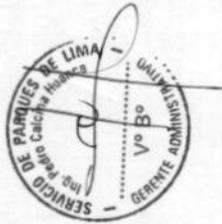
Ciudad de Lima
I. San Mateo
→ Luchana
→ San Mateo
→ G. G. G.
→ Depolipio
→ P. P. P.
→ S. S. S.
→ S. S. S.

Indic.	60	Eventos realizados	Número	6	6	6	18	SERPAR, Informes de Evaluación	GC
OEG 3: Fortalecer las capacidades de gestión institucional.									
OEE 3.1 Actualizar los instrumentos de gestión									
Acción 3.1.1 Implementar la Ley del Servicio Civil.									
Indic.	61	Diagnóstico para la implementación	Número	1	0	0	1	SERPAR, Informes de Evaluación	GA
Acción 3.1.2 Elaborar un nuevo estatuto.									
Indic.	62	Estatuto actualizado	Número	1	0	0	1	SERPAR, Informes de Evaluación	GG
Acción 3.1.3 Elaborar nuevos instrumentos de gestión.									
Indic.	63	Documentos de gestión aprobados	Número	4	0	0	4	SERPAR, Informes de Evaluación	OPP
Acción 3.1.4 Elaborar el MAPRO.									
Indic.	64	MAPRO aprobado	Número	1	0	0	1	SERPAR, Informes de Evaluación	OPP
OEE 3.2 Mejorar los procesos administrativos y de negocios, y las TIC									
Acción 3.2.1 Implementar el SIGA.									
Indic.	65	SIGA implementado	Número	1	0	0	1	SERPAR, Informes de Evaluación	GA-UI
Acción 3.2.2 Implementar el sistema de aportes.									
Indic.	66	Módulo de aportes implementado	Número	1	0	0	1	SERPAR, Informes de Evaluación	GA-UI
Acción 3.2.3 Implementar el sistema informático de trámite documentario.									
Indic.	67	Sistema de trámite documentario implementado	Número	1	0	0	1	SERPAR, Informes de Evaluación	GG/GA-UI

33



																				Evaluación
OEE 3.6	Optimizar la gestión de recursos financieros																			
Acción 3.6.1	Gestionar proyectos de cooperación internacional.																			
Indic.	76	Proyectos de cooperación técnica formulados		Número	1	1	1	1	1	3	SERPAR, Informes de Evaluación		OPP							
Acción 3.6.2	Fortalecer el sistema de cobros.																			
Indic.	77	Sistema de cobranzas fortalecidos		Número	1	0	0	0	1	SERPAR, Informes de Evaluación		GA								



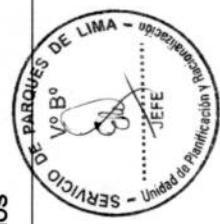
SERPAR, Plan Estratégico Institucional 2014 - 2016
Cuadro 5. Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Indicador	Unidad de medida	Línea de base	Metas anuales			Meta global
				2014	2015	2016	
A. País	Tasa de revalorización predial.	Porcentaje	10%	10%	10%	10%	30.0%
	Índice de recepción de CO ₂ .	Ratio (Tm/hab.)	3.4	3.4	3.4	3.4	3.4
	Área de espacio público per cápita en Lima Metropolitana	Metros cuadrados					FALTA
B. Usuarios / beneficiarios	Tasa de crecimiento de visitas a los parques.	Porcentaje	5%	10%	15%	15%	25%
	Parques zonales construidos	Número	0	6	0	0	6
	Tasa de crecimiento de áreas verdes	Porcentaje	0	5%	15%	15%	35%
	Índice de satisfacción de usuarios	Porcentaje	PD	60%	70%	80%	80%
C. Financiera	Costo de operación por hectárea	Nuevos soles					
	Tasa de crecimiento de ingresos por servicios	Porcentaje	3%	0%	10%	10%	20%
	Tasa de crecimiento de ingresos por aportes	Porcentaje	30%	5%	5%	5%	15%
	Tiempo promedio de atención de solicitudes de las áreas usuarias.	Días	9	6	5	5	5
D. Procesos internos	Índice de satisfacción laboral	Porcentaje	60%	65%	70%	75%	75%
	Instrumentos de gestión actualizados y/o elaborados	Número	3	6	1	0	7
	Nuevos servicios implementados	Número	2	2	2	2	6
E. Aprendizaje y crecimiento	Personas capacitadas	Número	750	800	850	900	2,550
	Sistemas administrativos e informáticos optimizados	Número	0	3	1	1	5



SERPAR, Plan Estratégico Institucional 2014 - 2016
Cuadro 6. Relación de Indicadores

N°	Nombre del indicador	Tipo de fuente	Tipo de variable	Escala de Medida	Unidad de Medida	Metas Físicas			Meta global	Fuente de información
						2014	2015	2016		
Indicadores de impacto										
1	Tasa de revalorización predial en el entorno de los parques.	Secundaria	Cuantitativa	Razón	Porcentaje	10.0%	10.0%	10.0%	30.0%	SAT, MML
2	Índice de recepción de CO2	Secundaria	Cuantitativa	Razón	Porcentaje	340.0%	340.0%	340.0%	340.0%	MININTER
3	Incremento del área de espacio público per cápita en Lima Metropolitana.	Primaria	Cuantitativa	Razón	Metros cuadrados	2.0%	2.0%	1.0%	5.0%	INEI y SERPAR
4	Incremento de área verde per cápita en Lima Metropolitana	Secundaria	Cuantitativa	Razón	Metros cuadrados	0.02	0.02	0.02	0.06	INEI y MML
Indicadores de resultado a nivel de objetivos estratégicos generales										
5	Tasa de crecimiento del número de visitas a los parques.	Primaria	Cuantitativa	Razón	Porcentaje	0%	10%	15%	25%	SERPAR, Informes de Evaluación
6	Tasa de crecimiento de ingresos por servicios	Primaria	Cuantitativa	Razón	Porcentaje	0%	10%	10%	20%	SERPAR, Informes de Evaluación
7	Incremento del costo de mantenimiento del área verde	Primaria	Cuantitativa	Razón	Nuevos soles	0.05	0.05	0.05	0.15	SERPAR, Informes de Evaluación
8	Índice de satisfacción de usuarios	Primaria	Cuantitativa	Razón	Porcentaje	60%	70%	80%	80%	SERPAR, Informes de Gestión Social



9	Índice de satisfacción de usuarios	Primaria	Cuantitativa	Razón	Días	60%	70%	80%	80%	SERPAR, Informes de Evaluación
10	Índice de satisfacción laboral	Primaria	Cuantitativa	Razón	Porcentaje	1	1	1	1	SERPAR, Informes de Evaluación
Indicadores de resultado a nivel de objetivos estratégicos específicos										
11	Parques zonales construidos	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	6	6	4	16	SERPAR, Informes de Evaluación
12	Tasa de crecimiento de áreas verdes	Primaria	Cuantitativa	Razón	Porcentaje	5%	15%	15%	35%	SERPAR, Informes de Evaluación
13	Personas sensibilizadas	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	50,000	50,000	50,000	150,000	SERPAR, Informes de Evaluación
14	Personas beneficiarias	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	1,100,000	1,200,000	1,300,000	3,600,000	SERPAR, Informes de Evaluación
15	Área mejorada	Primaria	Cuantitativa	Razón	Metros cuadrados	115500.0	137050.0	139755.0	392305.0	SERPAR, Informes de Evaluación
16	Equipos operando	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	349.00	352.00	356.00	356.00	Gerencia Técnica
17	Nuevos servicios implementados	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	2	2	2	6	SERPAR, Informes de Evaluación
18	Instrumentos de gestión actualizados y/o elaborados	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	6	1	0	7	SERPAR, Informes de Evaluación
19	Sistemas administrativos e informáticos optimizados	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	3	1	1	5	SERPAR, Informes de Evaluación



20	Personas capacitadas	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	800	850	900	2550	SERPAR, Informes de Evaluación
21	Presencia de medios	Primaria	Cuantitativa	Razón	Porcentaje	2090.00	2299.00	2528.00	6917.00	SERPAR, Informes de Evaluación
22	Unidades orgánicas con ambientes de trabajo mejorados	Primaria	Cuantitativa	Razón	Porcentaje	10%	10%	10%	30%	SERPAR, Informes de Evaluación
23	Tasa de crecimiento de los recursos propios	Primaria	Cuantitativa	Razón	Porcentaje	5%	10%	20%	35%	SERPAR, Informes de Evaluación

Indicadores de resultado a nivel de acciones estratégicas

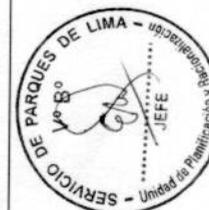
24	Modelo de parque diseñado	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	1	0	0	1	SERPAR, Informes de Evaluación
25	Parques construidos.	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	6	6	4	16	SERPAR, Informes de Evaluación
26	PIPs elaborados y aprobados	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	6	4	0	10	SERPAR, Informes de Evaluación
27	Procesos participativos realizados	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	100	100	100	300	SERPAR, Informes de Evaluación
28	Ordenanza aprobada	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	1	0	0	1	SERPAR, Informes de Evaluación
29	Arboles plantados	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	100,000	100,000	100,000	300,000	SERPAR, Informes de Evaluación
30	<i>Condensaron las actividades realizadas</i> Organizaciones adoptantes	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	3	3	3	9	SERPAR, Informes de Evaluación



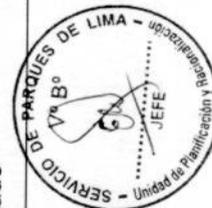
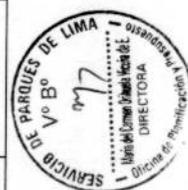
31	Centro de monitoreo implementado	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	1	0	0	1	SERPAR, Informes de Evaluación
32	Área de viveros ampliada	Primaria	Cuantitativa	Razón	Metros cuadrados	15,000	0	0	15,000	SERPAR, Informes de Evaluación
33	Plantones producidos	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	150,000	150,000	150,000	450,000	SERPAR, Informes de Evaluación
34	Convenios suscritos	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	2	2	2	6	SERPAR, Informes de Evaluación
35	Parques renovados	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	4	3	3	10	SERPAR, Informes de Evaluación
36	Inventarios realizados	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	1	1	1	3	SERPAR, Informes de Evaluación
37	Eventos especializados realizados	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	3	3	3	9	SERPAR, Informes de Evaluación
38	Talleres ecológicos realizados	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	500	500	500	1,500	SERPAR, Informes de Evaluación
39	Evento organizado	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	1	1	1	3	SERPAR, Informes de Evaluación
40	Participantes inscritos	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	100	100	100	300	SERPAR, Informes de Evaluación
41	Jardineros capacitados	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	100	100	100	300	SERPAR, Informes de Evaluación
42	Investigaciones realizadas	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	2	2	2	6	SERPAR, Informes de Evaluación



43	Organizaciones beneficiarias participantes	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	100	100	100	100	300	SERPAR, Informes de Evaluación
44	Modelo de organización definido	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	1	0	0	0	1	SERPAR, Informes de Evaluación
45	Talleres realizados	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	3	3	3	3	9	SERPAR, Informes de Evaluación
46	Plan de trabajo elaborado	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	1	0	0	0	1	SERPAR, Informes de Evaluación
47	Área de infraestructura con mantenimiento	Primaria	Cuantitativa	Razón	Metros cuadrados	40,000	60,000	80,000	180,000		SERPAR, Informes de Evaluación
48	Áreas verdes con mantenimiento	Primaria	Cuantitativa	Razón	Hectáreas	100	120	150	370		SERPAR, Informes de Evaluación
49	PIPs formulados y aprobados	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	2	3	4	9		SERPAR, Informes de Evaluación
50	Infraestructura rehabilitada	Primaria	Cuantitativa	Razón	Metros cuadrados	2	3	4	9		SERPAR, Informes de Evaluación
51	Área de Infraestructura de parques mejorada	Primaria	Cuantitativa	Razón	Metros cuadrados	115,500	137,050	139,755	392,305		SERPAR, Informes de Evaluación
52	Lotes cercados	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	6	6	6	18		SERPAR, Informes de Evaluación
53	Equipos de campo con mantenimiento adecuado	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	113	113	113	113		SERPAR, Informes de Evaluación
54	Equipos de campo repotenciados y/o repuestos	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	0	104	0	104		SERPAR, Informes de Evaluación



55	Equipos de campo nuevos adquiridos	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	26	0	0	26	0	0	SERPAR, Informes de Evaluación
56	Sistema de Calificación implementado	Primaria	Cuantitativa	Razón	Porcentaje	80%	90%	100%	80%	90%	100%	SERPAR, Informes de Evaluación
57	Usuarios satisfechos	Primaria	Cuantitativa	Razón	Porcentaje	55%	65%	75%	55%	65%	75%	SERPAR, Informes de Evaluación
58	Concesionarios satisfechos	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	70%	80%	90%	70%	80%	90%	SERPAR, Informes de Evaluación
59	Servicios ampliados a nuevos parques	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	6	0	0	6	0	6	SERPAR, Informes de Evaluación
60	Eventos realizados	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	6	6	6	6	6	18	SERPAR, Informes de Evaluación
61	Diagnostico para la implementación	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	1	0	0	1	0	1	SERPAR, Informes de Evaluación
62	Estatuto actualizado	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	1	0	0	1	0	1	SERPAR, Informes de Evaluación
63	Documentos de gestión aprobados	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	4	0	0	4	0	4	SERPAR, Informes de Evaluación
64	MAPRO aprobado	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	1	0	0	1	0	1	SERPAR, Informes de Evaluación
65	SIGA implementado	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	1	0	0	1	0	1	SERPAR, Informes de Evaluación
66	Modulo de aportes implementado	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	1	0	0	1	0	1	SERPAR, Informes de Evaluación



67	Sistema de tramite documentario implementado	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	1	0	0	1	SERPAR, Informes de Evaluación
68	Procesos de negocios optimizados	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	1	2	2	5	SERPAR, Informes de Evaluación
69	Eventos de capacitación realizados	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	15	15	16	46	SERPAR, Informes de Evaluación
70	Talleres y/o encuentros realizados	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	6	6	6	18	SERPAR, Informes de Evaluación
71	Organizaciones Aliadas	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	85	100	100	285	SERPAR, Informes de Evaluación
72	Encuentros vecinales realizados	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	85	100	100	285	SERPAR, Informes de Evaluación
73	Ubicación en el ranking de entidades publicas	Secundaria	Cuantitativa	Ordinal	N° de Orden	1	1	1	3	Ciudadanos al día
74	Área construida	Primaria	Cuantitativa	Razón	Metros cuadrados	0	0	1,200	1,200	SERPAR, Informes de Evaluación
75	Equipos de oficina adquiridos	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	100	60	0	160	SERPAR, Informes de Evaluación
76	Proyectos de cooperación técnica formulados	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	1	1	1	3	SERPAR, Informes de Evaluación
77	Sistema de cobranzas fortalecidos	Primaria	Cuantitativa	Razón	Número	1	0	0	1	SERPAR, Informes de Evaluación





Municipalidad Metropolitana
de Lima



Servicio de Parques de Lima SERPAR

ANEXO

FICHAS DE INDICADORES DE IMPACTO Y RESULTADO DE FUENTE PRIMARIA

Lima, Octubre 2013

Servicio de Parques de Lima

Oficina de Planificación y Presupuesto

Plan Estratégico Institucional 2014 - 2016

Ficha N°1. Tasa de revalorización predial en el entorno de los parques.

Conceptos	Definición			
Nombre	Tasa de revalorización predial en el entorno de los parques.			
Dimensión del indicador	Eficiencia.			
Definición operativa	Se refiere a la tasa por el cual se verá afectada las zonas aledañas en el entorno de los parques.			
Finalidad	La tasa de revalorización contribuirá para el mejoramiento de los parques en distintos aspectos.			
Forma de cálculo	Tasa previamente especificada.			
Unidad de medida	Porcentaje			
Metas del indicador	Valores estimados para el periodo 2013 – 2016			
	Línea de base 2013	2014	2015	2016
	10%	10%	10%	10%
Fuente de información	SERPAR, Informes de Evaluación.			



Contenido

03

Cuadro 1. Indicadores de Impacto

04

Cuadro 2. Indicadores de Resultado a Nivel de Objetivos Estratégicos Generales

05

Cuadro 3. Indicadores de Resultado a Nivel de Objetivos Estratégicos Específicos

07

Cuadro 4. Indicadores de Producto a Nivel de Acciones Estratégicas

15

Cuadro 5. Cuadro de Mando Integral

16

Cuadro 6. Relación de Indicadores



SERPAR, Plan Estratégico Institucional 2014 - 2016
Cuadro 1. Indicadores de Impacto

Visión Institucional								
Lima, ciudad verde, con parques educativos y recreativos para todos.								
Misión Institucional								
SERPAR-LIMA es el organismo responsable de gestionar el sistema de parques zonales y metropolitanos, mediante programas y proyectos que promueven el verde urbano, fortaleciendo la integración social, la educación ciudadana y la recreación saludable.								
Lema Institucional								
Sembramos recreación, cultura y deportes para todos.								
N°	Indicadores de impacto	Unidad de medida	Línea de base (2013)	Proyección anual			Meta Global	Fuente de información
				2014	2015	2016		
1	Tasa de revalorización predial en el entorno de los parques.	Porcentaje	10%	10%	10%	10%	30.00%	SAT, MML
2	Índice de recepción de CO ₂ .	Ratio (Tm/hab.)	3.4	3.4	3.4	3.4	3.4	MINAM-SINIA
3	Incremento del área de espacio público per cápita en Lima Metropolitana.	Metros cuadrados	1%	2%	2%	1%	5%	INEI y MML
4	Incremento de área verde per cápita en Lima Metropolitana	Porcentaje	3%	2%	2%	2%	6%	MML y SERPAR (Parques Zonales), y Municipalidades distritales



SERPAR, Plan Estratégico Institucional 2014 - 2016

Cuadro 2. Indicadores de Resultado a Nivel de Objetivos Estratégicos Generales

Objetivo estratégico general / Indicadores de resultado		Unidad de medida	Línea de base (2013)	Metas anuales			Meta global	Fuentes de información
				2014	2015	2016		
OEG 1:	Ampliar el acceso y promover el desarrollo sostenible de áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima							
Indic.	5	Tasa de crecimiento del número de visitas a los parques.	5%	0%	10%	15%	25%	SERPAR, Informes de Evaluación
Indic.	6	Tasa de crecimiento de ingresos por servicios	3%	0%	10%	10%	20%	SERPAR, Informes de Evaluación
Indic.	7	Tasa de crecimiento de ingresos por aportes	30%	5%	5%	5%	15%	SERPAR, Informes de Evaluación
OEG 2:	Mejorar la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales.							
Indic.	8	Incremento del costo de mantenimiento del área verde	5%	5%	5%	5%	15%	SERPAR, Informes de Evaluación
Indic.	9	Índice de satisfacción de usuarios	60%	60%	70%	80%	80%	SERPAR, Informes de Gestión Social
OEG 3:	Fortalecer las capacidades de gestión institucional.							
Indic.	10	Índice de satisfacción laboral	60%	65%	70%	75%	75%	SERPAR, Informes de Evaluación



Servicio de Parques de Lima

Oficina de Planificación y Presupuesto

Plan Estratégico Institucional 2014 - 2016

Ficha N°2. Índice de recepción de CO².

Conceptos	Definición			
Nombre	Índice de recepción de CO ² .			
Dimensión del indicador	Eficacia			
Definición operativa	Se refiere al impacto de las emisiones del CO ² que afecten al medio ambiente y de esta manera poder contabilizar dicha cantidad.			
Finalidad	Permite poder calcular el impacto de las externalidades negativas que afecten al contorno del área especificada.			
Forma de cálculo	Tm/ Hab			
Unidad de medida	Ratio			
Metas del indicador	Valores estimados para el periodo 2013 – 2016			
	Línea de base 2013	2014	2015	2016
	3.4	3.4	3.4	3.4
Fuente de información	SERPAR, Informes de Evaluación.			



Servicio de Parques de Lima

Oficina de Planificación y Presupuesto

Plan Estratégico Institucional 2014 - 2016

Ficha N°3. Incremento del área de espacio público per cápita en Lima Metropolitana.

Conceptos	Definición			
Nombre	Incremento del área de espacio público per cápita en Lima Metropolitana.			
Dimensión del indicador	Eficiencia.			
Definición operativa	Se refiere a espacios abiertos (plazas, calles, parques, etc.) o cerrados (bibliotecas públicas, centros comunitarios, etc.) dividido por el número de habitantes.			
Finalidad	El espacio público contribuye a la integración social, la identidad cultural y la construcción de ciudadanía.			
Forma de cálculo	Área de espacio público / Número de habitantes.			
Unidad de medida	Porcentaje			
Metas del indicador	Valores estimados para el periodo 2013 – 2016			
	Línea de base 2013	2014	2015	2016
	1%	2%	2%	1%
Fuente de información	SERPAR, Informes de Evaluación.			



Servicio de Parques de Lima

Oficina de Planificación y Presupuesto

Plan Estratégico Institucional 2014 - 2016

Ficha N°4. Incremento de área verde per cápita en Lima Metropolitana.

Conceptos	Definición			
Nombre	Incremento de área verde per cápita en Lima Metropolitana.			
Dimensión del indicador	Eficiencia.			
Definición operativa	Se refiere a la medición que se lleva a cabo al promediar el total del área verde con la cantidad de la población referencial			
Finalidad	La disponibilidad de área verde es indispensable para el mejoramiento de la cálida del aire y por ende de la calidad de vida en la ciudad.			
Forma de cálculo	Árboles / Número de habitantes.			
Unidad de medida	Porcentaje			
Metas del indicador	Valores estimados para el periodo 2013 – 2016			
	Línea de base 2013	2014	2015	2016
	3%	2%	2%	2%
Fuente de información	SERPAR, Informes de Evaluación.			



Servicio de Parques de Lima

Oficina de Planificación y Presupuesto

Plan estratégico Institucional 2014 - 2016

Ficha N° 5. Tasa de crecimiento del número de visitas a los parques.

Conceptos	Definición			
Nombre	Tasa de crecimiento del número de visitas a los parques.			
Dimensión del indicador	Eficacia.			
Definición operativa	Este indicador al creciente porcentual del número total de visitas que se realizan a los parques.			
Finalidad	Permite medir el grado de ampliación y promoción del desarrollo de las áreas verdes y espacio público en los parques de Lima.			
Forma de cálculo	$\left(\frac{\text{Número de visitas en año vigente}}{\text{Número de visitas año anterior}} \right) \times 100.$			
Unidad de medida	Porcentaje.			
Metas del indicador	Valores estimados para el periodo 2013 – 2016			
	Línea de base 2013	2014	2015	2016
	5%	0%	10%	15%
Fuente de información	SERPAR, Informes de Evaluación.			



Servicio de Parques de Lima
Oficina de Planificación y Presupuesto

Plan estratégico Institucional 2014 - 2016

Ficha N° 6. Tasa de crecimiento de ingresos por servicios

Conceptos	Definición			
Nombre	Tasa de crecimiento de ingresos por servicios.			
Dimensión del indicador	Calidad.			
Definición operativa	Este indicador nos muestra el crecimiento porcentual que se viene realizando a través de los servicios realizados.			
Finalidad	Permite medir el grado de ampliación y promoción del desarrollo de las áreas verdes y espacio público en los parques de Lima.			
Forma de cálculo	$(\text{Ingresos en año vigente} / \text{Ingresos en año anterior}) * 100.$			
Unidad de medida	Porcentaje.			
Metas del indicador	Valores estimados para el periodo 2013 – 2016			
	Línea de base 2013	2014	2015	2016
	3%	0%	10%	10%
Fuente de información	SERPAR, Informes de Evaluación.			



Servicio de Parques de Lima
Oficina de Planificación y Presupuesto

Plan estratégico Institucional 2014 - 2016

Ficha N° 7. Tasa de crecimiento de ingresos por aportes

Conceptos	Definición			
Nombre	Tasa de crecimiento de ingresos por aportes.			
Dimensión del indicador	Calidad.			
Definición operativa	Este indicador nos muestra la referencia entre todos los ingresos que perciben los parques y los aportes realizados.			
Finalidad	Permite medir el grado de ampliación y promoción del desarrollo de las áreas verdes y espacio público en los parques de Lima.			
Forma de cálculo	$(\text{Ingresos por aportes en año vigente} / \text{ingresos en año anterior}) * 100.$			
Unidad de medida	Porcentaje.			
Metas del indicador	Valores estimados para el periodo 2013 – 2016			
	Línea de base 2013	2014	2015	2016
	30%	5%	5%	5%
Fuente de información	SERPAR, Informes de Evaluación.			



Servicio de Parques de Lima
Oficina de Planificación y Presupuesto

Plan estratégico Institucional 2014 - 2016

Ficha N° 8. Incremento del costo de mantenimiento del área verde

Conceptos	Definición			
Nombre	Incremento del costo de mantenimiento del área verde			
Dimensión del indicador	Calidad.			
Definición operativa	Este indicador hace referencia a la relación entre el costo total anual de operación entre las hectáreas en mantenimiento por año.			
Finalidad	Permite evaluar el grado de mejoramiento y optimización en el uso de la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales.			
Forma de cálculo	Costo total anual / Número de hectáreas parques.			
Unidad de medida	Nuevos soles.			
Metas del indicador	Valores estimados para el periodo 2013 – 2016			
	Línea de base 2013	2014	2015	2016
	5%	5%	5%	5%
Fuente de información	SERPAR, Informes de Evaluación.			



Servicio de Parques de Lima

Oficina de Planificación y Presupuesto

Plan estratégico Institucional 2014 - 2016

Ficha N° 9. Índice de satisfacción de usuarios

Conceptos	Definición			
Nombre	Índice de satisfacción de usuarios.			
Dimensión del indicador	Eficacia.			
Definición operativa	Este indicador nos muestra el valor de la satisfacción por parte de los usuarios al momento de realizar sus recorridos por los parques.			
Finalidad	Permite evaluar el grado de mejoramiento y optimización en el uso de la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales.			
Forma de cálculo	Encuesta de opinión.			
Unidad de medida	Porcentaje.			
Metas del indicador	Valores estimados para el periodo 2013 – 2016			
	Línea de base 2013	2014	2015	2016
	60%	60%	70%	80%
Fuente de información	SERPAR, Informes de Evaluación.			



Servicio de Parques de Lima

Oficina de Planificación y Presupuesto

Plan estratégico Institucional 2014 - 2016

Ficha N° 10. Índice de satisfacción laboral.

Conceptos	Definición			
Nombre	Índice de satisfacción laboral.			
Dimensión del indicador	Eficacia.			
Definición operativa	Este indicador nos muestra el valor de la satisfacción de los trabajadores durante sus jornadas laborales.			
Finalidad	Evaluar el grado de fortalecimiento de las capacidades de gestión institucional.			
Forma de cálculo	Encuesta de opinión.			
Unidad de medida	Porcentaje.			
Metas del indicador	Valores estimados para el periodo 2013 – 2016			
	Línea de base 2013	2014	2015	2016
	60%	65%	70%	75%
Fuente de información	SERPAR, Informes de Evaluación.			



Servicio de Parques de Lima
Oficina de Planificación y Presupuesto

Plan estratégico Institucional 2014 - 2016

Ficha N° 11 Parques zonales construidos

Conceptos	Definición			
Nombre	Parques zonales construidos.			
Dimensión del indicador	Calidad.			
Definición operativa	Son los nuevos parques que están en la fase de finalización que se van a implementar.			
Finalidad	Contribuir en ampliar y promover el desarrollo sostenible de áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima			
Forma de cálculo	Conteo simple.			
Unidad de medida	Número.			
Metas del indicador	Valores estimados para el periodo 2013 – 2016			
	Línea de base 2013	2014	2015	2016
	0	6	6	4
Fuente de información	SERPAR, Informes de Evaluación.			



Servicio de Parques de Lima
Oficina de Planificación y Presupuesto

Plan estratégico Institucional 2014 - 2016

Ficha N° 12 Tasa de crecimiento de áreas verdes

Conceptos	Definición			
Nombre	Tasa de crecimiento de áreas verdes.			
Dimensión del indicador	Eficiencia.			
Definición operativa	Superficie de terreno destinada preferentemente a esparcimiento o circulación peatonal, conformada generalmente por especies vegetales y otros elementos complementarios.			
Finalidad	Contribuir en ampliar y promover el desarrollo sostenible de áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima			
Forma de cálculo	$(\text{Área verde en año vigente} / \text{Área verde en año anterior}) * 100$			
Unidad de medida	Porcentaje			
Metas del indicador	Valores estimados para el periodo 2013 – 2016			
	Línea de base 2013	2014	2015	2016
	0%	5%	15%	15%
Fuente de información	SERPAR, Informes de Evaluación.			



Servicio de Parques de Lima

Oficina de Planificación y Presupuesto

Plan estratégico Institucional 2014 - 2016

Ficha N° 13 Personas sensibilizadas

Conceptos	Definición			
Nombre	Personas sensibilizadas.			
Dimensión del indicador	Eficacia.			
Definición operativa	Se refiere a la cantidad de personas que serán concientizadas sobre el desarrollo de la cultura verde urbano.			
Finalidad	Contribuir en ampliar y promover el desarrollo sostenible de áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima			
Forma de cálculo	Conteo simple.			
Unidad de medida	Número			
Metas del indicador	Valores estimados para el periodo 2013 – 2016			
	Línea de base 2013	2014	2015	2016
	10,000	50,000	50,000	50,000
Fuente de información	SERPAR, Informes de Evaluación			



Servicio de Parques de Lima

Oficina de Planificación y Presupuesto

Plan estratégico Institucional 2014 - 2016

Ficha N° 14 Personas beneficiarias

Conceptos	Definición			
Nombre	Personas beneficiarias Parque Gratis.			
Dimensión del indicador	Eficacia.			
Definición operativa	Se refiere al número de personas que serán beneficiadas a través de las acciones de promoción y difusión de SERPAR.			
Finalidad	Contribuir en ampliar y promover el desarrollo sostenible de áreas verdes y espacios públicos en la ciudad de Lima			
Forma de cálculo	Conteo simple.			
Unidad de medida	Número.			
Metas del indicador	Valores estimados para el periodo 2013 – 2016			
	Línea de base 2013	2014	2015	2016
	1'000,000	1'100,000	1'200,000	1'300,000
Fuente de información	SERPAR, Informes de Evaluación.			



Servicio de Parques de Lima
Oficina de Planificación y Presupuesto

Plan estratégico Institucional 2014 - 2016

Ficha N° 15 Área mejorada

Conceptos	Definición			
Nombre	Área mejorada.			
Dimensión del indicador	Eficiencia.			
Definición operativa	Se refiere a las zonas de los parques que serán meradas ante su mal estado.			
Finalidad	Contribuir en el mejoramiento y optimización de la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales.			
Forma de cálculo	Conteo simple de área en metros cuadrados.			
Unidad de medida	Metros cuadrados.			
Metas del indicador	Valores estimados para el periodo 2013 – 2016 (metros cuadrados)			
	Línea de base 2013	2014	2015	2016
	105,000	115,500	137,050	139,750
Fuente de información	SERPAR, Informes de Evaluación.			



Servicio de Parques de Lima
Oficina de Planificación y Presupuesto

Plan estratégico Institucional 2014 - 2016

Ficha N° 16 Equipos operando

Conceptos	Definición			
Nombre	Equipos operando.			
Dimensión del indicador	Calidad.			
Definición operativa	Hace referencia a los equipos administrativos que se encuentran operando.			
Finalidad	Contribuir en el mejoramiento y optimización de la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales.			
Forma de cálculo	Conteo simple.			
Unidad de medida	Número.			
Metas del indicador	Valores estimados para el periodo 2013 – 2016			
	Línea de base 2013	2014	2015	2016
	333	349	352	356
Fuente de información	SERPAR, Informes de Evaluación.			



Servicio de Parques de Lima
Oficina de Planificación y Presupuesto

Plan estratégico Institucional 2014 - 2016

Ficha N° 17 Nuevos servicios implementados

Conceptos	Definición			
Nombre	Nuevos servicios implementados.			
Dimensión del indicador	Calidad.			
Definición operativa	Hace referencia a los nuevos equipos que serán implementados como eco - talleres , granjas interactivas, etc.			
Finalidad	Contribuir en el mejoramiento y optimización de la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales.			
Forma de cálculo	Conteo simple.			
Unidad de medida	Número.			
Metas del indicador	Valores estimados para el periodo 2013 – 2016			
	Línea de base 2013	2014	2015	2016
	2	2	2	2
Fuente de información	SERPAR, Informes de Evaluación.			



Servicio de Parques de Lima
 Oficina de Planificación y Presupuesto
 Plan estratégico Institucional 2014 - 2016

Ficha N° 18 Instrumentos de gestión actualizados y/o elaborados

Conceptos	Definición			
Nombre	Instrumentos de gestión actualizados y/o elaborados.			
Dimensión del indicador	Calidad.			
Definición operativa	Hace referencia a los documentos y manuales que se van a elaborar y aprobar.			
Finalidad	Contribuir en el fortalecimiento de las capacidades de gestión institucional.			
Forma de cálculo	Cuento simple.			
Unidad de medida	Número.			
Metas del indicador	Valores estimados para el periodo 2013 – 2016			
	Línea de base 2013	2014	2015	2016
	3	6	1	0
Fuente de información	SERPAR, Informes de Evaluación.			



Servicio de Parques de Lima
 Oficina de Planificación y Presupuesto
 Plan estratégico Institucional 2014 - 2016

Ficha N° 19 Sistemas administrativos e informáticos optimizados

Conceptos	Definición			
Nombre	Sistemas administrativos e informáticos optimizados.			
Dimensión del indicador	Calidad.			
Definición operativa	Hace referencia a la instalaciones de sistemas informáticos tales como SIGA, módulo de aportes, etc.			
Finalidad	Contribuir en el fortalecimiento de las capacidades de gestión institucional.			
Forma de cálculo	Conteo simple.			
Unidad de medida	Número.			
Metas del indicador	Valores estimados para el periodo 2013 – 2016			
	Línea de base 2013	2014	2015	2016
	0	3	1	1
Fuente de información	SERPAR, Informes de Evaluación.			



Servicio de Parques de Lima
Oficina de Planificación y Presupuesto

Plan estratégico Institucional 2014 - 2016

Ficha N° 20 Personas capacitadas

Conceptos	Definición			
Nombre	Personas capacitadas.			
Dimensión del indicador	Eficacia.			
Definición operativa	Hace referencia al personal que se piensa capacitar en las diversas áreas.			
Finalidad	Contribuir en el fortalecimiento de las capacidades de gestión institucional.			
Forma de cálculo	Conteo simple.			
Unidad de medida	Número.			
Metas del indicador	Valores estimados para el periodo 2013 – 2016			
	Línea de base 2013	2014	2015	2016
	750	800	850	900
Fuente de información	SERPAR, Informes de Evaluación.			



Servicio de Parques de Lima

Oficina de Planificación y Presupuesto

Plan estratégico Institucional 2014 - 2016

Ficha N° 21 Presencia en medios

Conceptos	Definición			
Nombre	Presencia en medios.			
Dimensión del indicador	Eficiencia.			
Definición operativa	Hace referencia al posicionamiento de la institución en los medios de difusión.			
Finalidad	Contribuir en el fortalecimiento de las capacidades de gestión institucional.			
Forma de cálculo	Conteo simple			
Unidad de medida	Número			
Metas del indicador	Valores estimados para el periodo 2013 – 2016			
	Línea de base 2013	2014	2015	2016
	1,900	2,090	2,299	2,528
Fuente de información	SERPAR, Informes de Evaluación.			



Servicio de Parques de Lima
Oficina de Planificación y Presupuesto

Plan estratégico Institucional 2014 - 2016

Ficha N° 22 Unidades orgánicas con ambientes de trabajo mejorados

Conceptos	Definición			
Nombre	Unidades orgánicas con ambientes de trabajo mejorados.			
Dimensión del indicador	Eficiencia.			
Definición operativa	Hace referencia a las unidades orgánicas que cuentan con infraestructura y equipamiento adecuados.			
Finalidad	Contribuir en el fortalecimiento de las capacidades de gestión institucional.			
Forma de cálculo	Conteo simple.			
Unidad de medida	Porcentaje.			
Metas del indicador	Valores estimados para el periodo 2013 – 2016			
	Línea de base 2013	2014	2015	2016
	10%	10%	10%	30%
Fuente de información	SERPAR, Informes de Evaluación.			



Servicio de Parques de Lima
Oficina de Planificación y Presupuesto

Plan estratégico Institucional 2014 - 2016

Ficha N° 23 Tasa de crecimiento de los recursos propios

Conceptos	Definición			
Nombre	Tasa de crecimiento de los recursos propios.			
Dimensión del indicador	Calidad.			
Definición operativa	Se refiere a los ingresos que provienen de los ingresos por servicio, aportes de valorizaciones y otros ingresos de la institución.			
Finalidad	Contribuir en el fortalecimiento de las capacidades de gestión institucional.			
Forma de cálculo	$(\text{Recursos presupuestales del año vigente} / \text{Recursos presupuestales del año anterior}) * 100$			
Unidad de medida	Porcentaje.			
Metas del indicador	Valores estimados para el periodo 2013 – 2016			
	Línea de base 2013	2014	2015	2016
	20%	5%	10%	20%
Fuente de información	SERPAR, Informes de Evaluación.			

