

22

SERVICIO DE PARQUES DE LIMA
MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA
OFICINA ADMINISTRACION DOCUMENTARIO
11 SEP 2015
UNIDAD DE TRAMITE DOCUMENTARIO
Hora N° Exp.:

SERPAR LIMA-OP
14 SEP 2015
RECIBIDO

MEMORANDUM CIRCULAR No. *018* -2015/SERPAR-LIMA/SG/MML

A : DIRECTOR PRESUPUESTO Y PLANIFICACION
GERENTE ADMINISTRATIVO

ASUNTO : APROBACION DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL
DE SERPAR LIMA PERIODO 2016-2018.

REF. : SESION No. 016 DEL 07.09.2015.

FECHA : Lima, 10 de setiembre de 2015.



Me dirijo a ustedes para comunicarles que el Consejo Directivo en su sesión de la referencia adoptó el siguiente acuerdo:

SERVICIO DE PARQUES DE LIMA
Vº Bº
Jose Hurtado Herrera
Secretario General
Municipalidad Metropolitana de Lima

ACUERDO No. 024-2015:

Visto el Informe No. 122-2015/SERPAR-LIMA/SG/OPP/MML de la Oficina de Planificación y Presupuesto, el Informe No. 276-2015/SERPAR-LIMA/SG/OAL/MML de la Oficina de Asesoría Legal y con la opinión favorable de la Secretaría General, el Consejo Directivo acordó:

APROBAR el Plan Estratégico Institucional del Servicio de Parques de Lima SERPAR LIMA, correspondiente al período 2016-2018 de acuerdo al siguiente detalle:

VISION:

“Lima, Ciudad Ecológica con Recreación, Educación y Cultura”.

MISION:

“SERPAR LIMA, Organismo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, es responsable de gestionar el sistema de Parques Zonales y Metropolitanos,

mediante acciones de carácter recreativo, cultural y ambiental, mejorando la calidad de vida de la población”.

ENFOQUE DE INTERVENCIÓN

- Sostenibilidad
- Innovación
- Interculturalidad
- Eco-eficiencia

VALORES PERSONALES



- Cordialidad
- Vocación de servicio
- Efectividad
- Proactividad

INDICADORES DE RESULTADO

- Tasa de crecimiento de visitas a los Parques
- Tasa de crecimiento de los ingresos de los Parques Zonales y Metropolitanos
- Tasa de crecimiento de ingresos por servicios
- Tasa de crecimiento de los ingresos por aportes
- Tiempo promedio de atención de solicitudes de las áreas usuarias

LEMA

“Sembramos recreación y cultura”

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES

- Ampliar y promover el desarrollo sostenible de Parques Zonales, Parques Metropolitanos y Áreas Verdes
- Optimizar la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales
- Fortalecer las capacidades de gestión institucional

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS

1.1 Construir y mejorar Parques en el ámbito metropolitano.

- 1.2 Incrementar las áreas verdes y fomentar la arborización de manera sostenible.
- 1.3 Promover el desarrollo de una cultura ambiental.

- 2.1 Mantener y rehabilitar la infraestructura y áreas verdes y proteger los lotes de aportes.
- 2.2 Implementar y fortalecer el equipamiento en las áreas de servicios.
- 2.3 Mejorar y diversificar los servicios.

- 3.1 Actualizar los instrumentos de gestión.
- 3.2 Mejorar los procesos y las TIC.
- 3.3 Elevar el nivel de capacitación del personal.
- 3.4 Fortalecer el posicionamiento de SERPAR LIMA.
- 3.5 Mejorar la infraestructura y equipamiento institucional.
- 3.6 Optimizar la gestión de recursos financieros.
- 3.7 Orientar y conducir la gestión administrativa.

ENCARGAR a la Secretaría General efectuar las acciones administrativas necesarias para su difusión y publicación en la página web de SERPAR LIMA.

Agradeceré se sirvan disponer las acciones administrativas necesarias para su difusión y cumplimiento.

Atentamente,


JORGE HURTADO HERRERA
Secretario General
SERPAR Asesoría de
PARQUES DE LIMA
Municipalidad Metropolitana de Lima

c.c.
archivo.



Municipalidad Metropolitana de Lima

Servicio de Parques de Lima - SERPAR

Plan Estratégico Institucional

Periodo 2016 - 2018



Lima, agosto 2015

Construyendo

Contenido

Presentación	3
Capítulo I. Síntesis de la Fase Estratégica	5
1.1 Escenario apuesta	6
1.2 Visión de Lima	7
1.3 Tendencias globales	7
Capítulo II. Misión Institucional	14
2.1 Misión de SERPAR Lima	15
2.2 Enfoques de intervención	18
2.3 Valores	23
2.4 Organización institucional	27
2.5 Lema institucional	32
Capítulo II. Objetivos Estratégicos Institucionales, Indicadores y Metas	34
3.1 Diagnóstico situacional actual	35
3.2 Análisis FODA	43
3.3 Estrategia institucional general	46
3.4 Objetivos estratégicos generales y específicos	55
3.5 Indicadores y metas anuales	63
Capítulo IV. Acciones Estratégicas Institucionales	77
4.1 Acciones estratégicas para el primer objetivo	78
4.2 Acciones estratégicas para el segundo objetivo	83
4.3 Acciones estratégicas para el tercer objetivo	88
4.4 Proyectos de SERPAR	97
Capítulo V. Identificación de Rutas Estratégicas	100
5.1 Ruta estratégica para el primer objetivo	101
5.2 Ruta estratégica para el segundo objetivo	102
5.3 Ruta estratégica para el tercer objetivo	103
Anexo: Cuadro de Mando Integral	104



Presentación

El presente documento contiene el Plan Estratégico Institucional de SERPAR LIMA para el período 2016-2018. Ha sido elaborado en el marco del proceso de planeamiento participativo conducido por la Oficina de Planificación y Presupuesto. Las ideas fundamentales contenidas en el Plan fueron desarrolladas en forma participativa, contando con el valioso aporte de los profesionales, ejecutivos y autoridades de la institución a través de talleres, reuniones técnicas y entrevistas realizadas en el marco de las nuevas metodologías y la cultura organizacional orientada al logro de resultados mensurables en el bienestar de la población.

El Plan, elaborado en forma consensual en lo que respecta a sus proposiciones fundamentales, ha sido formulado tomando en consideración las tendencias en los ámbitos local y regional, principalmente en el ámbito de Lima Metropolitana, pero también considerando las perspectivas que se avizoran en el escenario nacional e internacional. El análisis de dichas tendencias ha sido contrastado, por otra parte, con la problemática social, económica, política, tecnológica y ambiental que caracteriza a la población usuaria de los servicios de SERPAR LIMA.

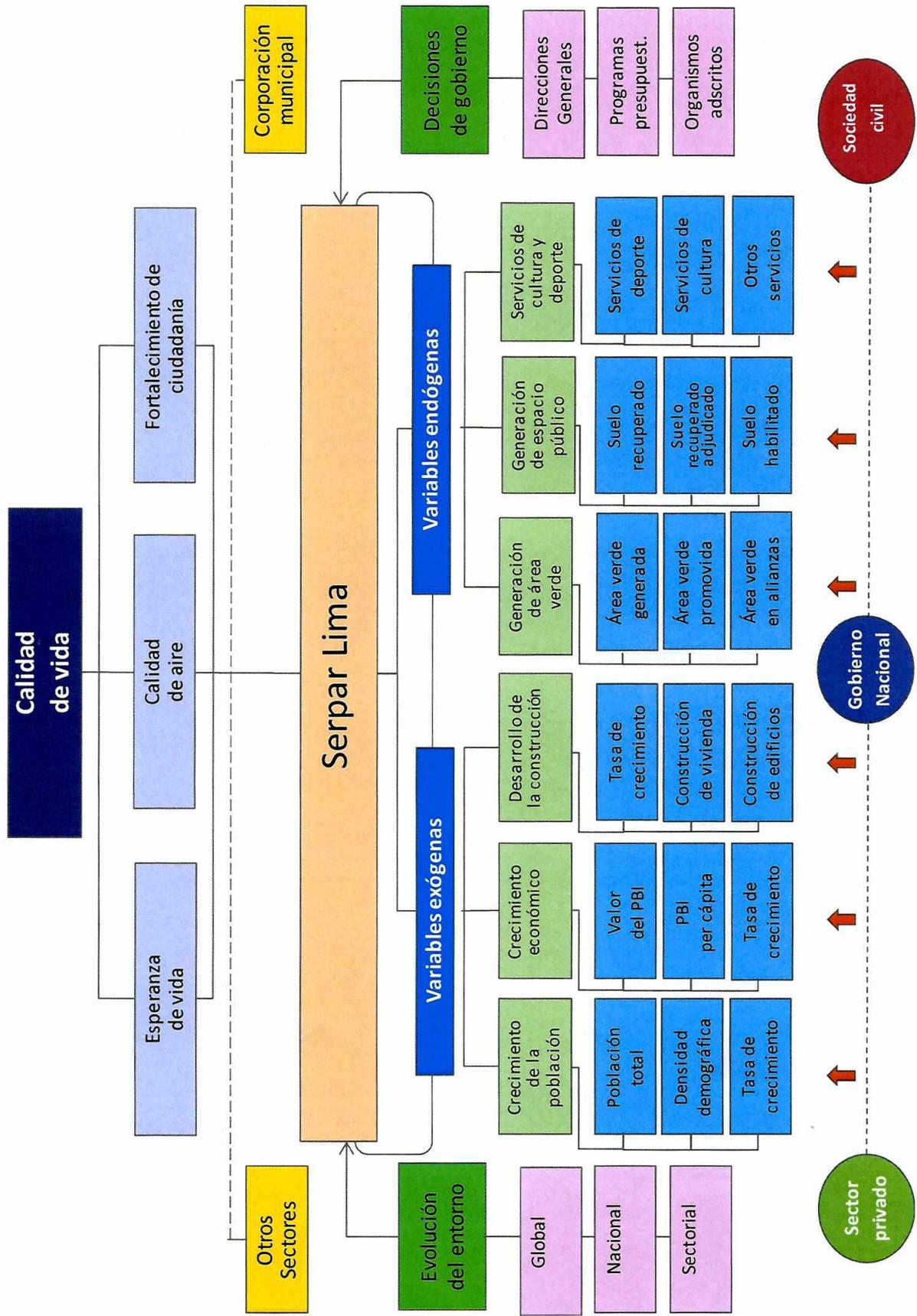
En términos generales, el Plan Estratégico Institucional constituye un instrumento de gestión que guiará el accionar de la institución durante el periodo 2016 - 2018, alineando el rumbo de la institución a los cambios estructurales que afectan el proceso de desarrollo y adaptando la respuesta de la institución a las demandas de la ciudad, especialmente de la población objetivo. El documento de Plan consta de cinco capítulos: síntesis de la fase estratégica; misión institucional; objetivos estratégicos institucionales, indicadores y metas; acciones estratégicas institucionales; e identificación de rutas estratégicas. El presente PEI también contiene el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, elementos que dan sustento a las elecciones estratégicas realizadas en materia de objetivos, acciones, indicadores y metas propuestas.

La idea fuerza del presente Plan es la misma que anima a toda la Institución: SERPAR Lima contribuye al fortalecimiento de la ciudadanía, proporcionando espacios públicos y áreas verdes que facilitan la recreación y las prácticas culturales y deportivas, todo lo cual propicia el encuentro de las personas y el flujo de ideas respecto de los problemas comunes y las acciones colectivas orientadas a mejorar las condiciones de convivencia social en el territorio metropolitano.

El presente documento, Plan Estratégico Institucional 2016-2018 de SERPAR Lima constituye la síntesis de los resultados del trabajo de sistematización realizado por la Oficina de Planificación y Presupuesto entre los meses de junio y julio del 2015. En términos generales, la metodología comprendió la revisión documental, investigación estadística, encuestas de opinión, talleres participativos y reuniones técnicas. El conjunto de estos instrumentos permitió arribar, finalmente, a la redacción del presente documento, el cual, por otra parte ha sido elaborado de conformidad con lo establecido en la Directiva del Sistema Administrativo del Planeamiento Estratégico emitida por CEPLAN.



MAPA CONCEPTUAL DEL PLAN ESTRATÉGICO DE SERPAR LIMA



Capítulo I. Síntesis de la Fase Estratégica



Ideas centrales

1. El PEI de SERPAR Lima se sustenta en el escenario apuesta elaborado por la corporación municipal y el gobierno regional de Lima. En términos generales, el conjunto de organismos de la corporación municipal asumen que los próximos años se desarrollará una ocupación ordenada, inclusiva y sostenible del territorio metropolitano, como eje de una política orientada a elevar la competitividad de la región y mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.
2. La visión de SERPAR es la siguiente: “Lima, ciudad ecológica, con recreación, educación y cultura”. Esta es compatible con la visión y el escenario apuesta a nivel regional.
3. Las principales tendencias a nivel regional son las siguientes: apoyo gubernamental a la inversión privada, crecimiento económico nacional, mantenimiento de la inversión en construcción, crecimiento moderado de la población, creciente urbanización, crecimiento no sostenible de infraestructura y equipos de transporte, contaminación ambiental en áreas urbanas y rurales y nuevas tecnologías constructivas.



Capítulo I. Síntesis de la Fase Estratégica

El presente capítulo sintetiza de forma general la Fase Estratégica del proceso de planeamiento estratégico institucional de SERPAR, de conformidad con la normativa vigente. Se inicia con el escenario apuesta y con el desarrollo de la visión de la ciudad de Lima. Finalmente, presenta un análisis de las principales tendencias globales que enmarcan el futuro desarrollo de la ciudad.

1.1 Escenario apuesta

El Plan Estratégico Institucional de SERPAR Lima se sustenta en el escenario apuesta a nivel regional, el cual se caracteriza por prever y promover la ocupación ordenada, compacta, inclusiva y sostenible del territorio metropolitano. Este escenario incluye el desarrollo futuro de las siguientes tendencias:

- a. Expansión ordenada de la ciudad, tanto en lo que se refiere al desarrollo de urbanizaciones privadas como el desarrollo de proyectos inmobiliarios con apoyo público y densificación de las áreas urbanas residenciales.
- b. Mejoramiento de los espacios públicos.
- c. Renovación de los espacios urbanos degradados en el Centro Histórico de Lima
- d. Mejoramiento del servicio de transporte público urbano.
- e. Mejoramiento de los niveles de seguridad ciudadana.

El posible escenario de una ocupación ordenada e inclusiva del territorio metropolitano surge de la convergencia de dos situaciones: i) adecuada planificación y gestión municipal, y ii) favorable entorno socio-económico y demográfico.

En este escenario se espera que la demanda creciente por servicios urbanos en general encuentre una adecuada respuesta por parte de SERPAR LIMA y el conjunto de identidades que conforman la corporación municipal.

Esta, no solo promueve la generación de espacios para una ocupación ordenada del territorio, del transporte público y la seguridad, sino que además desarrolla una intensa actividad para atender la demanda de los sectores de menores ingresos: programas de apoyo social, programas de educación cultura y deporte, entre otros, orientados a mejorar la calidad de vida de los habitantes de la ciudad.



GRAFICO 1.1 CONFIGURACIÓN DE ESCENARIOS DE SERPAR Y LA REGIÓN LIMA

		Inadecuado 	Adecuado 
V. Exógeno: Entorno socio-económico y demográfico	 Favorable	Expansión informal y caótica («desborde popular»)	Ocupación ordenada e Inclusiva
	 Desfavorable	Tugurización de la ciudad	Ocupación ordenada pero excluyente

V. Endógeno: Planificación y gestión de territorio

1.2 Visión de Lima

Tomando en consideración el escenario apuesta antes señalado se plantea una visión para la ciudad de Lima que se sintetiza en la siguiente declaración de visión:

Visión de Lima

Lima, ciudad ordenada, moderna y competitiva; centro turístico y de servicios líder en la Cuenca del Pacífico sur occidental; hogar seguro y democrático de una ciudadanía emprendedora, inclusiva y solidaria.

1.3 Tendencias globales

El análisis del macro entorno a nivel nacional ha sido realizado tomando como referencia conceptual el Análisis PESTA¹. De este modo, se espera comprender a las tendencias generales que impactan en mayor o menor grado en la ciudad y en SERPAR. El modelo PESTA puede utilizarse para identificar cómo pueden afectar a las organizaciones las tendencias futuras en los entornos político, económico, social, tecnológico y ambiental. Este

¹ PESTE significa político, económico, social, tecnológico y ambiental.

análisis proporciona los datos generales a partir de los cuales se pueden identificar los factores clave del cambio o variables estratégicas. Tales variables pueden utilizarse para construir escenarios de posibles futuros. Los escenarios permiten evaluar hasta qué punto puede ser necesario cambiar las estrategias, dependiendo de las diferentes formas en las que el entorno pudiera cambiar.

Las fuerzas políticas y legales son resultado de los cambios en correlaciones de fuerzas entre los partidos políticos al interior del país, así como leyes y regulaciones, y en el nivel supranacional, de los cambios geopolíticos. Son consecuencia de los desarrollos políticos y legales dentro de la sociedad y pueden afectar en alto grado los resultados del Sector. Los procesos políticos dan forma a las leyes de una sociedad, las cuales restringen las operaciones de las organizaciones y por tanto crean tanto amenazas como oportunidades.

Las fuerzas económicas o más precisamente macroeconómicas afectan la situación general y el bienestar de una nación, lo cual a su vez influye en la capacidad de las organizaciones para obtener un rendimiento adecuado. Por otro lado, en las últimas décadas el ritmo del cambio tecnológico se ha acelerado, lo cual ha desencadenado un proceso que se ha dado en llamar una "tormenta perenne de destrucción creativa". El cambio tecnológico puede volver obsoletos los productos existentes de la noche a la mañana y al mismo tiempo crear una multitud de posibilidades nuevas de productos. Por ende, el cambio tecnológico es tanto creativo como destructivo, tanto una amenaza como una oportunidad.

Las fuerzas demográficas son resultado de los cambios en las características de la población, como edad, género, origen étnico, raza, orientación sexual y clase social. Al igual que las otras fuerzas en el entorno general, las fuerzas demográficas pueden tener importantes implicaciones para las organizaciones. Los cambios en la distribución de edades en una población son un ejemplo de una fuerza demográfica que afecta a los países y organizaciones. En la actualidad, buena parte de las ciudades está experimentando el envejecimiento de sus poblaciones como consecuencia del declive en las tasas de natalidad y mortalidad y el envejecimiento de la población. Este envejecimiento está aumentando las oportunidades para las organizaciones cuyos servicios están orientados a las personas de edad avanzada; por ejemplo, las industrias de servicios médicos y recreativos están viendo un aumento en la demanda de sus servicios.

Las fuerzas sociales se refieren a la forma en que el cambio de las costumbres sociales y valores afectan a una industria. Al igual que otras fuerzas macroeconómicas, el cambio social crea amenazas y oportunidades. Uno de los principales movimientos sociales en décadas recientes ha sido la tendencia hacia el creciente cuidado de la salud. Finalmente, las tendencias ambientales se refieren a cuestiones tales como el cambio climático y la contaminación del aire, los cuerpos de agua y el deterioro del suelo, entre otros factores.

Para SERPAR resulta importante analizar cómo están cambiando estos factores y cómo es probable que cambien en el futuro, de lo que pueden extraerse implicaciones para la

formulación de la estrategia. El análisis PESTA aplicado al proceso de análisis prospectivo de la MML ha dado como resultado la identificación de nueve tendencias fundamentales:

- Apoyo gubernamental a la inversión privada.
- Mantenimiento de la inversión en construcción.
- Crecimiento económico nacional.
- Crecimiento moderado de la población.
- Crecimiento de la migración interna, externa y urbanización.
- Nuevas tecnologías constructivas.
- Introducción de gerencia moderna en la industria de la construcción
- Contaminación ambiental en áreas urbanas y rurales.
- Crecimiento no sostenible de infraestructura de transportes.

En las secciones siguientes se analiza en detalla cada una de las tendencias señaladas, haciendo énfasis en los aspectos relevantes para la ciudad de Lima.

Tendencias políticas relevantes

Apoyo gubernamental a la inversión privada. El Perú busca atraer inversión tanto nacional como extranjera en todos los sectores de la economía, Por ello, ha tomado las medidas necesarias para establecer una política de inversión coherente que elimine los obstáculos que puedan enfrentar los inversionistas tanto nacionales como extranjeros. Esto ha provocado que sea considerado como uno de los países con mejores regímenes de inversiones del mundo.²

Tendencias económicas relevantes

Crecimiento económico nacional. Durante la década del 2000 – 2010 los principales indicadores macroeconómicos del país han mostrado una mejora significativa y esto ha continuado en los años siguientes, con ligeras modificaciones. En particular, el dinamismo de las cifras de crecimiento económico –en promedio, un ritmo de alrededor del 7% anual- ha superado no solo al promedio de los países de la región, sino también a los registrados por el Perú en las últimas tres décadas. En el primer trimestre del año 2015, la economía peruana medida a través del Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 1,7% respecto a similar periodo del año anterior. Este crecimiento económico es resultado de la recuperación de las actividades extractivas que se incrementaron en 2,8%, influenciadas principalmente por el crecimiento de la actividad minería e hidrocarburos en 4,1%, en tanto, la actividad agropecuaria creció 0,4%. De igual forma se incrementan las actividades de servicios en 4,7%, destacando la mayor producción de comercio 3,6%; servicios prestados a las empresas 5,0%; telecomunicaciones y otros servicios de información 9,0%, y servicios financieros, seguros y pensiones 11,3%. Las actividades de transformación se redujeron en 5,7%, por la contracción de la construcción (6,8%) y la manufactura (5,2%).

Mantenimiento de la inversión en construcción. El motor del crecimiento económico en los últimos años ha sido la inversión interna, acompañada de las exportaciones. Dentro de la inversión, un componente clave ha sido el correspondiente a la inversión en construcción, que se ha erigido en la locomotora de la económica. El PBI del sector ha observado una tendencia

² Basado en, Guía de negocios e inversión en el Perú 2014 / 2015, Ministerio de Relaciones Exteriores Perú.

positiva, a pesar del efecto que tuvo el contexto internacional en el año 2009, sobre el crecimiento de este índice de la actividad construcción. Durante el primer trimestre de 2015, el valor agregado bruto de la actividad construcción, a precios constantes de 2007, disminuyó 6,8% respecto al mismo periodo del año anterior como se observa en el cuadro siguiente, explicado por la menor ejecución de obras en viviendas, edificios, y otras construcciones. La contracción de la inversión pública, trajo como consecuencia que la ejecución en obras de carreteras, calles y caminos se redujera en 25,5%, en tanto que, las obras en edificios no residenciales (educativas, médicas, administrativas, sociales y culturales), disminuyeron en 22,9% entre otros³.

CUADRO 1.1 CONSTRUCCIÓN: VALOR AGREGADO BRUTO (VARIACIÓN PORCENTUAL DEL ÍNDICE DE VOLUMEN FÍSICO RESPECTO AL MISMO PERÍODO DEL AÑO ANTERIOR) VALORES A PRECIOS CONSTANTES DE 2007

Actividad	2014/2013					2015/2014
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.
Construcción	5.2	0.1	0.0	1.9	1.7	-6.8

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

CUADRO 1.2 EVOLUCIÓN DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN: VARIACIÓN PORCENTUAL DEL ÍNDICE DEL VOLUMEN FÍSICO

Años	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Var. %	-6.5	-6.5	7.7	4.5	4.7	8.4	14.8	16.6	16.5	6.1	17.4	3	14.8	8.6	1.7

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Tendencias sociales relevantes

Crecimiento moderado de la población. La población total de personas en el Perú ha aumentado, el ritmo de crecimiento ha venido descendiendo. Al 30 de junio del presente año, la población total asciende a 31 millones 151 mil personas, y durante el año 2015, la población se incrementó a una tasa de crecimiento anual de 1,10%. La evolución de la población al 2015 se muestra a continuación desde el 2007 – 2015.

³ Para mayor información ver el Informe técnico, **Comportamiento de la Economía Peruana en el primer trimestre de 2015**, INEI.

CUADRO 1.3 EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN AL 2015

Años	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Pob. Urbana	20,594,600	20,995,699	21,398,222	21,805,837	22,219,201	22,635,742	23,054,394	23,474,069	23,893,654
Pob. rural	7,887,301	7,811,335	7,733,791	7,656,096	7,578,493	7,500,133	7,420,750	7,340,106	7,257,989
Pob. total	28,481,901	28,807,034	29,132,013	29,461,933	29,797,694	30,135,875	30,475,144	30,814,175	31,151,643

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Creciente urbanización. La población censada en 2007 en los centros urbanos ascendía a 20 810 288 habitantes, equivalente al 75,9 % de la población nacional. La población censada en los poblados rurales fue de 6 601 869 personas, 24,1 % del total. La distribución demográfica actual se debe a factores sociales, políticos y económicos que produjeron una masiva migración del campo a la ciudad, gestados desde la década del 40, tales como el deterioro de la rentabilidad agrícola, expansión los latifundios, aumento de la tasa de natalidad, disminución de la mortalidad, acceso a la educación y el surgimiento del terrorismo a partir de 1980. En los 67 años comprendidos en el periodo intercensal de 1940 y 2007, la población total censada creció 4,4 veces, la población urbana 9,5 veces y la rural en 1,6 veces: el crecimiento demográfico en Perú se orientó y se orienta principalmente hacia los centros urbanos.⁴

Tendencias tecnológicas relevantes

Creciente importancia de la inversión en innovación, ciencia y tecnología en el incremento de la productividad laboral. Dadas las bajas cifras de crecimiento económico que se han venido dando en el mundo, la promoción de nuevas fuentes de crecimiento se ha convertido en una prioridad de la política mundial. La ciencia, la tecnología, la innovación y el espíritu empresarial - que fomenten la competitividad, la productividad y la creación de empleo - que siempre han sido mecanismos importantes para fomentar el crecimiento sostenible, se han vuelto mucho más importantes aún. Los países de la OCDE, y las principales economías no miembros de la OCDE, están realizando una amplia gama de tareas en estas áreas.

En ese sentido, la inversión en la innovación sigue siendo una prioridad, en gran parte gracias al apoyo de medias relacionadas con la I + D. En 2012, los gobiernos de la OCDE, en promedio, invirtieron el equivalente a 0,8% del PIS en la financiación de la I + D en su país o en el extranjero; Corea y Finlandia invierten más de 1 %. Además, 27 de los 34 países de la OCDE y un número de economías que no son miembros de la OCDE ahora apoyan indirectamente la I + D a través de incentivos fiscales. En el 2011, Rusia, Corea, Francia y Eslovenia proporcionan el mayor apoyo combinado para la I + D como porcentaje del PIS. En Canadá y Australia la financiación indirecta para las empresas en I + D superó a la financiación directa en cinco veces. Los créditos fiscales por investigación y desarrollo alcanzaron un valor de USD 8,3 mil millones en los Estados Unidos, seguido de Francia y China.

⁴ Véase *Perfil migratorio del Perú 2012*, Organización Internacional para las Migraciones.

En el caso de las economías emergentes, éstas participan, cada vez en mayor medida, en la ciencia y la innovación, a nivel mundial. En el panorama mundial de la investigación científica, la aparición de nuevos actores ha cambiado la estructura de las redes de colaboración a nivel mundial. En 2011, China fue el segundo más grande de ejecutar de acciones en I + D, detrás de los Estados Unidos, y delante de Japón, Alemania y Corea. Fue también el segundo mayor productor de publicaciones científicas, aún en términos de investigación ajustada por calidad, y supera a la mayoría de países de la OCDE. China representó más de 74 000 colaboraciones científicas en 2011 frente a sólo 9 000 en 1998. Durante el período, la número de publicaciones chinas en coautoría con instituciones con sede en Estados Unidos aumentó de casi 2 000 a más de 22 000. Los Estados Unidos siguen siendo el centro de la red internacional de investigación, lo que representa en el año 2011 casi el 15% de toda la información científica.

Una de las nuevas fuentes para el crecimiento económico y el incremento de la productividad de los países de la OCDE, por ejemplo, es la inversión en intangibles, principalmente en capital humano y aspectos organizacionales. Esta inversión supera a la inversión en maquinaria y equipo en países como Finlandia, Holanda, Suecia, Reino Unido y Estados Unidos. Un aspecto notable es que se ha encontrado una relación entre esta inversión en activos intangibles y el crecimiento de la productividad laboral en algunos países, hecho que explica una parte importante del crecimiento de su productividad multi-factorial.

Nuevas tecnologías constructivas. La actividad constructiva se ha revitalizado en los últimos años con la incorporación de nuevas tecnologías, de la mano con el ingreso de nuevas empresas. Ello ha sido fruto de varios factores: dinamización del mercado inmobiliario con las nuevas políticas de promoción de la construcción de viviendas, fortalecimiento del crédito inmobiliario y disminución del riesgo país. El desarrollo de la actividad minera, especialmente de la gran minería, también ha contribuido a la incorporación de nuevas tecnologías constructivas, hecho que tendera a profundizarse en los próximos años, con el crecimiento de la inversión extranjera directa.⁵

Introducción de gerencia moderna en la industria de la construcción. La inversión extranjera directa, expresada particularmente en el arraigo en el país de empresas constructoras de nivel global, ha permitido no solamente acceder a nuevas tecnologías constructivas bajo la forma de capital físico, sino también a nuevos métodos de gerencia en la industria de construcción elevando de este modo el nivel de capital humano del país. Además, la introducción de empresas con gerencia moderna de escala global ha significado la irradiación de dichos métodos hacia empresas nacional, ya sea bajo mecanismos cooperativos o simplemente por reacción competitiva en el mercado.

Tendencias ambientales

Incremento de los riesgos por efecto de desastres naturales y antropogénicos y del cambio climático. Los desastres van en irremediable incremento. En lo que va de este siglo, las pérdidas directas generadas por los desastres ascienden a unos US\$ 2,5 billones, siendo evidente además de que se han subestimado en al menos un 50% las pérdidas directas a causa de inundaciones, terremotos y sequías; y el Perú no escapa de esta realidad, y como

⁵ Véase *Revista de la cámara peruana de construcción, CAPECO*, Agosto 2014

muestra tenemos que cada año pierde 73 millones de dólares a causa de la ocurrencia de desastres. Tenemos además que, entre los años 2006 al 2013, se reportaron más de 48 mil emergencias que afectaron a más de 11 millones de habitantes, ocasionando cuantiosos daños y pérdidas en vivienda, infraestructura y agricultura.

Además, un desastre de gran magnitud, sea de origen natural o no, tiene una fuerte capacidad potencial de afectar la continuidad operativa del sector Economía y del conjunto del Estado, lo cual incrementaría las pérdidas económicas además de afectar la gobernabilidad del país. En el grafico siguiente se presenta la ocurrencia de peligros por distinto origen en el período 1980-2011.

Adicionalmente, los grandes Fenómenos del Niño han provocado pérdidas muy cuantiosas (por ejemplo, US\$ 3,500 millones de pérdidas en 1998) y fuertes reducciones del PBI (11,6% del PBI en 1982-83 y de 6% del PBI en 1997-98). Un sismo de gran magnitud en Lima y Callao, un evento que no se ha producido desde 1746 (silencio sísmico), generaría pérdidas mucho más cuantiosas (más de US\$ 40 mil millones según el BID), vista la excesiva concentración del PBI y de entidades públicas en la zona.

Esta situación generó no sólo una preocupación en el país, sino también, cambios sustanciales en la normatividad existente, los cuales se concretaron con la promulgación de la Ley N° 29664 que crea el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SINAGERD) el 08 de febrero del 2011 y la aprobación de su respectivo Reglamento un mes después (mayo 2011). Se establecen así un conjunto de principios, lineamientos de política, componentes, procesos e instrumentos. La Política Nacional de Gestión de Riesgos aprobada en noviembre del 2012, como "el conjunto de orientaciones dirigidas a impedir o reducir los riesgos de desastres, evitar la generación de nuevos riesgos y efectuar la adecuada preparación, atención, rehabilitación y reconstrucción ante situaciones de desastres, así como minimizar sus efectos adversos sobre la población, la economía y el ambiente". Se sustenta, por ende, sobre la base de tres componentes: la gestión prospectiva, correctiva y reactiva; las cuales se implementan sobre la base de 7 procesos: estimación del riesgo, prevención del riesgo, reducción del riesgo, preparación, respuesta, rehabilitación y reconstrucción.

Asimismo, se dispone que el MEF sea el encargado de la estrategia de gestión financiera del riesgo de desastres, que es el conjunto de acciones establecidas para asegurar una adecuada capacidad financiera en los procesos de la gestión del riesgo de desastres, así como una mejor cobertura de los riesgos fiscales derivados de la ocurrencia de desastres⁶.

Contaminación ambiental en áreas urbanas y rurales. En el Perú si bien los problemas de legados ambientales mineros y las prácticas insostenibles persisten, actualmente los más importantes retos ambientales en el Perú son reducir la frecuencia de males transmitidos por el agua, enfermedades causadas por la contaminación atmosférica urbana y en los locales cerrados, y minimizar la vulnerabilidad a los desastres naturales.⁷

⁶ Banco de Tendencias CEPLAN 2015.

⁷ Véase, Banco Mundial, *Análisis Ambientales del Perú: retos para un desarrollo sostenible*, Resumen ejecutivo

Capítulo II. Misión Institucional



Ideas centrales

1. El rol estratégico del SERPAR 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 es *“Lima, ciudad ecológica, con recreación, educación y cultura”*. Por su parte, la misión es *“SERPAR, organismo de la MML, es responsable de gestionar el sistema de parques zonales y metropolitanos, mediante acciones de carácter recreativo, cultural y ambiental, mejorando la calidad de vida de la población.”*
3. En forma congruente con las declaraciones antes señaladas, el lema de SERPAR es: *“Sembramos recreación y cultura”*. 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. Misión Institucional

El presente capítulo sustenta la misión adoptada por SERPAR LIMA, así como el conjunto de elementos que conforman la cultura organizacional. Esencialmente, SERPAR Lima debe contribuir al fortalecimiento de la ciudadanía y el mejoramiento de la calidad de vida de la población; a cuyo efecto debe proveer espacios públicos y áreas verdes que permitan la recreación, la cultura, la práctica del deporte y, en general, el encuentro de las personas para el intercambio de ideas respecto de los problemas comunes y las acciones colectivas orientadas a mejorar las condiciones de convivencia social.

2.1 Misión de SERPAR 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 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.



2.1.1 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 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 esta expresada en la declaración siguiente:

Misión de SERPAR

“SERPAR, organismo de la MML, es responsable de gestionar el sistema de parques zonales y metropolitanos, mediante acciones de carácter recreativo, cultural y ambiental, mejorando la calidad de vida de la población”

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 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 árboles 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, 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 cuidadoso⁸.

⁸ FUENTE: Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado – SERNANP.
<http://www.sernanp.gob.pe>

2.1.2 Competencias y funciones 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.

Finalidad

El Estatuto de la institución precisa que el Servicio de Parques de Lima (en adelante, SERPAR) tiene como objeto principal gestionar el sistema de parques y recreación para mejorar la convivencia y bienestar de la ciudadanía. En esta perspectiva, SERPAR administra un total de 17 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.

Marco legal

SERPAR 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 anónima⁹. 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 desarrolla sus actividades al amparo de dos normas legales fundamentales: sus Estatutos y la Ordenanza Municipal N° 812, emitida por la MML.

2.2 Enfoques 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: sostenibilidad, innovación, interculturalidad y eco-eficiencia. 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 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.

⁹ Acuerdo al Decreto Ley N.º 17528, fecha 21.03.69.

CUADRO 2.1 ENFOQUES DE INTERVENCIÓN

<p><i>Sostenibilidad</i></p>	<p><i>El desarrollo sostenible consiste en satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la continuidad de esa satisfacción en el futuro. Se concibe sobre cuatro pilares: económico, ambiental, cultural y social. Es la búsqueda de desarrollo que no degrade el entorno e incremente la calidad de vida de las personas. Bajo este contexto, SERPAR expresa su compromiso con el desarrollo sostenible y con el respeto al medio ambiente.</i></p>
<p><i>Innovación</i></p>	<p><i>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 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.</i></p>
<p><i>Interculturalidad</i></p>	<p><i>La interculturalidad es una práctica política que contribuye, mas no garantiza, el establecimiento de consensos. Dichos consensos se basan en un diálogo que debe partir del reconocimiento de las relaciones asimétricas entre culturas, que generan situaciones de exclusión y discriminación, así como generar las condiciones para que dicho diálogo sea viable y sostenible.</i></p>
<p><i>Eco-eficiencia</i></p>	<p><i>Ecoeficiencia es la mayor producción, con menor consumo de recursos y energía, reduciendo así el impacto sobre el ambiente, es decir, “producir más con menos e impactar menos el ambiente”, por ello la ecoeficiencia tiene beneficios económicos y ambientales. Es un proceso en el que los consumidores deben ser conscientes y poder ejercer su capacidad de libre elección (Leal, 2005).</i></p>

Sostenibilidad

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

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.

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 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 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.



Interculturalidad

Interculturalidad

La interculturalidad es una práctica política que contribuye, mas no garantiza, el establecimiento de consensos. Dichos consensos se basan en un diálogo que debe partir del reconocimiento de las relaciones asimétricas entre culturas, que generan situaciones de exclusión y discriminación, así como generar las condiciones para que dicho diálogo sea viable y sostenible.

La interculturalidad es importante para las políticas públicas, empezó a ser promovida por los organismos de cooperación internacional y por las organizaciones de la sociedad civil, como un enfoque que puede contribuir a mejorar las acciones de los gobiernos en respuesta a las desigualdades económicas, sociales y políticas, que impiden un desarrollo más inclusivo y equitativo en sociedades pluriétnicas.

El enfoque intercultural contribuye a mejorar los términos de dicha relación al facilitar que los esquemas e instrumentos de políticas sean más sensibles a la diversidad cultural y estén mejor adecuados a las necesidades diferenciadas de una ciudadanía plural en términos de raza, etnia, género, etc. Las aplicaciones del enfoque intercultural en las políticas públicas generan una serie de externalidades positivas, como, por ejemplo:

- Permite avanzar hacia la igualdad en el acceso a oportunidades, igualdad en las garantías de realización de derechos humanos fundamentales y el reconocimiento de derechos específicos (como los derechos de los pueblos indígenas).
- Contribuye a mejorar la calidad, accesibilidad y pertinencia cultural de los servicios públicos esenciales para el desarrollo humano y para el logro de los Objetivos del Milenio (educación, nutrición, salud, etc.).
- Optimiza los esquemas de política social, mejorando la atención de los grupos históricamente excluidos e introduciendo nuevos temas en la agenda (por ejemplo, la lucha contra la discriminación y el racismo).
- Fortalece los sistemas de gestión de conflictos, reforzando la importancia estratégica del diálogo entre las partes involucradas. A pesar de sus potencialidades, el enfoque intercultural no debe ser entendido como una panacea en respuesta a los complejos desafíos de políticas en contextos de alta diversidad cultural.

Si bien la aplicación del enfoque intercultural contribuye a mejorar la comunicación entre el Estado y la ciudadanía, no asegura el establecimiento de consensos. Ignorar el potencial del enfoque intercultural para mejorar los funcionamientos y desempeños del Estado en sociedades pluriétnicas, puede ser tan pernicioso como pensar que la cultura explica o justifica problemas, tensiones o conflictos que son más bien originados por desigualdades, inequidades o incentivos de naturaleza económica, política o social.



Eco-eficiencia

Eco-eficiencia

“Crear más valor, impactando menos”, es el gran desafío de la ecoeficiencia para contribuir con la mejora de nuestra calidad de vida, el ambiente y el bienestar social.

En los últimos años, se ha avanzado mucho en propuestas y prácticas de educación en ecoeficiencia en ámbitos formales y no formales. En la educación básica, se ha incorporado la educación en ecoeficiencia como uno de los componentes de la “Estrategia nacional de instituciones educativas para el desarrollo sostenible”, impulsada por el Ministerio de Educación (MINEDU), el Ministerio de Salud (MINSA) y el Ministerio del Ambiente (MINAM).

En la educación superior, se han desarrollado iniciativas importantes orientadas hacia la educación en ecoeficiencia, como “Casa ecológica” y “Clima de cambios” impulsadas por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

La educación en ecoeficiencia ha permitido utilizar de manera más eficiente los recursos, generar menos impacto en el ambiente y así incorporar un nuevo valor a los bienes y servicios producidos: la sostenibilidad. No obstante los logros alcanzados, sigue siendo un reto enorme alcanzar su profundidad y extensión en todo el sistema educativo, especialmente en la educación básica.

Como se dijo más arriba, la ecoeficiencia es un concepto creado el año 1992 y proviene de la gestión de negocios. Su difusión ha sido posible gracias al Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible. La ecoeficiencia es el proceso de incorporación de un nuevo valor a la producción de bienes y servicios: la sostenibilidad. Este nuevo valor motiva al uso más eficiente de los recursos, generando menos desperdicio y contaminación.

Diez años después, la definición inicial de ecoeficiencia fue ratificada y sintetizada por el propio Consejo con el eslogan “creando más valor con menos impacto” Se define como la mayor producción, con menor consumo de recursos y energía, reduciendo así el impacto sobre el ambiente.

El año 2009, el MINAM elaboró la Guía de ecoeficiencia para instituciones del sector público. De acuerdo con dicha guía, una institución educativa es ecoeficiente cuando:

- Utiliza de manera eficiente los recursos existentes (agua, energía, suelos, áreas verdes y biodiversidad, etc.).
- Reduce el impacto ambiental de sus actividades (acumulación de residuos, hacinamiento, contaminación).
- Agrega un nuevo valor al servicio educativo: sostenibilidad, innovación y emprendimiento socio-ambiental.

2.3 Valores

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 son descritos en forma resumida en el cuadro que se ofrece a continuación.

CUADRO 2.2 VALORES PERSONALES

Cordialidad	<i>La cordialidad es una mezcla de alegría de optimismo. Una persona que ofrece cordialidad es aquella que demuestra a los demás buena educación y ofrece un trato agradable a sus semejantes. La cordialidad es un elemento que mejora el clima organizacional en el lugar de trabajo y eleva el capital social en la comunidad en su conjunto.</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>
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.</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>
---------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Cordialidad

Cordialidad

La palabra cordialidad se deriva de cordial y proviene del latín cor cordis, sintácticamente es un sustantivo, morfológicamente es femenino, su significado es la franqueza o sinceridad. Este término es tan moderno que a principios del siglo pasado todavía no figuraba en el diccionario de la Real Academia. La cordialidad se puede decir que es una mezcla de alegría de optimismo. Una persona que ofrece cordialidad es aquella que demuestra a los demás buena educación que ofrece un trato agradable a sus semejantes.

Este valor se aprende principalmente en nuestros hogares, es allí y a través de nuestros padres que nos enseñan a saludar, a agradecer, y que a la larga fortalecen nuestra identidad. En el aspecto laboral es muy importante mantener la cordialidad entre los compañeros de trabajo un trato respetuoso va a permitir que las relaciones laborales fluyan de una manera más agradable. En las empresas de servicios la cordialidad es fundamental porque de ella va a depender que el negocio alcance el éxito o no, atender a los clientes con cordialidad les hará transmitir una buena imagen a la empresa ciudadana sobre el valor del verde urbano.

Vocación de servicio

Vocación de servicio

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.

La vocación al servicio es un objetivo fundamental de todas las personas. Es tan profunda la forma como está enraizado en la vida humana, que podemos decir, sin exageración alguna, que "no se sirve para vivir sino que se vive para servir", y que el servir es tan idéntico a realizarse como persona, que "la vida es para servir; si no, no se sirve para vivir".

Todos tenemos la capacidad de servir, aunque existen cualidades que hacen más fácil a unos que a otros el prestarles un servicio a los demás. El servicio requiere el desarrollo de condiciones psicológicas de cada persona, pero sobre todo de un conjunto de valores en forma de hábitos

estables, que señalan una conducta ante la necesidad de contribuir, cooperar y colaborar con las otras personas.

El servicio implica una actitud ética, es decir, algo valorativo en términos de conducta, que determina si obramos bien o mal de cara al servicio que prestamos a los otros. Cada vez que servimos estamos obrando, de forma consciente o inconsciente, en términos de valores o antivalores, según si logramos o no el objetivo de prestar una contribución o lo que se espere de nosotros.

Efectividad

Efectividad

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.

La efectividad del proceso de ejecución de un proyecto consiste en la obtención del máximo producto con el mínimo de recursos. La dificultad principal para evaluar la eficiencia radica en determinar un valor de referencia. Este depende del tipo de proyecto, de las circunstancias locales, de la tecnología disponible y de otros factores.

- Si la cantidad de producto está predeterminada, se persigue minimizar el costo total y medio.
- Si el gasto total está fijado de antemano, se busca optimizar la combinación de insumos para maximizar el producto.

La productividad es una medida de la eficiencia con la cual se miden los insumos utilizados para generar productos. Por ello, productividad y eficiencia, se asumen como conceptos semejantes.

La efectividad, intuitivamente puede representarse mediante la fórmula:

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Metas obtenidas}}{\text{Recursos utilizados}}$$

La medición de efectividad es una relación entre dos variables: una de producto y otra de insumo. Esto rige para cualquier tipo de indicador de eficiencia: parcial o total y media o marginal. Y como relación que es, atendiendo a su naturaleza estrictamente matemática, la efectividad puede expresarse en forma de razón geométrica o aritmética, o en otras formas menos usuales.

En ciertos estudios del Banco Mundial se hace una interesante distinción entre dos dimensiones de la productividad, la estática y la dinámica. En un contexto estático, los mejoramientos de productividad se producen sin modificaciones de la base tecnológica y, por lo tanto, se deben a cosas como la racionalización de procedimientos, el mayor esfuerzo laboral y la aplicación de nuevos métodos administrativos, entre otros. Bajo un punto de vista dinámico, el cambio tecnológico juega un rol protagónico en la generación de mejoramientos dramáticos de la productividad total, al igual que la acumulación de capital, la cual influye particularmente sobre la productividad del factor trabajo.

Proactividad

Proactividad

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.

La proactividad¹⁰ invita a las personas a actuar con base a unos valores cuidadosamente meditados e interiorizados, tomando distancia ante el futuro para pensar bien, para tener iniciativas y ponerlas en práctica cuanto antes.

Responde muy bien en la práctica a un estilo de vida dentro de las organizaciones, pero también es muy válida en el campo de la educación y de la vida familiar. Somos proactivos en cuanto afrontamos nuestras tareas de manera consciente, sin dejamos llevar por impulsos internos o externos. Es necesario saber lo que queremos hacer, para tener unos objetivos muy claros, porque nos permiten atenemos a lo objetivo, no a lo subjetivo de nuestro estado de ánimo.

La pro actividad se entiende si hay una identidad y un compromiso con nosotros mismos, que es la base del compromiso con los demás y con el entorno social; para llevarlo adelante se requiere audacia para emprender la tarea con las miras puestas en el fruto que viene, ejerciendo un esfuerzo rápido, oportuno y estable.

El horizonte de la proactividad es la responsabilidad, entendida como la capacidad de dar respuestas adecuadas a lo que se espera de mí o del grupo en que trabajo. Siempre debemos estar dispuestos a hacer lo que tenemos que hacer u lo que los demás esperan de nosotros, sabiendo que nadie puede sustituirnos en esas responsabilidades.

¹⁰ Tomado del libro Cuales son tus valores de Jorge Yarce. Primera Edición, Panamericana editorial. Colombia, 2010

2.4 Organización institucional

2.4.1 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 Carabaylo, 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, de lo cual se viene encargando hasta la fecha. Asimismo, en el 2005 se le encargó a SERPAR la administración de los parques La Muralla, Los Anillos y la Alameda Las Malvinas inaugurados por la MML durante el mencionado período.

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.

2.4.2 Diseño organizacional

De acuerdo al Estatuto vigente, SERPAR 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 es la siguiente:

Órganos de Alta Dirección

- Consejo Directivo.
- Secretaría General.

Órgano de Control

- Oficina de Control Institucional.

Órganos de Asesoramiento

- Oficina de Asesoría Legal
- Oficina de Planificación y Presupuesto

Órganos de Apoyo

- Gerencia Administrativa
- Gerencia de Aportes y Patrimonio Inmobiliario.
- Oficina de Mercadeo y Relaciones Públicas.
- Oficina de Administración Documentaria.

Órganos de Línea

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

Órganos de Dirección

Consejo Directivo. Es el órgano de mayor jerarquía de SERPAR, 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 Secretario General desempeña la función de Secretario del Consejo Directivo, con voz pero sin voto.

Secretaría General. Es el órgano de la Alta Dirección de SERPAR, 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 Directivo. Está a cargo de un Secretario 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, 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 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 Secretaría 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 Secretaría 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 Directivo, Secretaría General y demás órganos de SERPAR LIMA en lo concerniente a la documentación oficial, archivo, biblioteca y reproducción de documentos. Depende del Secretario 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 Secretaría 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 Secretaría 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 Ejecutoría 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, así como de mantener actualizado y sanear el margesí de los bienes inmuebles. Depende de la Secretaría 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. Es el órgano de línea, responsable de la administración de los Parques Zonales y Metropolitanos a cargo del SERPAR 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 Secretaría General y está conformada por la División de Guardaparques y 17 divisiones administrativas, correspondientes a cada uno de los parques zonales y metropolitanos.

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 Secretaría 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. 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 Secretaría 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 y que bajo la Dirección o encargo de la Secretario General y con la aprobación del Consejo Directivo cumplen con las actividades y procedimientos para lo que han sido encargados

Comisiones de Alta y Baja de Bienes patrimoniales. 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.

Comité Permanente de Adjudicaciones Directas y de Menor Cuantía de Bienes, Servicios y Otros. Encargada de llevar a cabo los procesos de adjudicación directa y de menor cuantía, en el marco de la ejecución de las actividades asignadas en los planes operativos anuales y las correspondientes metas físicas y financieras.

Comité de Concesiones. Encargada de llevar a cabo la selección de las personas naturales o jurídicas concesionarias de los servicios ofrecidos al interior de los parques zonales y metropolitanos.



2.5 Lema institucional

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

Lema de SERPAR

“Sembramos recreación y cultura”.

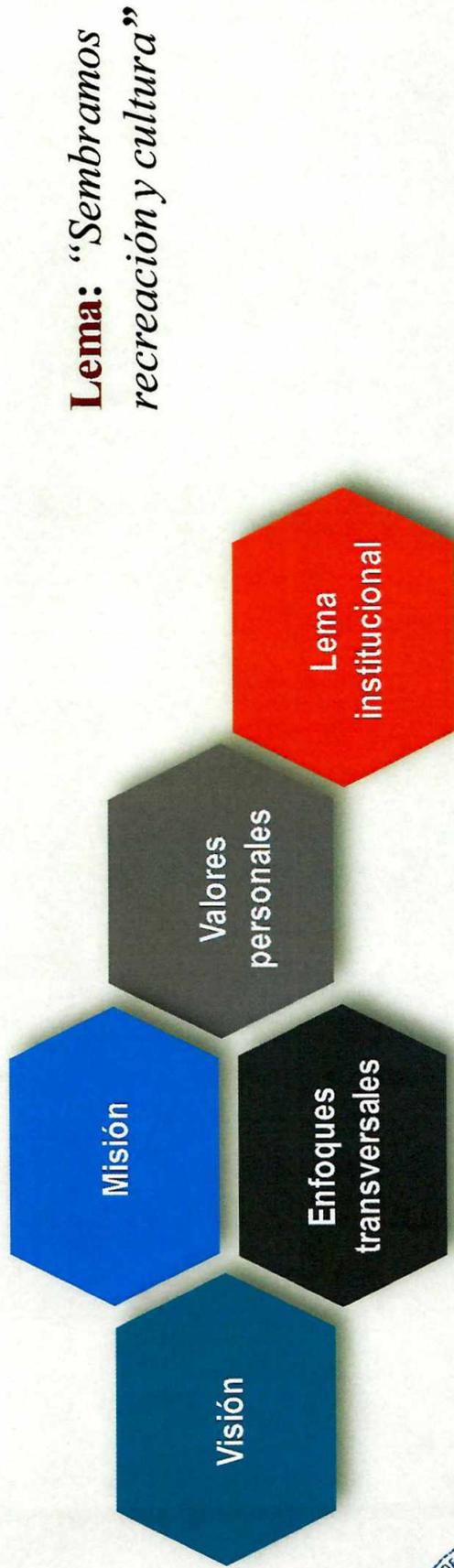
Cabe destacar que, en conjunto, la visión, misión, valores y lema, conforman la cultura organizacional de SERPAR. Cabe resaltar, asimismo, el hecho que la cultura organizacional define la forma cómo la organización quiere y debe actuar, qué caminos ha de seguir y cuáles serán las estrategias relevantes. 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 pone énfasis a la difusión de recreación y cultura 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.



GRÁFICO 2.2 SÍNTESIS DE LA CULTURA INSTITUCIONAL



Lema: “Sembramos recreación y cultura”



Visión

Lima, ciudad ecológica, con recreación, educación y cultura.

Misión

SERPAP, organismo de la MML, es responsable de gestionar el sistema de parques zonales y metropolitanos, mediante acciones de carácter recreativo, cultural y ambiental, mejorando la calidad de vida de la población.

Enfoques

1. Sostenibilidad.
2. Innovación.
3. Sostenibilidad.
4. Interculturalidad.
5. Eco-eficiencia.

Valores

1. Cordialidad.
2. Vocación de servicio.
3. Efectividad.
4. Proactividad.

Capítulo III. Objetivos Estratégicos Institucionales, Indicadores y Metas



Ideas centrales

1. El primer macroproblema que actualmente enfrenta SERPAR consiste en los *Insuficientes parques zonales, parques metropolitanos y áreas verdes*. Este macroproblema está relacionado a 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.
2. El segundo macroproblema que afronta SERPAR consiste en la *Insuficiente e inadecuada 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 es el *Limitado desarrollo de capacidades de gestión institucional*. 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. Objetivos Estratégicos Institucionales, Indicadores y Metas

El presente capítulo describe los objetivos estratégicos que guiarán la labor de SERPAR Lima durante el periodo 2016- 2018. Son objetivos de mediano y largo plazo, orientados al logro de la misión y visión, y toman como punto de partida los macroproblemas y los escenarios identificados a través del diagnóstico, tanto externo como interno, al mismo tiempo que representan sus posibilidades de solución. En tal perspectiva, el presente capítulo ofrece una amplia descripción de los objetivos estratégicos generales y específicos, así como los indicadores de resultado y las correspondientes metas para el horizonte de planeamiento referido.

3.1 Diagnóstico situacional actual

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, 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 3.1 IDENTIFICACIÓN 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 de gestión 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.

GRÁFICO 3.1 MACROPROBLEMAS CENTRALES

Macroproblema 1. Insuficientes parques zonales, parques metropolitanos y áreas verdes.

Macroproblema 2: Insuficiente e inadecuada infraestructura, equipamiento y servicios institucionales.

Macroproblema 3. Limitado desarrollo de capacidades de gestión institucional.

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 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 parques zonales, parques metropolitanos y áreas verdes.

El primer macroproblema tiene las siguientes causas o factores explicativos:

- Déficit de parques en el ámbito metropolitano
 - Insuficientes áreas verdes y arbolado urbano
 - Débil cultura ambiental
- **Déficit de parques en el ámbito metropolitano.** Este problema tiene origen en las escasas propuestas de modelos de parques, limitada implementación de parques con PIP aprobados y limitada ejecución de parques nuevos con PIP aprobados.
 - **Insuficientes áreas verdes y arbolado urbano.** Este problema tiene origen en aspectos como: limitada participación de la comunidad en la forestación, insuficiente difusión del programa «Planta un árbol, siembra una vida», insuficientes áreas de viveros, limitada producción de plántones en los viveros, bajo desarrollo técnico en las áreas verdes a través de convenios e inventarios de áreas verdes desactualizados.
 - **Débil cultura ambiental.** Este problema tiene su origen en la débil cultura del verde urbano en los vecinos y la limitada identificación y selección de instituciones educativas.

Macroproblema central 2. Insuficiente e inadecuada 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 de la infraestructura, insuficiente mantenimiento de las áreas verdes, ausencia de cercos en lotes de aportes, insuficiente rehabilitación de la infraestructura e inseguridad en los parques.



Insuficiente e inadecuado equipamiento en las áreas de servicios. Este problema tiene su origen en insuficiente mantenimiento del equipamiento e insuficientes vehículos, equipos y maquinarias.

Limitada diversificación de los equipos brindados en los parques. Este problema tiene su origen en un inadecuado sistema de gestión de concesiones e insuficiente difusión de la oferta de servicios directos.

Macroproblema central 3. Limitado desarrollo de capacidades de gestión institucional.

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

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

Desactualización de los instrumentos de gestión. Este problema tiene su origen en la débil implementación de la Ley del Servicio Civil y la limitada elaboración de instrumentos de gestión, 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 y las TIC. Este problema tiene su origen en la insuficiente integración de los sistemas administrativos, débil sistema informático de trámite documentario y débil sistema de ingreso.

Bajo nivel de capacitación del personal. Este problema tiene su origen en la insuficiente capacitación del personal, insuficiente desarrollo de la cultura organizacional e insuficiente desarrollo de actividades que brinden un buen equilibrio en el bienestar del personal.

Débil posicionamiento institucional. Tiene su origen en un débil desarrollo de alianzas estratégicas y débil imagen institucional.

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

Débil gestión de los recursos financieros. Este problema tiene su origen en los inadecuados e ineficientes proyectos de cooperación institucional, inadecuado sistema de cobros e insuficientes fuentes de ingresos.

Débil gestión administrativa. Este problema tiene su origen en la inadecuada operatividad de los sistemas administrativos, ineficiente soporte administrativo a la institución, débil conocimiento sobre la ley del sistema de control e inadecuada gestión institucional.

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 3.2 MACROPROBLEMA 1
INSUFICIENTES PARQUES ZONALES, PARQUES METROPOLITANOS Y ÁREAS VERDES

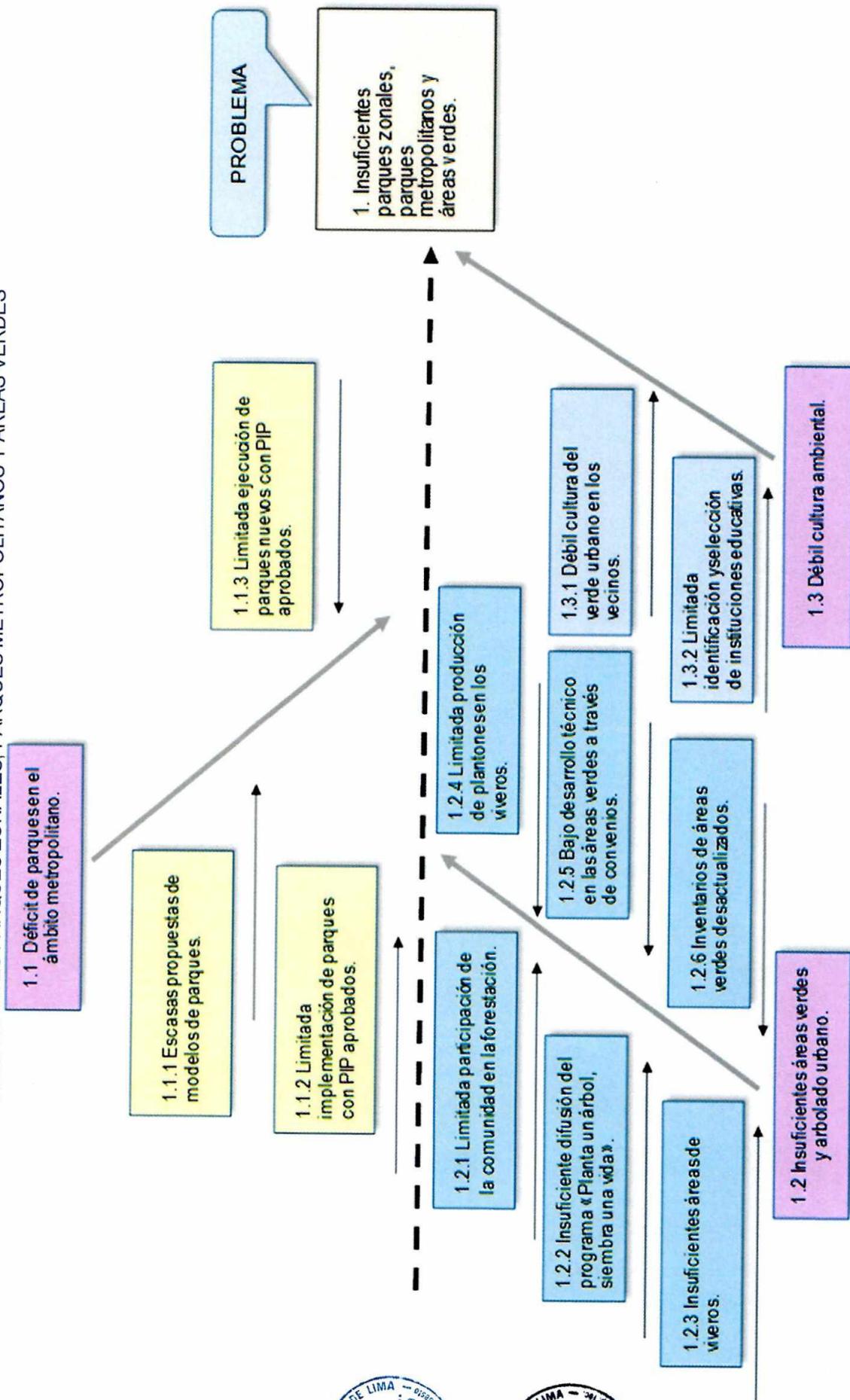


GRÁFICO 3.3 MACROPROBLEMA 2
INSUFICIENTES E INADECUADOS NIVELES DE INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS INSTITUCIONALES

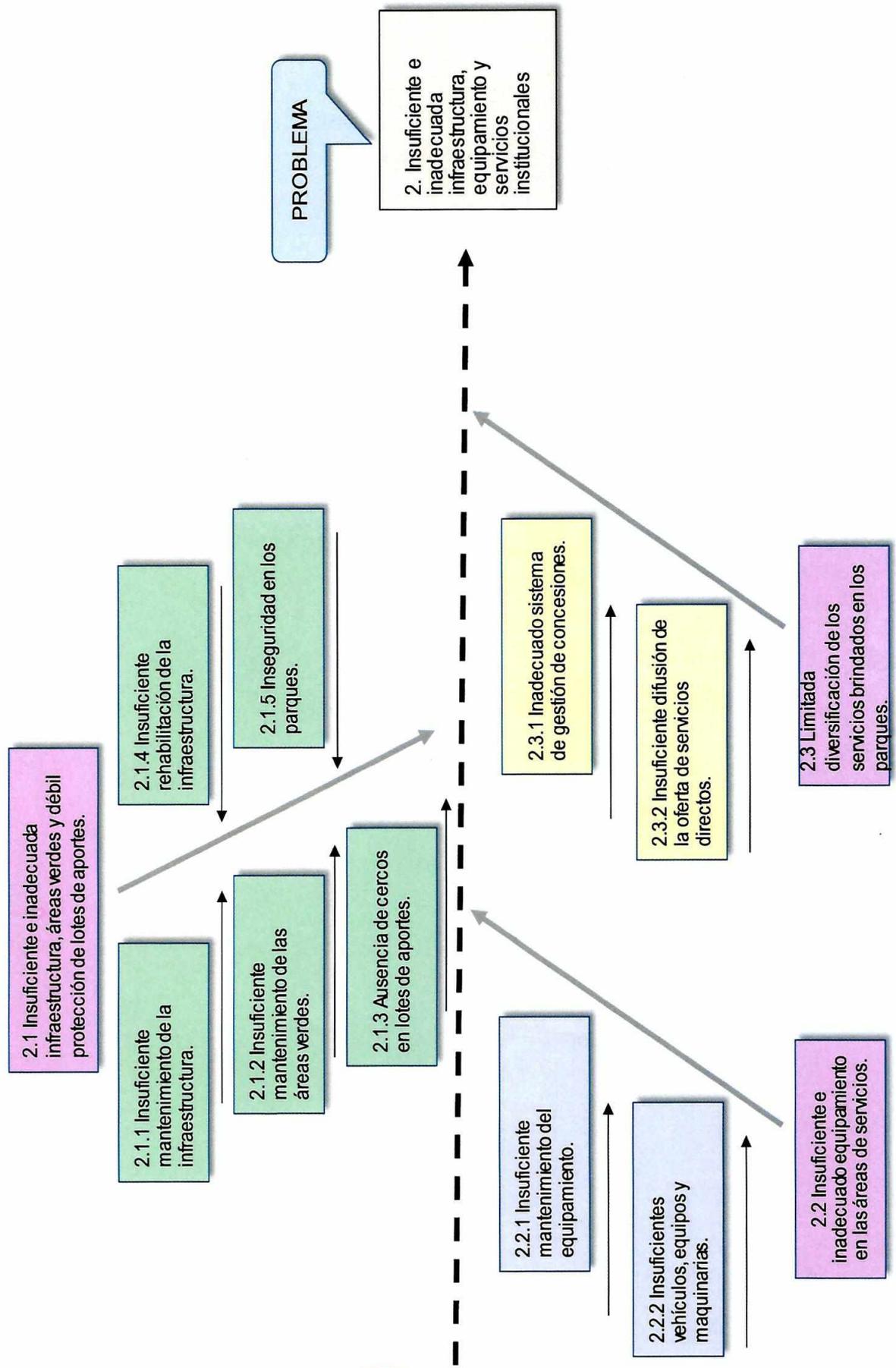
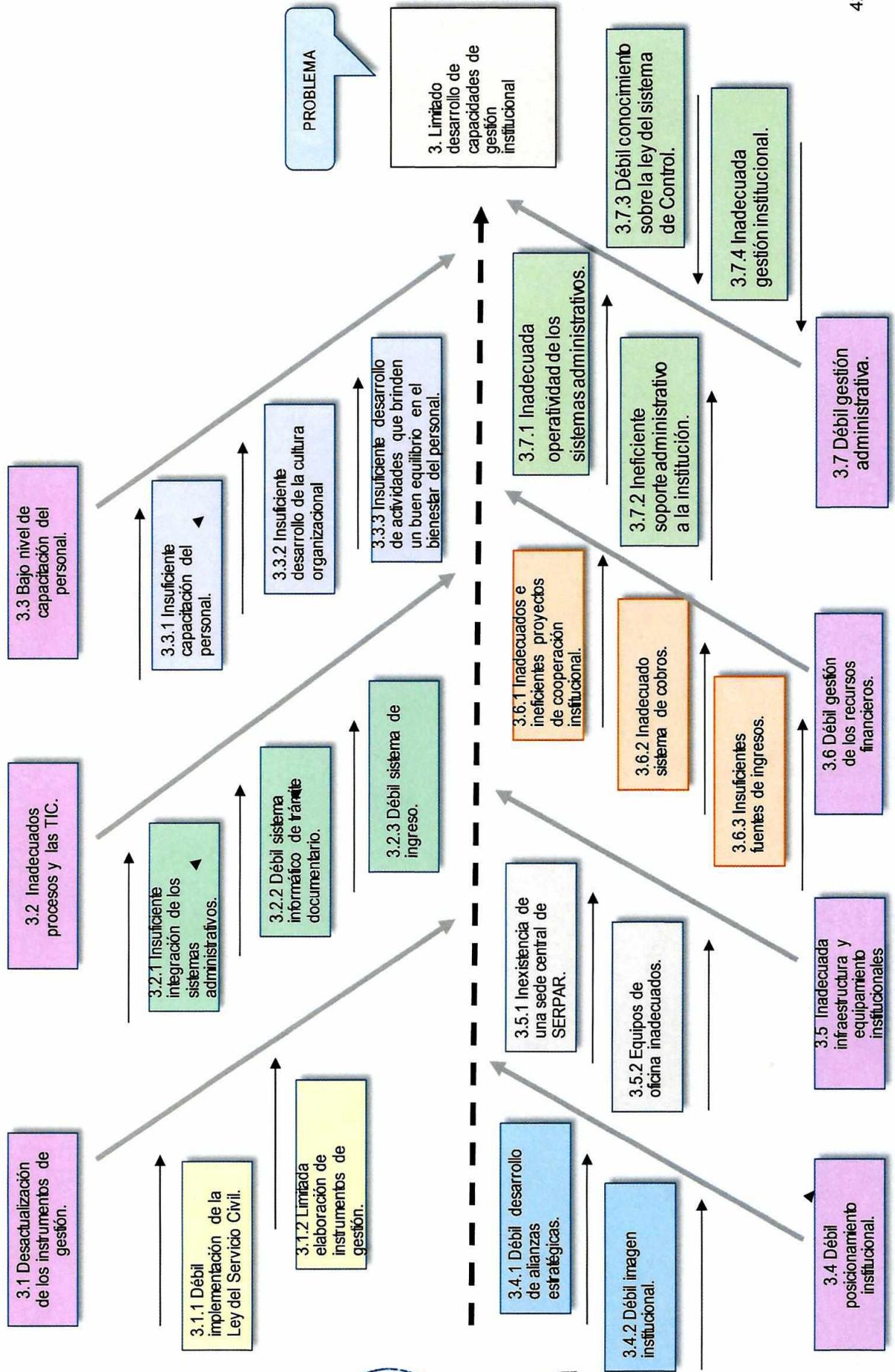


GRÁFICO 3.4 MACROPROBLEMA 3
LIMITADO DESARROLLO DE CAPACIDADES DE GESTIÓN INSTITUCIONAL



3.2 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. 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 para mejorar sus servicios a la ciudadanía se encuentran:

- **Existencia de 17 parques zonales y metropolitanos en zonas estratégicas de la ciudad.** SERPAR cuenta con un total de 17 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 demanda potencial por áreas verdes y servicios de SERPAR.** 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.
- **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 podría suscribir convenios y alianzas estratégicas.

- **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 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, 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 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.
- **Posibilidad de invasión y ocupación informal de parques y lotes urbanos de SERPAR.** 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.

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 son las siguientes:

- **Elevada afluencia de visitantes en parques zonales.** Los parques zonales y metropolitanos administrados por SERPAR en conjunto, reciben más de 500,000 de visitas al mes.
- **Existencia de una cartera de proyectos declarados viables.** Actualmente SERPAR cuenta con una cartera de 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 ha implementado, además de los servicios recreativos un conjunto de servicios formativos de alto nivel, destinados a la población beneficiaria, entre los que se cuentan a los programas culturales y deportivos. Igualmente ha implementado el Programa "Planta un árbol, nace una vida" orientado a arborizar y crear una cultura ambiental 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 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.
- **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.



3.3 Estrategia institucional 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 y mejorar parques en el ámbito metropolitano.
- Incrementar las áreas verdes y fomentar la arborización de manera sostenible.
- Promover el desarrollo de una cultura ambiental.

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

- Mantener 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.

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

- Actualizar los instrumentos de gestión.
- Fortalecer el posicionamiento de SERPAR LIMA.
- Optimizar la gestión de recursos financieros.
- Orientar y conducir la gestión administrativa.

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

- Mejorar los procesos y las TIC.
- Elevar el nivel de capacitación del personal.
- Mejorar la infraestructura y equipamiento institucionales.

El gráfico 3.5 presenta el análisis FODA de SERPAR.



GRÁFICO 3.5 ANÁLISIS FODA DE SERPAR

<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elevada afluencia de público en parques zonales. 2. Existencia de una cartera de proyectos declarados viables para la construcción y remodelación de parques. 3. Desarrollo de nueva infraestructura y servicios formativos: Centros Culturales, Escuelas Deportivas, "Planta un árbol, nace una vida" y Animarboles. 4. Apoyo ciudadano a la creación de áreas verdes y espacios públicos. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de 17 parques zonales y metropolitanos en zonas estratégicas de la ciudad. 2. 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. Posibilidades de alianzas estratégicas con empresas privadas, instituciones públicas y organismos internacionales.
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiente desarrollo de la oferta de servicios en temporada baja. 2. Limitado desarrollo de procesos y sistemas de gestión interna. 3. Insuficiente articulación interna. 4. Deterioro de la infraestructura, equipamiento e instalaciones de los parques. 	<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 podría afectar la captación oportuna de aportes para SERPAR.

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.

La estrategia general de SERPAR 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 3.2 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 riesgos de inundaciones, incendios forestales, destrucción de humedales y cuerpos de agua o invasión de riberas 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 construidos. Los elementos constitutivos artificiales o construidos 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 construidos del espacio público, distingue las siguientes categorías:

CUADRO 3.3 CATEGORÍAS DE LOS COMPONENTES CONSTRUIDOS 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.

Los bosques urbanos

Actualmente tres cuartas partes de la población mundial viven 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 arborizadas. 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, 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. La arborización 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 “Planta un árbol, nace una vida”

“Planta un árbol, nace una vida” constituye uno de los programas emblemáticos que impulsa la actual gestión municipal. Tiene como objetivo fomentar la arborización en la ciudad de Lima, a través de la plantación de árboles, principalmente en los asentamientos humanos de la periferia de Lima, con la participación activa de sus habitantes.

Desde su inicio e incansable labor, el Programa “Planta un árbol, nace una vida” se ha propuesto plantar 1’000,000 al 2018 en los diferentes distritos de Lima Metropolitana, con el apoyo incondicional organizaciones vecinales en los distritos de la ciudad.

Para lograr este objetivo, el Programa “Planta un árbol, nace una vida” tiene proyectado fortalecer el vivero forestal de SERPAR, 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.



GRÁFICO 3.6 ANÁLISIS FODA AMPLIADO

<p>Objetivos Generales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar y promover el desarrollo sostenible de parques zonales, parques metropolitanos y áreas verdes. 2. Optimizar la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales. 3. Fortalecer las capacidades de gestión institucional. 	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elevada afluencia de público en parques zonales. 2. Existencia de una cartera de proyectos declarados viables para construcción y remodelación de parques. 3. Desarrollo de nueva infraestructura y servicios formativos: Centros Culturales, Programas Deportivos, "Planta un árbol, nace una vida" y Animátrboles. 4. Apoyo ciudadano a la creación de áreas verdes y espacios públicos. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiente desarrollo de la oferta de servicios en temporada baja. 2. Limitado desarrollo de procesos y sistemas de gestión interna. 3. Insuficiente articulación interna. 4. Deterioro de la infraestructura, equipamiento e instalaciones de los parques.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de 17 parques zonales y metropolitanos en zonas estratégicas de la ciudad. 2. Elevada demanda potencial por áreas verdes y servicios de SERPAR. 3. Existencia de zonas de patrimonio natural y cultural alrededor de los parques. 4. Crecimiento económico del país. 5. Posibilidades de alianzas estratégicas con empresas privadas, instituciones públicas y organismos internacionales. 	<p>Estrategias FO</p> <p>Ampliar y promover el desarrollo sostenible de parques zonales, parques metropolitanos y áreas verdes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construir y mejorar parques en el ámbito metropolitano. • Incrementar las áreas verdes y fomentar la arborización de manera sostenible. • Promover el desarrollo de una cultura ambiental. 	<p>Estrategias DO</p> <p>Optimizar la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener 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.
<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 compete 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> <p>Fortalecer las capacidades de gestión institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar los instrumentos de gestión. • Fortalecer el posicionamiento de SERPAR. • Optimizar la gestión de recursos financieros. • Orientar y conducir la gestiona administrativa. 	<p>Estrategias DA</p> <p>Fortalecer las capacidades de gestión institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los procesos y TIC. • Elevar el nivel de capacitación del personal. • Mejorar la infraestructura y equipamiento institucionales.



3.4 Objetivos estratégicos generales y específicos

Bajo esta perspectiva, SERPAR 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 3.7.

GRÁFICO 3.7 MACROPROBLEMAS CENTRALES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES



SERPAR se ha planteado los siguientes objetivos estratégicos generales:

1. Ampliar y promover el desarrollo sostenible de parques zonales, parques metropolitanos y áreas verdes.

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. 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.

La estrategia desarrollada por SERPAR 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.

Objetivo General 1: Ampliar y promover el desarrollo sostenible de parques zonales, parques metropolitanos y áreas verdes

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

- Construir y mejorar parques en el ámbito metropolitano.
- Incrementar las áreas verdes y fomentar la arborización de manera sostenible.
- Promover el desarrollo de una cultura ambiental.

Construir y mejorar parques en el ámbito metropolitano. 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 ha planificado desarrollar las siguientes acciones: desarrollar talleres de socialización para nuevos proyectos de parques, elaborar nuevos proyectos de inversión pública y ejecutar los parques nuevos y mejorados.



Incrementar las áreas verdes y fomentar la arborización 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 la arborización mediante la plantación de árboles con la participación de la población.

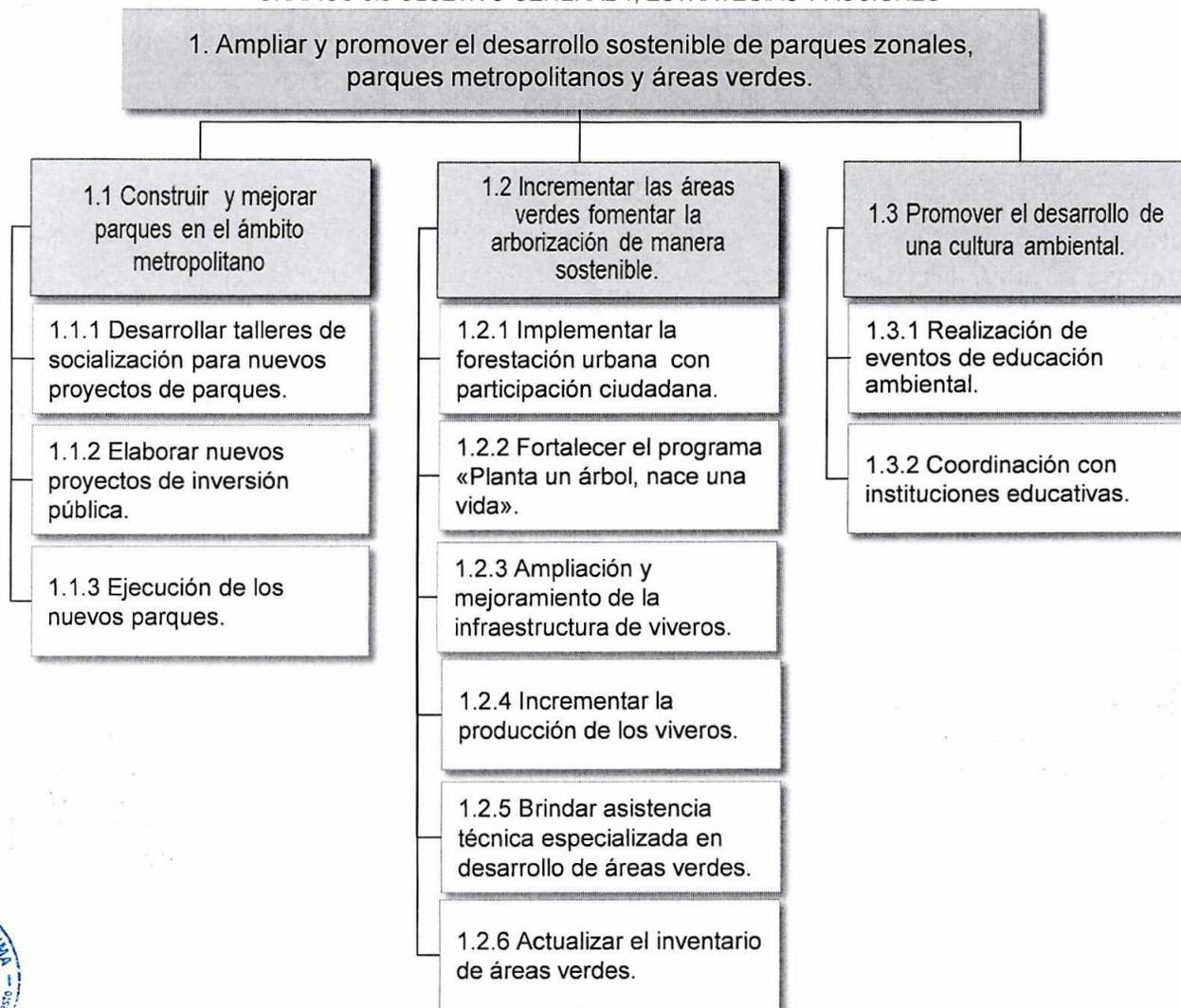
Con la finalidad de alcanzar este objetivo SERPAR ha planificado desarrollar las siguientes acciones: implementar la forestación urbana con participación ciudadana; fortalecer el programa «Planta un árbol, nace una vida»; ampliar y mejorar la infraestructura de los viveros; incrementar la producción de los viveros; brindar asistencia técnica especializada en desarrollo de áreas verdes; y actualizar el inventario de áreas verdes.

Promover el desarrollo de una cultura ambiental. 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 ha planificado desarrollar las siguientes acciones: realizar eventos de educación ambiental y coordinar con instituciones educativas.

El conjunto de objetivos específicos y acciones que contribuyen al logro del objetivo general 1 son presentados en el gráfico 3.8, que se muestra a continuación.



GRÁFICO 3.8 OBJETIVO GENERAL 1, ESTRATEGIAS Y ACCIONES



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

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

- Mantener 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 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 deberá ejecutar acciones como: efectuar el mantenimiento de la infraestructura; efectuar el mantenimiento de áreas verdes; construir y proteger cercos en lotes de aportes; efectuar el saneamiento físico – legal de las propiedades de SERPAR; y mejorar las condiciones de seguridad.

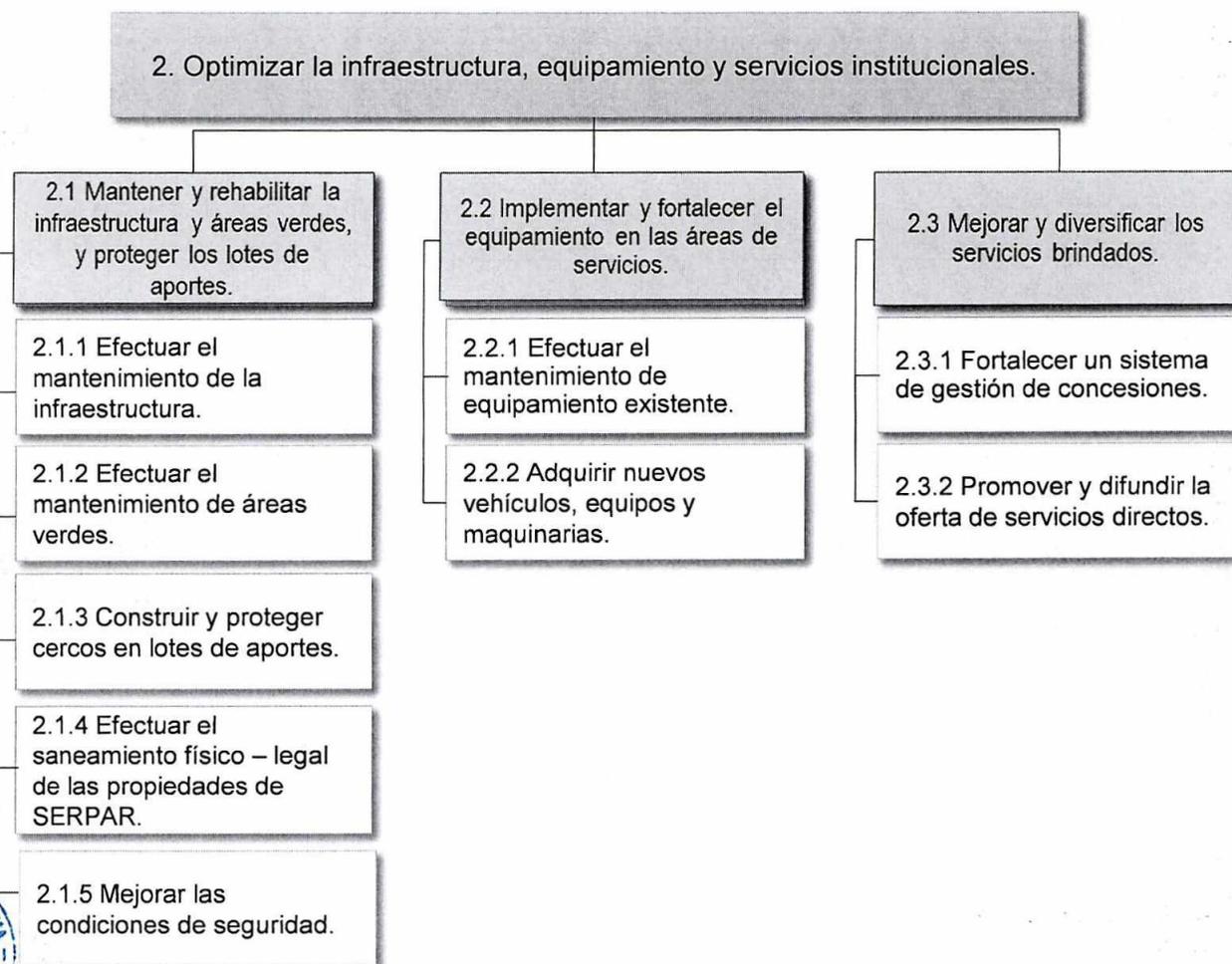
Implementar y fortalecer el equipamiento en las áreas de servicios. Este objetivo se orienta obtener una óptima operatividad del equipamiento que se utiliza en los servicios que se brinda a la población. Entre estos resaltan el mobiliario de los talleres, canchas deportivas, bibliotecas ludotecas teatros,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

Mejorar y diversificar los servicios brindados. Este objetivo se orienta a ampliar la oferta de servicios formativos y recreativos que SERPAR 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: fortalecer un sistema de gestión de concesiones; y promover y difundir la oferta de servicios directos.

El conjunto de objetivos específicos y acciones que contribuyen al logro del objetivo general 2 son presentados en el gráfico 3.9, que se muestra a continuación.



GRÁFICO 3.9 OBJETIVO GENERAL 2, ESTRATEGIAS Y ACCIONES



Objetivo General 3: Fortalecer las capacidades de gestión institucional

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

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

Actualizar los instrumentos de gestión. Este objetivo específico se orienta a implementar la Ley del Servicio Civil y elaborar nuevos instrumentos de gestión.

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 un sistema integrado de gestión administrativa, implementar el sistema informático de trámite documentario e implementar un sistema de ingreso.

Elevar el nivel de capacitación del personal. Este objetivo específico se orienta a fortalecer las capacidades del personal, mediante la elaboración del plan de desarrollo de las personas, desarrollo de talleres sobre cultura organizacional de SERPAR e implementación del plan de bienestar del personal.

Fortalecer el posicionamiento de SERPAR. 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 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 el desarrollo de la sede central de SERPAR y la renovación de los equipos de oficina y/o arrendamiento.

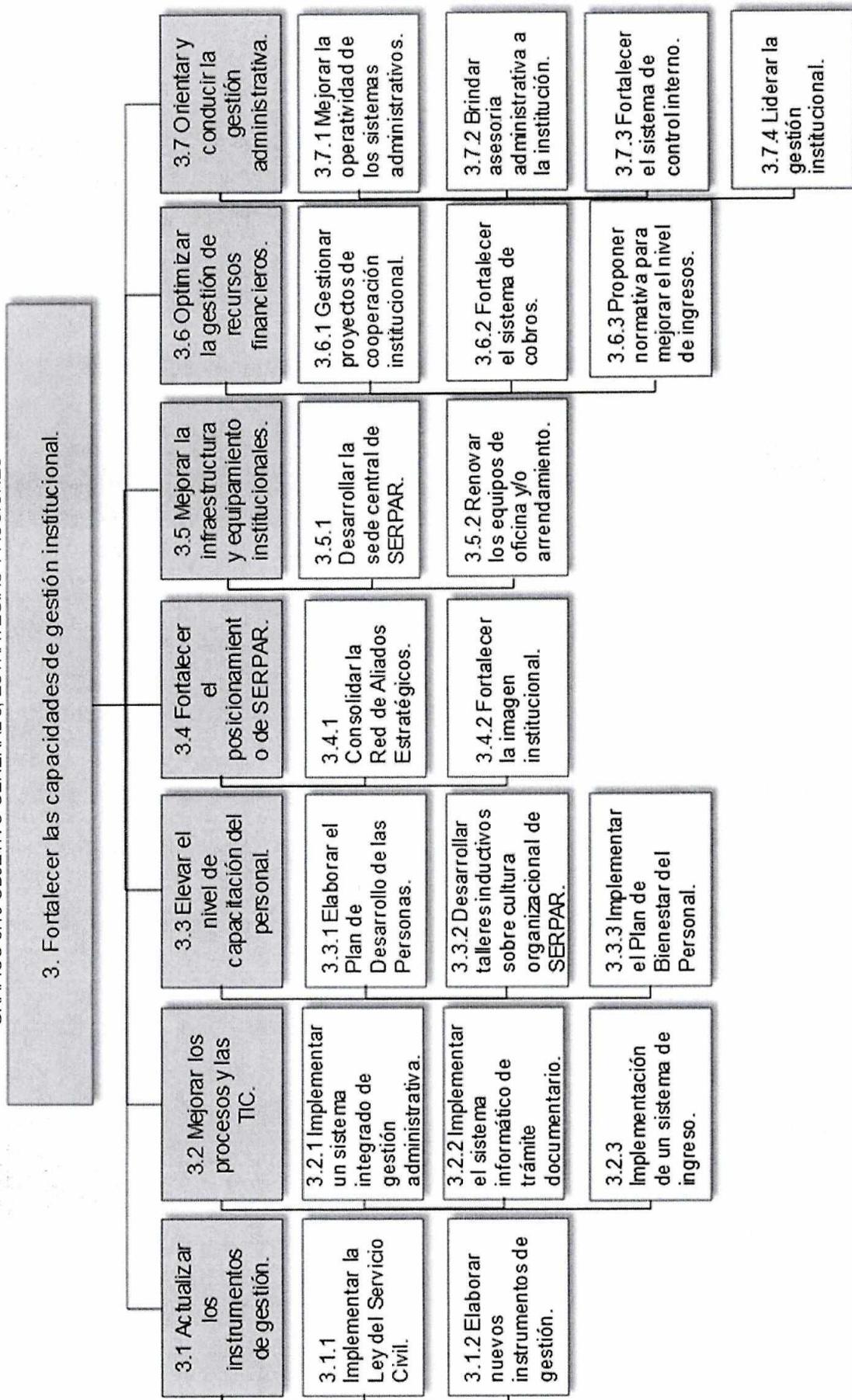
Optimizar la gestión de recursos financieros. Este objetivo específico se orienta a gestionar proyectos de cooperación institucional, fortalecer el sistema de cobros y proponer normativa para mejorar el nivel de ingresos.

Orientar y conducir la gestión administrativa. Este objetivo específico se orienta a mejorar la operatividad de los sistemas administrativos, brindar soporte administrativo a la institución, fortalecer el sistema de control interno y liderar la gestión institucional.

El conjunto de objetivos específicos y acciones que contribuyen al logro del objetivo general 3 son presentados en el gráfico 3.10, que se muestra a continuación.



GRÁFICO 3.10 OBJETIVO GENERAL 3, ESTRATEGIAS Y ACCIONES



3.5 Indicadores y metas anuales

Indicadores de desempeño institucional

El Plan Estratégico Institucional 2016-2018 del SERPAR 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 2016-2018 del SERPAR ha quedado delineada en la forma que se muestra en el gráfico adjunto.

GRÁFICO 3.11 MAPA CONCEPTUAL DEL PLAN ESTRATÉGICO



En el contexto nacional e internacional descrito brevemente en capítulos anteriores, SERPAR 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 cinco 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 2016 – 2018, 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 3.4.

CUADRO 3.4 INDICADORES DE IMPACTO

Nº	Indicadores de impacto	Unidad de medida	Línea de base (2015)	Metas anuales			Meta Global
				2016	2017	2018	
1	Área de espacio público per cápita en Lima Metropolitana	Metros cuadrados	0.204 (2011)	0.40	0.65	1.00	1.00
2	Área verde per cápita en Lima Metropolitana.	Metros cuadrados	3.5 (2013)	3.7	3.8	4.0	4.0
3	Superficie reforestada acumulada.	Hectáreas	19513 (2013)	20,489	21,513	22,589	22,589
4	Expectativa de vida al nacer	Años	79 (2015)	80	80	80	80
5	Tasa de acceso a servicios de deporte	Porcentaje	43.8%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%

Indicador: Área de espacio público per cápita en Lima Metropolitana.
Definición operativa: Área total disponible por persona, en promedio en Lima Metropolitana.
Unidad de medida: Metros cuadrados.

Indicador: Área verde per cápita en Lima Metropolitana
Definición operativa: Área verde disponible por persona, en promedio, en Lima Metropolitana.
Unidad de medida: Metros cuadrados.

Indicador: Superficie reforestada acumulada.
Definición operativa: Superficie de Lima Metropolitana que ha sido reforestada hasta el año 2018.
Unidad de medida: Hectáreas.

Indicador: Expectativa de vida al nacer
Definición operativa: Años de vida promedio de una persona al nacer en Lima Metropolitana.
Unidad de medida: Años.

Indicador: Tasa de acceso a servicios de deporte
Definición operativa: Se refiere a la práctica de algún deporte, según lo manifestado por la propia población.
Unidad de medida: Porcentaje.

Indicadores de resultado a nivel de objetivo estratégico general

Objetivo estratégico general 1: Ampliar y promover el desarrollo sostenible de parques zonales, parques metropolitanos y áreas verdes.

A continuación se presenta el conjunto de indicadores y metas para el objetivo general 1, consistente en ampliar y promover el desarrollo sostenible de parques zonales, parques metropolitanos y áreas verdes.

Indicador: Tasa de crecimiento de visitas a los parques.
Definición operativa: Este indicador nos muestra la variación anual del número total de visitas que reciben los parques zonales y metropolitanos.
Unidad de medida: Porcentaje.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo del 15% de crecimiento de visitas a los parques en el horizonte de planeamiento, a razón de 5% de crecimiento de visitas en el año 2016, 5% en el 2017 y 5% de crecimiento en el año 2018.

Indicador: Tasa de crecimiento de los ingresos de los parques zonales y metropolitanos.

Definición operativa: Este indicador nos muestra los ingresos totales provenientes del cobro por ingreso a los parques zonales y metropolitanos.

Unidad de medida: Porcentaje.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo del 9% de crecimiento de ingresos por servicios en el horizonte de planeamiento, a razón de 3% de crecimiento de los ingresos por servicios en el año 2016, 3% en el 2017 y 3% de crecimiento en el año 2018.

El cuadro 3.5 muestra los indicadores de resultado correspondientes al OEG 1, así como sus metas para el periodo 2016–2018.

CUADRO 3.5 INDICADORES DE RESULTADO - OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 1

Objetivo estratégico general / Indicadores de resultado	Unidad de medida	Definición operativa	Línea de base (2015)	Metas anuales			Meta global	Fuentes de información	
				2016	2017	2018			
OEG 1: Ampliar y promover el desarrollo sostenible de parques zonales, parques metropolitanos y áreas verdes									
Indic. 6	Tasa de crecimiento de visitas a los parques	Porcentaje	Variación anual del número total de visitas que reciben los parques zonales y metropolitanos.	0%	5%	5%	5%	15%	SERPAR, Informes de Evaluación
Indic. 7	Tasa de crecimiento de los ingresos de los parques zonales y metropolitanos	Porcentaje	Ingresos totales provenientes del cobro por ingreso a los parques zonales y metropolitanos.	0%	3%	3%	3%	9%	SERPAR, Informes de Evaluación

Objetivo estratégico general 2: Optimizar la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales

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

Indicador: Tasa de crecimiento de ingresos por servicios.

Definición operativa: Este indicador nos muestra la variación anual de los ingresos provenientes de los servicios prestados dentro de los parques zonales y metropolitanos.

Unidad de medida: Porcentaje.



SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo del 9% de crecimiento de ingresos por servicios en el horizonte de planeamiento, a razón de 3% de crecimiento de los ingresos por servicios en el año 2016, 3% en el 2017 y 3% de crecimiento en el año 2018.

Indicador: Tasa de crecimiento de los ingresos por aportes.
Definición operativa: Este indicador nos muestra la variación anual de los ingresos por aportes legales de las empresas inmobiliarias a SERPAR por concepto de equipamiento comunal.
Unidad de medida: Porcentaje.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo del 3% de crecimiento de ingresos por aportes en el horizonte de planeamiento, a razón de 1% de crecimiento de los ingresos por aportes en el año 2016, 1% en el 2017 y 1% de crecimiento en el año 2018.

El cuadro 3.6 muestra los indicadores de resultado correspondientes al OEG 2, así como sus metas para el periodo 2016–2018.

CUADRO 3.6 INDICADORES DE RESULTADO - OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 2

Objetivo estratégico general / Indicadores de resultado	Unidad de medida	Definición operativa	Línea de base (2015)	Metas anuales			Meta global	Fuentes de información	
				2016	2017	2018			
OEG 2: Optimizar la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales									
Indic. 8	Tasa de crecimiento de ingresos por servicios	Porcentaje	Variación anual de los ingresos provenientes de los servicios prestados dentro de los parques zonales y metropolitanos.	0%	3%	3%	3%	9%	SERPAR, Informes de Evaluación
Indic. 9	Tasa de crecimiento de los ingresos por aportes	Porcentaje	Variación anual de los ingresos por aportes legales de las empresas inmobiliarias a SERPAR por concepto de equipamiento comunal	0%	1%	1%	1%	3%	SERPAR, Informes de Evaluación

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: Costo promedio de atención al usuario.

Definición operativa: Este indicador se refiere al costo total anual del funcionamiento de los parques dividido por el número de visitas que reciben al año.

Unidad de medida: Nuevos soles.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 5.50 nuevos soles el costo promedio de atención al usuario en el horizonte de planeamiento, se plantea que aumentara en el año 2016 a 4.50 nuevos soles, en el año 2017 a 5.00 y en el 2018 a 5.50.

Indicador: Tiempo promedio de atención de solicitudes de las áreas usuarias.

Definición operativa: Este indicador muestra el tiempo que la administración demora en atender un requerimiento de los parques zonales y/o metropolitanos.

Unidad de medida: Días hábiles.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 5 días hábiles de tiempo promedio de atención de solicitudes de las áreas usuarias en el horizonte de planeamiento.

El cuadro 3.7 muestra los indicadores de resultado correspondientes al OEG 3, así como sus metas para el periodo 2016 – 2018.

CUADRO 3.7 INDICADORES DE RESULTADO - OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 3

Objetivo estratégico general / Indicadores de resultado	Unidad de medida	Definición operativa	Línea de base (2015)	Metas anuales			Meta global	Fuentes de información	
				2016	2017	2018			
OEG 3: Fortalecer las capacidades de gestión institucional									
Indic. 10	Costo promedio de atención al usuario	Nuevos soles	Se refiere al costo total anual del funcionamiento de los parques dividido por el número de visitas que reciben al año.	4.00	4.50	5.00	5.50	5.50	SERPAR, Informes de Evaluación
Indic. 11	Tiempo promedio de atención de solicitudes de las áreas usuarias.	Días hábiles	Tiempo que la administración demora en atender un requerimiento de los parques zonales y/o metropolitanos.	6	5	5	5	5	SERPAR, Informes de Evaluación



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 parques zonales, parques metropolitanos y áreas verdes

Para el primer objetivo general, "Ampliar y promover el desarrollo sostenible de parques zonales, parques metropolitanos y áreas verdes", 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 1.1 Construir y mejorar parques en el ámbito metropolitano

Indicador: Parques zonales y/o metropolitanos construidos y/o mejorados.
Definición operativa: Comprende a nuevos parques construidos y/o mejorados.
Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 11 parques zonales y/o metropolitanos construidos y/o remodelados y rehabilitados en el horizonte de planeamiento, los cuales 5 serán construidos en el año 2016, 2 en el año 2017 y 4 en el año 2018.

OEE 1.2 Incrementar las áreas verdes y fomentar la arborización de manera sostenible

Indicador: Tasa de crecimiento de áreas verdes.
Definición operativa: Área destinada preferentemente al esparcimiento o circulación peatonal, cubierta de especies vegetales y otros elementos complementarios.
Unidad de medida: Porcentaje.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 83% en crecimiento de áreas verdes en el horizonte de planeamiento, a razón de 25% de crecimiento en el año 2017, 17% en el 2016 y 41% en el 2018.

OEE 1.3 Promover el desarrollo de una cultura ambiental

Indicador: Personas informadas.
 Definición operativa: Se refiere a las personas con información sobre medio ambiente.
 Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 5400 personas informadas en el horizonte de planeamiento, a razón de 1800 personas informadas por año en el periodo 2016 al 2018, respectivamente.

El cuadro 3.8 muestra los indicadores de resultado para los objetivos específicos correspondientes al OEG 1, así como sus metas para el periodo 2016 – 2018.

CUADRO 3.8 INDICADORES DE RESULTADO -
 OBJETIVOS ESPECÍFICOS CORRESPONDIENTE AL OEG 1

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico	Unidad de medida	Definición operativa	Metas anuales			Meta global	Fuentes de información	
			2016	2017	2018			
OEG 1:	Ampliar y promover el desarrollo sostenible de parques zonales, parques metropolitanos y áreas verdes							
OEE 1.1	Construir y mejorar parques en el ámbito metropolitano							
Ind. 12	Parques zonales y/o metropolitanos construidos y/o mejorados	Número	Comprende a nuevos parques construidos y/o parques mejorados.	5	2	4	11	SERPAR, Informes de Evaluación
OEE 1.2	Incrementar las áreas verdes y fomentar la arborización de manera sostenible							
Ind. 13	Tasa de crecimiento de áreas verdes	Porcentaje	Area destinada preferentemente al esparcimiento o circulación peatonal, cubierta de especies vegetales y otros elementos complementarios.	25%	17%	41%	83%	SERPAR, Informes de Evaluación
OEE 1.3	Promover el desarrollo de una cultura ambiental							
Ind. 14	Personas informadas	Número	Se refiere a las personas con información sobre medio ambiente.	1800	1800	1800	5400	SERPAR, Informes de Evaluación



OEG 2: Optimizar la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales

Para el segundo objetivo general, "Optimizar 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 y rehabilitar la infraestructura y áreas verdes, y proteger los lotes de aportes

Indicador:	Área mejorada.
Definición operativa:	Comprende a las zonas de los parques que contarán con mantenimiento y/o rehabilitación.
Unidad de medida:	Metros cuadrados.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 115,256 metros cuadrados de área mejorada en el horizonte de planeamiento.

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

Indicador:	Equipos y vehículos de campo operativos.
Definición operativa:	Equipos y vehículos de campo que operan satisfactoriamente, respecto del total de este tipo de equipos.
Unidad de medida:	Porcentaje.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo del 70% de equipos y vehículos operativos en el horizonte de planeamiento.

OEE 2.3 Mejorar y diversificar los servicios

Indicador:	Nuevos servicios implementados.
Definición operativa:	Comprende a los nuevos servicios implementados en los parques zonales y metropolitanos.
Unidad de medida:	Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 7 nuevos servicios implementados en el horizonte de planeamiento, a razón de 3 nuevos servicios implementados en el año 2016, 2 en el año 2017 y 2 en el año 2018.

El cuadro 3.9 muestra los indicadores de resultado para los objetivos específicos correspondientes al OEG 2, así como sus metas para el periodo 2016–2018.

CUADRO 3.9 INDICADORES DE RESULTADO- OBJETIVOS ESPECÍFICOS
CORRESPONDIENTE AL OEG 2

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico	Unidad de medida	Definición operativa	Metas anuales			Meta global	Fuentes de información	
			2016	2017	2018			
OEG 2: Optimizar la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales								
OEE 2.1 Mantener y rehabilitar la infraestructura y áreas verdes, y proteger los lotes de aportes								
Ind. 15	Área mejorada	Metros cuadrados	Comprende a las zonas de los parques que contarán con mantenimiento y/o rehabilitación.	77,180	106,300	115,256	115,256	SERPAR, Informes de Evaluación
OEE 2.2 Implementar y fortalecer el equipamiento en las áreas de servicios								
Ind. 16	Equipos y vehículos de campo operativos.	Porcentaje	Equipos y vehículos de campo que operan satisfactoriamente, respecto del total de este tipo de equipos.	70%	70%	70%	70%	Gerencia de Mantenimiento de áreas Verdes
OEE 2.3 Mejorar y diversificar los servicios								
Ind. 17	Nuevos servicios implementados	Número	Comprende a los nuevos servicios implementados en los parques zonales y metropolitanos.	3	2	2	7	SERPAR, Informes de Evaluación

OG 3. Fortalecer las capacidades de gestión institucional

Para el tercer objetivo general, "Fortalecer las capacidades de gestión institucional", se han establecido siete 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 aprobados.
Definición operativa: Comprende a los documentos y manuales administrativos actualizados y/o elaborados que son aprobados.
Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 6 instrumentos de gestión actualizados y/o elaborados aprobados en el horizonte de planeamiento, a razón de 3 instrumentos de gestión en el año 2016, 2 instrumentos de gestión en el año 2017 y 1 instrumento de gestión en el año 2018.

OEE 3.2 Mejorar los procesos y las TIC

Indicador: Sistemas administrativos e informáticos optimizados.
Definición operativa: Se refiere a la instalación y operación de sistemas informáticos y administrativos, tales como: SIGA, módulo de aportes, etc.
Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 6 sistemas administrativo e informáticos optimizados en el horizonte de planeamiento, los cuales serán implementados a razón de 4 en el año 2016, 1 en el año 2017 y 1 en el año 2018.

OEE 3.3 Elevar el nivel de capacitación del personal

Indicador: Participaciones en Capacitación.
Definición operativa: Comprende las participaciones del personal de las diversas áreas de la institución en los cursos de capacitación.
Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 1500 participaciones del personal en capacitaciones en el año 2016, 1500 en el año 2017 y 1500 en el año 2018.

OEE 3.4 Fortalecer el posicionamiento de SERPAR

Indicador: Presencia de medios.
Definición operativa: Mide los impactos noticiosos de SERPAR LIMA.
Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 1800 menciones en los medios en el horizonte de planeamiento.

OEE 3.5 Mejorar la infraestructura y equipamiento institucional

Indicador: Unidades orgánicas con ambientes de trabajo adecuados.
Definición operativa: Comprende a las unidades orgánicas que cuentan con infraestructura y equipamiento adecuados para el desempeño de sus funciones.
Unidad de medida: Porcentaje.



SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 45% de mejora de los ambientes de trabajo de las unidades orgánicas en el horizonte de planeamiento, a razón de 10% de mejora en el año 2016, 16% en el año 2017 y en el año 2018 se alcanza una mejora de 19%.

3.6 Optimizar la gestión de recursos financieros

Indicador: Liquidez general.
Definición operativa: Se calcula de la división entre la diferencia del activo corriente menos gastos pagados por anticipados y pasivo corriente.
Unidad de medida: Índice.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 5.8 de liquidez general en el horizonte de planeamiento, a razón de 4.8, 5.5 y 5.8 de crecimiento por año durante el periodo 2016 al 2018, respectivamente.

OEE 3.7 Orientar y conducir la gestión administrativa

Indicador: Índice de productividad laboral.
Definición operativa: Mide la relación entre el número total de visitas y el número total de trabajadores al año (incluye trabajadores de campo y trabajadores administrativos). (2015=100).
Unidad de medida: Índice.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de elevar en 15% la productividad laboral en el horizonte de planeamiento.

El cuadro 3.10 muestra los indicadores de resultado para los objetivos específicos correspondientes al OEG 3, así como sus metas para el periodo 2016 – 2018.



CUADRO 3.10 INDICADORES DE RESULTADO-
OBJETIVOS ESPECÍFICOS CORRESPONDIENTE AL OEG 3

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Especifico	Unidad de medida	Definición operativa	Metas anuales			Meta global	Fuentes de información		
			2016	2017	2018				
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 aprobados.	Número	Comprende a los documentos y manuales administrativos actualizados y/o elaborados que son aprobados.	3	2	1	6	SERPAR, Informes de Evaluación
OEE 3.2	Mejorar los procesos y las TIC								
Ind.	19	Sistemas administrativos e informáticos optimizados	Número	Se refiere a la instalación y operación de sistemas informáticos y administrativos, tales como: SIGA, módulo de aportes, etc.	4	1	1	6	SERPAR, Informes de Evaluación
OEE 3.3	Elevar el nivel de capacitación del personal								
Ind.	20	Participaciones en Capacitación	Número	Son las participaciones del personal de las diversas áreas de la institución en los cursos de capacitación.	1500	1500	1500	4500	SERPAR, Informes de Evaluación
OEE 3.4	Fortalecer el posicionamiento de SERPAR								
Ind.	21	Presencia en medios	Número	Mide los impactos noticiosos de SERPAR LIMA.	600	600	600	1800	SERPAR, Informes de Evaluación
OEE 3.5	Mejorar la infraestructura y equipamiento institucional								
Ind.	22	Unidades orgánicas con ambientes de trabajo adecuado	Porcentaje	Comprende a las unidades orgánicas que cuentan con infraestructura y equipamiento adecuados para el desempeño de sus funciones.	10%	16%	19%	45%	SERPAR, Informes de Evaluación



OEE 3.6	Optimizar la gestión de recursos financieros								
Ind.	23	Liquidez General	Índice	Se calcula de la división entre la diferencia del activo corriente menos gastos pagados por anticipados y el pasivo corriente	4.8	5.5	5.8	5.8	SERPAR, Informes de Evaluación
OEE 3.7	Orientar y conducir la gestión administrativa								
Ind.	24	Productividad laboral	Índice	Mide la relación entre el número total de visitas y el número total de trabajadores al año (incluye trabajadores de campo y trabajadores administrativos). (2015=100)	105	110	115	115	SERPAR, Informes de Evaluación



Capítulo IV. Acciones Estratégicas Institucionales



Ideas centrales

1. A efectos de lograr sus objetivos estratégicos, SERPAR ejecutará un conjunto de acciones clave durante el periodo 2016 - 2018. Estas han sido formuladas atendiendo a dos criterios: por un lado, su carácter indispensable para el logro de los objetivos correspondientes; y por otro, la sinergia existente entre las actividades que forman parte de una determinada estrategia.
2. En total, se han considerado 39 acciones estratégicas. Así, para el objetivo estratégico general 1, existen 11 acciones, organizadas en tres estrategias. Para el objetivo general 2, existen 9 acciones, organizadas en tres estrategias. Finalmente, para el objetivo general 3, existen 19 acciones, organizadas en siete estrategias. En términos de su impacto sobre el presupuesto, las acciones más importantes son las que se refieren a la estrategia de construcción de nuevos parques en el ámbito metropolitano.
3. En la perspectiva de la articulación entre el presente PEI y los planes operativos de los periodos venideros, debe tomarse en consideración que las acciones estratégicas pueden transformarse en actividades operativas, a través de las cuales se asignarán los recursos presupuestales necesarios para su implementación.



Capítulo IV. Acciones Estratégicas Institucionales

El presente capítulo ofrece una breve descripción de las acciones estratégicas formuladas para cada uno de los objetivos estratégicos específicos (también denominadas estrategias). 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). A fin de alcanzar el cumplimiento de los objetivos trazados, tanto generales como específicos, se ha propuesto un conjunto de acciones, cuyos indicadores y metas para el horizonte de planeamiento adoptado.

4.1 Acciones estratégicas para el primer objetivo

El cuadro 4.1 muestra la relación de acciones estratégicas, para alcanzar los objetivos estratégicos específicos correspondientes al objetivo general 1.

CUADRO 4.1 ESTRATEGIAS PARA EL OEG 1

Estrategias	Acciones
1.1 Construir y mejorar parques en el ámbito metropolitano.	1.1.1 Desarrollar talleres de socialización para nuevos proyectos de parques. 1.1.2 Elaborar nuevos proyectos de inversión pública. 1.1.3 Ejecución de parques nuevos y mejorados.
1.2 Incrementar las áreas verdes y fomentar la arborización de manera sostenible.	1.2.1 Implementar la forestación urbana con participación ciudadana. 1.2.2 Fortalecer el programa «Planta un árbol, siembra una vida». 1.2.3 Ampliación y mejoramiento de la infraestructura de viveros. 1.2.4 Incrementar la producción de viveros. 1.2.5 Brindar asistencia técnica especializada en desarrollo de áreas verdes. 1.2.6 Actualizar el inventario de áreas verdes.
1.3 Promover el desarrollo de una cultura ambiental.	1.3.1 Realización de eventos de educación ambiental. 1.3.2 Coordinación con instituciones educativas.

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 parques zonales, parques metropolitanos y áreas verdes

OEE 1.1 Construir y mejorar parques en el ámbito metropolitano

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

Acción 1.1.1 Desarrollar talleres de socialización para nuevos proyectos de parques.

Indicador: Nuevos PIP's identificados.

Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 14 PIP's identificados en el horizonte de planeamiento.

Acción 1.1.2 Elaborar nuevos proyectos de inversión pública.

Indicador: PIP's elaborados.

Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 8 PIP's elaborados en el horizonte de planeamiento.

Acción 1.1.3 Ejecución de parques nuevos y mejorados.

Indicador: Expediente técnico aprobado.

Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 13 expedientes técnicos aprobados en el horizonte de planeamiento.

El cuadro 4.2 muestra los indicadores de producto para las acciones correspondientes al OEE 1.1, así como sus metas para el periodo 2016 – 2018



CUADRO 4.2 INDICADORES DE PRODUCTOS - ACCIONES CORRESPONDIENTES AL OEE 1.1

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico / Acción / Indicador	Unidad de medida	Metas anuales			Meta global	Unidad Orgánica Responsable		
		2016	2017	2018				
OEG 1: Ampliar y promover el desarrollo sostenible de parques zonales, parques metropolitanos y áreas verdes								
OEE 1.1	Construir y mejorar parques en el ámbito metropolitano							
Acción 1.1.1	Desarrollar talleres de socialización para nuevos proyectos de parques.							
Indic.	25	Nuevos PIP's identificados	Número	5	5	4	14	GT
Acción 1.1.2	Elaborar nuevos proyectos de inversión pública							
Indic.	26	PIPs elaborados	Número	5	2	1	8	GT
Acción 1.1.3	Ejecución de parques nuevos y mejorados							
Indic.	27	Expediente técnico aprobado	Número	6	5	2	13	GT

OEE 1.2 Incrementar las áreas verdes y fomentar la arborización de manera sostenible.

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

Acción 1.2.1 Implementar la forestación urbana con participación ciudadana.

Indicador: Árboles plantados.
Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 900,000 árboles plantados en el horizonte de planeamiento.

Acción 1.2.2 Fortalecer el programa «Planta un árbol, nace una vida».

Indicador: Organizaciones adoptantes.
Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 450 organizaciones adoptantes en el horizonte de planeamiento.



Acción 1.2.3 Ampliación y mejoramiento de la infraestructura de viveros.

Indicador: Área de viveros ampliada.
Unidad de medida: Metros cuadrados.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 5,000 metros cuadrados de viveros ampliados en el horizonte de planeamiento.

Acción 1.2.4 Incrementar la producción de los viveros.

Indicador: Plántones producidos.
Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 3,150,000 plántones producidos en el horizonte de planeamiento.

Acción 1.2.5 Brindar asistencia técnica especializada en desarrollo de áreas verdes.

Indicador: Convenios suscritos.
Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 27 convenios suscritos en el horizonte de planeamiento.

Acción 1.2.6 Actualización de inventario de áreas verdes.

Indicador: Áreas verdes inventariadas.
Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 3 inventarios realizados en el horizonte de planeamiento.

El cuadro 4.3 muestra los indicadores de producto para las acciones correspondientes al OEE 1.2, así como sus metas para el periodo 2016 – 2018.



CUADRO 4.3 INDICADORES DE PRODUCTOS – ACCIONES CORRESPONDIENTES AL OEE 1.2

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico / Acción / Indicador	Unidad de medida	Metas anuales			Meta global	Unidad Orgánica Responsabl e		
		2016	2017	2018				
OEG 1:	Ampliar y promover el desarrollo sostenible de parques zonales, parques metropolitanos y áreas verdes							
OEE 1.2	Incrementar las áreas verdes y fomentar la arborización de manera sostenible							
Acción 1.2.1	Implementar la forestación urbana con participación ciudadana.							
Indic.	28	Árboles plantados	Número	250,000	300,000	350,000	900,000	ARBORIZACIÓN
Acción 1.2.2	Fortalecer el programa «Planta un árbol, nace una vida».							
Indic.	29	Organizaciones adoptantes	Número	125	150	175	450	ARBORIZACIÓN
Acción 1.2.3	Ampliación y mejoramiento de la infraestructura de viveros.							
Indic.	30	Área de viveros ampliada	Metros cuadrados	5,000	0	0	5,000	GT
Acción 1.2.4	Incrementar la producción de los viveros							
Indic.	31	Plantones producidos	Número	1,050,000	1,050,000	1,050,000	3,150,000	GMAV
Acción 1.2.5	Brindar asistencia técnica especializada en desarrollo de áreas verdes.							
Indic.	32	Convenios suscritos	Número	9	9	9	27	GMAV/ARBORIZ.
Acción 1.2.6	Actualizar el inventario de áreas verdes.							
Indic.	33	Áreas verdes inventariadas	Número	1	1	1	3	GMAV

OEE 1.3 Promover el desarrollo de una cultura ambiental

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



Acción 1.3.1 Realización de eventos de educación ambiental.

Indicador: Eventos especializados.

Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 18 eventos especializados en el horizonte de planeamiento.

Acción 1.3.2 Coordinación con instituciones educativas.

Indicador: Instituciones educativas activas en educación ambiental.

Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 20 instituciones educativas activas en educación ambiental en el horizonte de planeamiento.

El cuadro 4.4 muestra los indicadores de producto para las acciones correspondientes al OEE 1.3, así como sus metas para el periodo 2016 – 2018

CUADRO 4.4 INDICADORES DE PRODUCTOS - ACCIONES CORRESPONDIENTES AL OEE 1.3

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico / Acción / Indicador	Unidad de medida	Metas anuales			Meta global	Unidad Orgánica Responsable		
		2016	2017	2018				
OEG 1: Ampliar y promover el desarrollo sostenible de parques zonales, parques metropolitanos y áreas verdes								
OEE 1.3	Promover el desarrollo de una cultura ambiental							
Acción 1.3.1	Realización de eventos de educación ambiental							
Indic.	34	Eventos especializados	Número	6	6	6	18	CULTURA
Acción 1.3.2	Coordinación con instituciones educativas							
Indic.	35	Instituciones educativas activas en educación ambiental	Número	5	7	8	20	CULTURA

4.2 Acciones estratégicas para el segundo objetivo

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 4.5 ESTRATEGIAS PARA EL OEG 2

Estrategias	Acciones
2.1 Mantener 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 Construir cercos en lotes de aportes. 2.1.4 Efectuar el saneamiento físico – legal de las propiedades de SERPAR. 2.1.5 Mejorar las condiciones de seguridad.
2.2 Implementar y fortalecer el equipamiento en las áreas de servicios.	2.2.1 Efectuar el mantenimiento de equipamiento existente. 2.2.2 Adquirir nuevos vehículos, equipos y maquinarias.
2.3 Mejorar y diversificar los servicios brindados.	2.3.1 Fortalecer un sistema de gestión de concesiones. 2.3.2 Supervisión a concesionarios. 2.3.3 Ampliar los servicios.

Para la implementación de las acciones consideradas dentro de los objetivos específicos presentados, se establecerán las correspondientes metas físicas para el periodo 2016-2018, así como también, se propiciará la integración del plan estratégico 2016 - 2016 con los planes operativos anuales de los próximos años.

OEG 2. Optimizar la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales.

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

Para el logro del objetivo estratégico 2.1, se han establecido cinco 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 adecuado.

Unidad de medida: Hectáreas.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 64.41 hectáreas de infraestructura con mantenimiento adecuado en el horizonte de planeamiento.

Acción 2.1.2 Efectuar el mantenimiento de áreas verdes.

Indicador: Área verdes con mantenimiento adecuado.

Unidad de medida: Hectáreas.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 249 hectáreas de áreas verdes con mantenimiento en el horizonte de planeamiento.

Acción 2.1.3 Construir y proteger cercos en lotes de aportes.

Indicador: Lotes cercados.

Unidad de medida: Número.



SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 60 lotes cercados en el horizonte de planeamiento.

Acción 2.1.4 Efectuar el saneamiento físico – legal de las propiedades de SERPAR.

Indicador: Predios saneados.

Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 45 predios saneados en el horizonte de planeamiento.

Acción 2.1.5 Mejorar las condiciones de seguridad.

Indicador: Parques zonales y/o metropolitanos con sistema de video vigilancia implementados.

Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 06 parques zonales y/o metropolitanos con sistema de video vigilancia implementados en el horizonte de planeamiento.

El cuadro 4.6 muestra los indicadores de producto para las acciones correspondientes al OEE 2.1, así como sus metas para el periodo 2016 – 2018

CUADRO 4.6 INDICADORES DE PRODUCTOS - ACCIONES CORRESPONDIENTES AL OEE 2.1

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico / Acción / Indicador	Unidad de medida	Metas anuales			Meta global	Unidad Orgánica Responsable	
		2016	2017	2018			
OEG 2: Optimizar la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales							
OEE 2.1	Mantener y rehabilitar la infraestructura y áreas verdes, y proteger los lotes de aportes						
Acción 2.1.1	Efectuar el mantenimiento de la infraestructura						
Indic. 36	Área de infraestructura con mantenimiento adecuado	Ha	38.70	48.30	64.41	DMT	
Acción 2.1.2	Efectuar el mantenimiento de áreas verdes						
Indic. 37	Áreas verdes con mantenimiento adecuado	Ha	151	177	249	GMAV	
Acción 2.1.3	Construir y proteger cercos en lotes de aportes						
Indic. 38	Lotes cercados	Número	20	20	20	60	GAPI

Acción 2.1.4	Efectuar el saneamiento físico – legal de las propiedades de SERPAR								
Indic.	39	Predios saneados	Número	15	15	15	45	GAPI	
Acción 2.1.5	Mejorar las condiciones de seguridad								
Indic.	40	Parques zonales y/o metropolitanos con sistema de video vigilancia implementados	Número	2	2	2	6	JGP	

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

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

Acción 2.2.1 Efectuar el mantenimiento de equipamiento existente.

Indicador: Equipos de campo con mantenimiento adecuado.

Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 143 equipos de campo con mantenimiento adecuado en el horizonte de planeamiento.

Acción 2.2.2 Adquirir nuevos vehículos, equipos y maquinarias.

Indicador: Equipos de campo nuevos adquiridos.

Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 30 equipos de campo nuevos adquiridos en el horizonte de planeamiento.

El cuadro 4.7 muestra los indicadores de producto para las acciones correspondientes al OEE 2.2, así como sus metas para el periodo 2016 – 2018

CUADRO 4.7 INDICADORES DE PRODUCTOS - ACCIONES CORRESPONDIENTES AL OEE 2.2

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico / Acción / Indicador	Unidad de medida	Metas anuales			Meta global	Unidad Orgánica Responsable
		2016	2017	2018		
OEG 2: Optimizar la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales						
OEE 2.2 Implementar y fortalecer el equipamiento en las áreas de servicios						
Acción 2.2.1 Efectuar el mantenimiento de equipamiento existente						
Indic. 41 Equipos de campo con mantenimiento adecuado	Número	143	143	143	143	GMAV

Acción 2.2.2	Adquirir nuevos vehículos, equipos y maquinarias							
Indic.	42	Equipos de campo nuevos adquiridos	Número	30	0	0	30	GMAV

OEE 2.3 Mejorar y diversificar los servicios brindados

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

Acción 2.3.1 Fortalecer un sistema de gestión de concesiones.

Indicador: Ambientes concesionados.

Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo 350 ambientes concesionados en el horizonte de planeamiento.

Acción 2.3.2 Promover y difundir la oferta de servicios directos.

Indicador: Servicios culturales y deportivos ofrecidos.

Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo 5 servicios culturales y deportivos ofrecidos en el horizonte de planeamiento.

El cuadro 4.8 muestra los indicadores de producto para las acciones correspondientes al OEE 2.3, así como sus metas para el periodo 2016 – 2018

CUADRO 4.8 INDICADORES DE PRODUCTOS - ACCIONES CORRESPONDIENTES AL OEE 2.3

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico / Acción / Indicador	Unidad de medida	Metas anuales			Meta global	Unidad Orgánica Responsable		
		2016	2017	2018				
2: Optimizar la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales								
OEE 2.3	Mejorar y diversificar los servicios							
Acción 2.3.1	Fortalecer un sistema de gestión de concesiones							
Indic.	43	Ambientes concesionados	Número	250	300	350	350	CAH
Acción 2.3.2	Promover y difundir la oferta de servicios directos							
Indic.	44	Servicios culturales y deportivos ofrecidos	Número	5	5	5	5	CULTURA/ DEPORTE

4.3 Acciones estratégicas para el tercer objetivo

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 4.9 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 nuevos instrumentos de gestión.
3.2 Mejorar los procesos y las TIC.	3.2.1 Implementar un sistema integrado de gestión administrativa. 3.2.2 Implementar el sistema informático de trámite documentario. 3.2.3 Implementación de un sistema de ingreso.
3.3 Elevar el nivel de capacitación del personal	3.3.1 Implementar el Plan de Desarrollo de las Personas. 3.3.2 Desarrollar talleres sobre cultura organizacional de SERPAR. 3.3.3 Implementar el Plan de Bienestar del Personal.
3.4 Fortalecer el posicionamiento de SERPAR.	3.4.1 Consolidar la Red de Aliados Estratégicos. 3.4.2 Fortalecer la imagen institucional.
3.5 Mejorar la infraestructura y equipamiento institucionales.	3.5.1 Desarrollar la sede central de SERPAR. 3.5.2 Renovar los equipos de oficina y/o arrendamiento.
3.6 Optimizar la gestión de recursos financieros.	3.6.1 Gestionar proyectos de cooperación institucional. 3.6.2 Fortalecer el sistema de cobros. 3.6.3 Proponer normativa para mejorar el nivel de ingresos.
3.7 Orientar y conducir la gestión administrativa.	3.7.1 Mejorar la operatividad de los sistemas administrativos. 3.7.2 Brindar asesoría administrativa a la institución. 3.7.3 Fortalecer el sistema de control interno. 3.7.4 Liderar la gestión institucional



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

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 dos 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 se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 3 diagnósticos para la implementación de la Ley del Servicio Civil en el horizonte de planeamiento.

Acción 3.1.2 Elaborar nuevos instrumentos de gestión.

Indicador: Documentos de gestión actualizados y/o formulados.

Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 6 actualizaciones y/o formulaciones a los documentos de gestión en el horizonte de planeamiento.

El cuadro 4.10 muestra los indicadores de producto para las acciones correspondientes al OEE 3.1, así como sus metas para el periodo 2016 – 2018



CUADRO 4.10 INDICADORES DE PRODUCTOS – ACCIONES CORRESPONDIENTES AL OEE 3.1

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico / Acción / Indicador	Unidad de medida	Metas anuales			Meta global	Unidad Orgánica Responsable		
		2016	2017	2018				
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.	45	Diagnóstico para la implementación	Número	2	1	0	3	SGP
Acción 3.1.2	Elaborar nuevos instrumentos de gestión							
Indic.	46	Documentos de gestión actualizados y/o formulados.	Número	3	2	1	6	OPP

OEE 3.2 Mejorar los procesos y las TIC

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

Acción 3.2.1 Implementar un sistema integrado de gestión administrativa.

Indicador: Módulos implementados.

Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 4 módulos en el horizonte de planeamiento.

Acción 3.2.2 Implementar el sistema informático de tramite documentario.

Indicador: Sistema de trámite documentario actualizado.

Unidad de medida: Número

En el marco del presente Plan, SERPAR se dotara de un sistema informático de tramite documentario en el año 2016, el mismo que será actualizado y mejorado en los dos años siguientes.

Acción 3.2.3 Implementación de un sistema de ingreso.

Indicador: Sistema de cajas de ingreso implementado y/o actualizado.

Unidad de medida: Número

Igualmente, en el marco del PEI 2016-2018, SERPAR logrará contar con un sistema de caja de ingreso a los parques totalmente automatizado. Esto se realizará en el 2016, y será actualizado y mejorado en los dos años siguientes.

El cuadro 4.11 muestra los indicadores de producto para las acciones correspondientes al OEE 3.2, así como sus metas para el periodo 2016 – 2018

CUADRO 4.11 INDICADORES DE PRODUCTOS - ACCIONES CORRESPONDIENTES AL OEE 3.2

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico / Acción / Indicador	Unidad de medida	Metas anuales			Meta global	Unidad Orgánica Responsable	
		2016	2017	2018			
OEG 3:	Fortalecer las capacidades de gestión institucional						
OEE 3.2	Mejorar los procesos y las TIC						
Acción 3.2.1	Implementar un sistema integrado de gestión administrativa						
Indic. 47	Módulos implementados	Número	2	1	1	4	UI
Acción 3.2.2	Implementar el sistema informático de trámite documentario						
Indic. 48	Sistema de trámite documentario actualizado	Número	1	1	1	3	UI
Acción 3.2.3	Implementación de un sistema de ingreso						
Indic. 49	Sistema de cajas de ingreso implementado y/o actualizado	Número	1	1	1	3	UI

OEE 3.3 Elevar el nivel de capacitación del personal

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

Acción 3.3.1 Elaborar el Plan de Desarrollo de las Personas.

Indicador: PDP elaborado.

Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 3 planes de desarrollo de las personas en el horizonte de planeamiento.

Acción 3.3.2 Desarrollar talleres sobre cultura organizacional de SERPAR.

Indicador: Talleres y/o encuentros realizados.

Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 12 talleres y/o encuentros realizados en el horizonte de planeamiento.

Acción 3.3.3 Implementar el Plan de Bienestar del Personal.

Indicador: Reuniones de integración realizadas.

Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 9 reuniones de integración realizadas en el horizonte de planeamiento.

El cuadro 4.12 muestra los indicadores de producto para las acciones correspondientes al OEE 3.3, así como sus metas para el periodo 2016 – 2018

CUADRO 4.12 INDICADORES DE PRODUCTOS - ACCIONES CORRESPONDIENTES AL OEE 3.3

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Especifico / Acción / Indicador	Unidad de medida	Metas anuales			Meta global	Unidad Orgánica Responsable		
		2016	2017	2018				
OEG 3: Fortalecer las capacidades de gestión institucional								
OEE 3.3	Elevar el nivel de capacitación del personal							
Acción 3.3.1	Elaborar el Plan de Desarrollo de las Personas							
Indic.	50	PDP elaborado	Número	1	1	1	3	SGP
Acción 3.3.2	Desarrollar talleres sobre cultura organizacional de SERPAR							
Indic.	51	Talleres y/o encuentros realizados	Número	4	4	4	12	SGP
Acción 3.3.3	Implementar el Plan de Bienestar del Personal							
Indic.	52	Reuniones de integración realizadas	Número	3	3	3	9	SGP

OEE 3.4 Fortalecer el posicionamiento de SERPAR

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

Acción 3.4.1 Consolidar la Red de Aliados Estratégicos.

Indicador: Alianzas consolidadas.

Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 120 organizaciones aliadas en el horizonte de planeamiento.



Acción 3.4.2 Fortalecer la imagen institucional.

Indicador: Memoria institucional.

Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 3 memorias institucionales en el horizonte de planeamiento.

El cuadro 4.13 muestra los indicadores de producto para las acciones correspondientes al OEE 3.4, así como sus metas para el periodo 2016 – 2018

CUADRO 4.13 INDICADORES DE PRODUCTOS - ACCIONES CORRESPONDIENTES AL OEE 3.4

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Especifico / Acción / Indicador	Unidad de medida	Metas anuales			Meta global	Unidad Orgánica Responsable		
		2016	2017	2018				
OEG 3: Fortalecer las capacidades de gestión institucional								
OEE 3.4	Fortalecer el posicionamiento de SERPAR							
Acción 3.4.1	Consolidar la Red de Aliados Estratégicos							
Indic.	53	Alianzas consolidadas	Número	100	110	120	120	OMRP
Acción 3.4.2	Fortalecer la imagen institucional							
Indic.	54	Memoria institucional	Número	1	1	1	3	OMRP

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 Desarrollar la sede central de SERPAR.

Indicador: Estudio elaborado.

Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 1 estudio elaborado en el horizonte de planeamiento.

Acción 3.5.2 Renovar los equipos de oficina y/o arrendamiento.

Indicador: Plan de renovación de equipos informáticos.

Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 1 plan de renovación de equipos informáticos en el horizonte de planeamiento.



El cuadro 4.14 muestra los indicadores de producto para las acciones correspondientes al OEE 3.5, así como sus metas para el periodo 2016 – 2018.

CUADRO 4.14 INDICADORES DE PRODUCTOS – ACCIONES CORRESPONDIENTES AL OEE 3.5

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico / Acción / Indicador	Unidad de medida	Metas anuales			Meta global	Unidad Orgánica Responsable		
		2016	2017	2018				
OEG 3: Fortalecer las capacidades de gestión institucional								
OEE 3.5	Mejorar la infraestructura y equipamiento institucional							
Acción 3.5.1	Desarrollar la sede central de SERPAR							
Indic.	55	Estudio elaborado	Número	1	0	0	1	GT
Acción 3.5.2	Renovar los equipos de oficina y/o arrendamiento							
Indic.	56	Plan de renovación de equipos informáticos	Número	1	0	0	1	UI

OEE 3.6 Optimizar la gestión de recursos financieros

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

Acción 3.6.1 Gestionar proyectos de cooperación institucional.

Indicador: Proyectos de cooperación técnica formulados.

Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 3 proyectos de cooperación técnica formulados en el horizonte de planeamiento.

Acción 3.6.2 Fortalecer el sistema de cobros.

Indicador: Sistema de cobranzas actualizado.

Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo contar con un sistema de cobranza actualizado en el horizonte de planeamiento.

Acción 3.6.3 Proponer normativa para mejorar el nivel de ingresos.

Indicador: Normas propuestas.

Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 2 normas propuestas en el horizonte de planeamiento.



El cuadro 4.15 muestra los indicadores de producto para las acciones correspondientes al OEE 3.6, así como sus metas para el periodo 2016 – 2018

CUADRO 4.15 INDICADORES DE PRODUCTOS – ACCIONES CORRESPONDIENTES AL OEE 3.6

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico / Acción / Indicador		Unidad de medida	Metas anuales			Meta global	Unidad Orgánica Responsable	
			2016	2017	2018			
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 institucional							
Indic.	57	Proyectos de cooperación técnica formulados	Número	1	1	1	3	OPP
Acción 3.6.2	Fortalecer el sistema de cobros							
Indic.	58	Sistema de cobranzas actualizado	Número	1	1	1	3	GA
Acción 3.6.3	Proponer normativa para mejorar el nivel de ingresos							
Indic.	59	Normas propuestas	Número	2	0	0	2	GAPI/OAL

OEE 3.7 Orientar y conducir la gestión administrativa.

Para el logro del objetivo estratégico 3.7, se han establecido cuatro acciones. A continuación se describen los indicadores correspondientes a cada una de ellas.

Acción 3.7.1 Mejorar la operatividad de los sistemas administrativos

Indicador: Sistemas administrativos fortalecidos

Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 5 sistemas administrativos fortalecidos. Estos sistemas son los siguientes: abastecimientos, personal, tesorería, contabilidad, archivo. Esta meta si bien se iniciara en el 2016, se desarrollara durante todo el periodo del presente Plan.

Acción 3.7.2 Brindar asesoría administrativa a la institución.

Indicador: Sistemas administrativos fortalecidos.

Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 4 sistemas administrativos fortalecidos. Estos sistemas son los siguientes: planificación, presupuesto, defensa judicial y modernización. Esta meta si bien se iniciara en el 2016, se desarrollara durante todo el periodo del presente Plan.

Acción 3.7.3 Fortalecer el sistema de control interno.

Indicador: Operaciones de control.

Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 252 operaciones de control en el horizonte de planeamiento. De este total 2 se refieren acciones de control y 82 a actividades de control que serán realizadas en forma anual, durante los tres años de implementación del presente Plan.

Acción 3.7.4 Liderar la gestión institucional.

Indicador: Acciones de conducción realizadas.

Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 36 acciones de conducción realizadas en el horizonte de planeamiento.

El cuadro 4.16 muestra los indicadores de producto para las acciones correspondientes al OEE 3.7, así como sus metas para el periodo 2016 – 2018

CUADRO 4.16 INDICADORES DE PRODUCTOS – ACCIONES CORRESPONDIENTES AL OEE 3.7

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico / Acción / Indicador	Unidad de medida	Metas anuales			Meta global	Unidad Orgánica Responsable
		2016	2017	2018		
OEG 3: Fortalecer las capacidades de gestión institucional						
OEE 3.7 Orientar y conducir la gestión administrativa						
Acción 3.7.1 Mejorar la operatividad de los sistemas administrativos						
Indic. 60 Sistemas administrativos fortalecidos	Número	5	5	5	5	GA
Acción 3.7.2 Brindar asesoría administrativa a la institución						
Indic. 61 Sistemas administrativos fortalecidos	Número	4	4	4	4	OAL
Acción 3.7.3 Fortalecer el sistema de control interno						
Indic. 62 Operaciones de control	Número	84	84	84	252	OCI
Acción 3.7.4 Liderar la gestión institucional						
Indic. 63 Acciones de conducción realizadas	Número	12	12	12	36	SG



4.4 Proyectos de SERPAR

A continuación se ofrece una breve descripción de los proyectos a ejecutarse en el periodo 2016-2018, en el marco de la ejecución del PEI 2016-2018, por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima y del Programa de Gobierno Regional.

PIP: "Creación del parque ecológico metropolitano Piedras Gordas, ubicado en el distrito de Ancón, provincia de Lima – Lima" (Cod. SNIP: 281084)

Parque zonal con tratamiento paisajístico de bosque seco, área de picnic y camping, zona para eventos, zona de expansión, patio de comidas, áreas de exposiciones y vía vehicular.

PIP: "Mejoramiento y ampliación de los servicios recreacionales, culturales y deportivos de las instalaciones del parque zonal Lloque Yupanqui, distrito de Los Olivos, provincia de Lima – Lima" (Cod. SNIP: 218891)

Consiste en el mejoramiento integral del parque mediante la construcción de infraestructura cultural deportiva y recreativa como lo son un Centro Cultural, Polideportivo techado, Mini estadio, losas deportivas, skatepark, Cerco perimétrico, senderos peatonales, espacios de estar y módulos de servicios.

"Creación del Parque del Migrante, Ubicado en el Distrito de la Victoria, Provincia de Lima – Lima".

Remodelación de las edificaciones existentes dentro del parque, incluido el mobiliario, con programa de estación policial, Serenazgo, cafeterías, SUM, servicios complementarios, guardería para niños, administración y SISOL.

"Creación del parque paleontológico en el distrito de Villa El Salvador, I etapa, provincia de Lima - Lima" (Cod. SNIP: 226795)

Construcción de complejo de piscinas recreativa con patera, skatepark más grande del país, sala de exposiciones, patio de comidas, con zonas de picnic y juegos para niños además de una laguna artificial.

Recuperación de los servicios del parque universitario, Cercado de Lima, provincia de Lima - Lima" (Cod. SNIP: 226795)

Restauración y puesta en valor de los monumentos, construcción de infraestructura de servicios, renovación del cerco perimétrico, tratamiento paisajístico, mejoramiento del sistema eléctrico y de iluminación, museografía de la torre del reloj, implementación del mobiliario urbano.

Creación del parque paisajístico del desierto de Ancón

Construcción de un parque paisajístico con vegetación adecuada para un clima desértico. Construcción de senderos peatonales, plazas secas y estacionamientos, junto con dos volúmenes de servicios higiénicos.



Acción 3.7.3 Fortalecer el sistema de control interno.

Indicador: Operaciones de control.

Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 252 operaciones de control en el horizonte de planeamiento. De este total 2 se refieren acciones de control y 82 a actividades de control que serán realizadas en forma anual, durante los tres años de implementación del presente Plan.

Acción 3.7.4 Liderar la gestión institucional.

Indicador: Acciones de conducción realizadas.

Unidad de medida: Número.

SERPAR se propone alcanzar una meta global al final de periodo de 36 acciones de conducción realizadas en el horizonte de planeamiento.

El cuadro 4.16 muestra los indicadores de producto para las acciones correspondientes al OEE 3.7, así como sus metas para el periodo 2016 – 2018

CUADRO 4.16 INDICADORES DE PRODUCTOS – ACCIONES CORRESPONDIENTES AL OEE 3.7

Objetivo Estratégico General / Objetivo Estratégico Específico / Acción / Indicador	Unidad de medida	Metas anuales			Meta global	Unidad Orgánica Responsable		
		2016	2017	2018				
OEG 3:	Fortalecer las capacidades de gestión institucional							
OEE 3.7	Orientar y conducir la gestión administrativa							
Acción 3.7.1	Mejorar la operatividad de los sistemas administrativos							
Indic.	60	Sistemas administrativos fortalecidos	Número	5	5	5	5	GA
Acción 3.7.2	Brindar asesoría administrativa a la institución							
Indic.	61	Sistemas administrativos fortalecidos	Número	4	4	4	4	OAL
Acción 3.7.3	Fortalecer el sistema de control interno							
Indic.	62	Operaciones de control	Número	84	84	84	252	OCI
Acción 3.7.4	Liderar la gestión institucional							
Indic.	63	Acciones de conducción realizadas	Número	12	12	12	36	SG



4.4 Proyectos de SERPAR

A continuación se ofrece una breve descripción de los proyectos a ejecutarse en el periodo 2016-2018, en el marco de la ejecución del PEI 2016-2018, por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima y del Programa de Gobierno Regional.

PIP: “Creación del parque ecológico metropolitano Piedras Gordas, ubicado en el distrito de Ancón, provincia de Lima – Lima” (Cod. SNIP: 281084)

Parque zonal con tratamiento paisajístico de bosque seco, área de picnic y camping, zona para eventos, zona de expansión, patio de comidas, áreas de exposiciones y vía vehicular.

PIP: “Mejoramiento y ampliación de los servicios recreacionales, culturales y deportivos de las instalaciones del parque zonal Lloque Yupanqui, distrito de Los Olivos, provincia de Lima – Lima” (Cod. SNIP: 218891)

Consiste en el mejoramiento integral del parque mediante la construcción de infraestructura cultural deportiva y recreativa como lo son un Centro Cultural, Polideportivo techado, Mini estadio, losas deportivas, skatepark, Cerco perimétrico, senderos peatonales, espacios de estar y módulos de servicios.

“Creación del Parque del Migrante, Ubicado en el Distrito de la Victoria, Provincia de Lima – Lima”.

Remodelación de las edificaciones existentes dentro del parque, incluido el mobiliario, con programa de estación policial, Serenazgo, cafeterías, SUM, servicios complementarios, guardería para niños, administración y SISOL.

“Creación del parque paleontológico en el distrito de Villa El Salvador, I etapa, provincia de Lima - Lima” (Cod. SNIP: 226795)

Construcción de complejo de piscinas recreativa con patera, skatepark más grande del país, sala de exposiciones, patio de comidas, con zonas de picnic y juegos para niños además de una laguna artificial.

“Recuperación de los servicios del parque universitario, Cercado de Lima, provincia de Lima - Lima” (Cod. SNIP: 226795)

Restauración y puesta en valor de los monumentos, construcción de infraestructura de servicios, renovación del cerco perimétrico, tratamiento paisajístico, mejoramiento del sistema eléctrico y de iluminación, museografía de la torre del reloj, implementación del mobiliario urbano.

Creación del parque paisajístico del desierto de Ancón

Construcción de un parque paisajístico con vegetación adecuada para un clima desértico. Construcción de senderos peatonales, plazas secas y estacionamientos, junto con dos volúmenes de servicios higiénicos.



PIP: “Creación de los servicios deportivos, recreativos y culturales en el valle del río Lurín ubicado entre los puentes quebrada verde y guayabo en el distrito de Pachacamac, provincia de Lima – Lima” (Cod. SNIP: 220578)

Defensa ribereña con gaviones, puente peatonal colgante y puente sobre canales. Cuenta con playas de río, lagunas, juegos para niños, miradores, zonas de picnic y parrillas, caballeriza, centro de interpretación, campo de fútbol, ciclovía, gimnasios, servicios higiénicos y mobiliarios adecuados.

PIP: “Mejoramiento de la transitabilidad vehicular en la avenida Pastor Sevilla, distrito de Villa El Salvador – Lima (tramo Mateo Pumacahua – Av. 200 millas) - Lima – Lima” (Cod. SNIP: 237801)

Implementación de una ciclovía, losas deportivas, gimnasios abiertos, juegos para niños, servicios complementarios, bebederos, pérgolas, quioscos, portadas y demás equipamiento adecuado.

PIP: “Creación del parque José Gálvez, distrito de Villa María del Triunfo, provincia de Lima – Lima”

Parque zonal con piscina recreativa y patera, canchas de frontón, losas deportivas y gimnasios como componente deportivo; zonas de juegos para niños como componente recreativo y servicios generales, junto con el equipamiento adecuado.

Parque temático en el lote C de Piedras Gordas

Parque zonal con infraestructura para el desarrollo de actividades culturales y temáticas, como la construcción de un museo automotriz, circuito vehicular de manejo y área de exposiciones temporales; servicios recreativos, como ciclovías, circuito de karts, laberinto para niños y juegos temáticos. Además, infraestructura para esparcimiento, como área de picnic, laguna artificial, alamedas, patio de comidas, quioscos y estacionamiento, así como también servicios complementarios y mobiliario y equipamiento adecuado.

Gran Parque Cantagallo

Consiste en la intervención de más de 4km a lo largo del río Rímac, creando 25 Ha. de áreas verdes, infraestructura deportiva, recreativa y comercial ubicados en el Cercado de Lima convirtiéndose en un pulmón verde para la ciudad, además contará con un conjunto habitacional con departamentos de 60 m2.

Ampliación y mejoramiento de áreas verdes en las zonas centro, sur y este de Lima Metropolitana.

Consiste en el mejoramiento de áreas verdes abarcando 13 distritos de Lima Centro, Sur y Este de Lima, priorizando Cieneguilla, Pachacamac, Lurín y Chosica, implementando riego tecnificado, mejoramiento de vivero, Talleres de capacitación y el Proyecto de Arborización I con la plantación de 750,000.00 árboles.



Ampliación y mejoramiento de áreas verdes en los distritos del norte de Lima Metropolitana.
Consiste en el mejoramiento de áreas verdes, implementando riego tecnificado, mejoramiento de vivero, Talleres de capacitación y el Proyecto de Arborización con la plantación de 250,000.00 árboles.

Alameda Chabuca Granda

Mejoramiento integral de la infraestructura de la Alameda Chabuca Granda, mediante la construcción de servicios, arborización, mejoramiento paisajístico de las áreas verdes, sistema eléctrico y de iluminación.



Capítulo V. Identificación de las Rutas Estratégicas



Ideas centrales

1. Para el logro del primer objetivo estratégico se han establecido tres estrategias: construir y mejorar parques en el ámbito metropolitano, incrementar las áreas verdes y fomentar la arborización de manera sostenible y promover el desarrollo de una cultura ambiental. Para la implementación de estas estrategias se ha considerado indispensable desarrollar un total de 11 acciones.
2. Para el logro del segundo objetivo estratégico se han establecido tres estrategias: mantener y rehabilitar la infraestructura y áreas verdes, y proteger los lotes de aportes; implementar y fortalecer el equipamiento en las áreas de servicios; y mejorar y diversificar los servicios. Para la implementación de estas estrategias se ha considerado indispensable desarrollar un total de 9 acciones.
3. Para el logro del tercer objetivo estratégico se han establecido siete estrategias: actualizar los instrumentos de gestión; mejorar los procesos y las TIC; fortalecer el posicionamiento de SERPAR; optimizar la gestión de recursos financieros y orientar; y conducir la gestión administrativa. Para la implementación de estas estrategias se ha considerado indispensable desarrollar un total de 19 acciones.



Capítulo V. Identificación de las Rutas Estratégicas

El presente capítulo identifica las rutas estratégicas de los tres objetivos estratégicos generales de SERPAR Lima. Siguiendo el enfoque de gestión por resultados, se describe las relaciones de causa a efecto entre las acciones, estrategias (objetivos específicos) y objetivos generales; así como las correspondientes vinculaciones entre los indicadores de producto, efecto e impacto. De este modo, se cuenta con las rutas a seguir para el cumplimiento de la misión y la contribución al logro de la visión de Lima metropolitana.

5.1 Ruta estratégica para el primer objetivo

Para el logro del primer objetivo general, consistente en ampliar y promover el desarrollo sostenible de parques zonales, parques metropolitanos y áreas verdes, se requiere el desarrollo de un conjunto de estrategias expresadas en los objetivos estratégicos específicos siguientes: construir y mejorar parques en el ámbito metropolitano, Incrementar las áreas verdes y fomentar la arborización de manera sostenible y promover el desarrollo de una cultura ambiental. A su vez, la operativización de estos objetivos específicos, implican la implementación de un conjunto de acciones clave, tal como se muestra en el gráfico de la ruta estratégica de este objetivo.

GRÁFICO 5.1 RUTA ESTRATÉGICA PARA EL PRIMER OBJETIVO GENERAL

Acciones	OE específicos	OE general
1.1.1 Desarrollar talleres de socialización para nuevos proyectos de parques. 1.1.2 Elaborar nuevos proyectos de inversión pública. 1.1.3 Ejecución de los parques nuevos y mejorados	1.1 Construir y mejorar parques en el ámbito metropolitano	1. Ampliar y promover el desarrollo sostenible de parques zonales, parques metropolitanos y áreas verdes
1.2.1 Implementar la forestación urbana con participación ciudadana. 1.2.2 Fortalecer el programa «Planta un árbol, nace una vida». 1.2.3 Ampliación y mejoramiento de la infraestructura de viveros. 1.2.4 Incrementar la producción de los viveros. 1.2.5 Brindar asistencia técnica especializada en desarrollo de áreas verdes. 1.2.6 Actualizar el inventario de áreas verdes	1.2 Incrementar las áreas verdes y fomentar la arborización de manera sostenible	
1.3.1 Realización de eventos de educación ambiental. 1.3.2 Coordinación con instituciones educativas.	1.3 Promover el desarrollo de una cultura ambiental	



Cabe destacar el hecho que el primer objetivo general está relacionado a las inversiones necesarias para elevar la capacidad productiva institucional para la provisión del bien público expresado en los servicios de recreación y facilitación de la práctica del deporte y la cultura. Por ende, los órganos directamente involucrados en el logro son los órganos de línea y las unidades orgánicas correspondientes.

5.2 Ruta estratégica para el segundo objetivo

Para el logro del segundo objetivo general, consistente en optimizar la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales, se requiere el desarrollo de un conjunto de estrategias expresadas en los objetivos estratégicos específicos siguientes: mantener y rehabilitar la infraestructura y áreas verdes, y proteger los lotes de aportes; implementar y fortalecer el equipamiento en las áreas de servicios; y mejorar y diversificar los servicios. A su vez, la operativización de estos objetivos específicos, implican la implementación de un conjunto de acciones clave, tal como se muestra en el gráfico de la ruta estratégica de este objetivo.

GRÁFICO 5.2 RUTA ESTRATÉGICA PARA EL SEGUNDO OBJETIVO GENERAL

Acciones	OE específicos	OE general
2.1.1 Efectuar el mantenimiento de la infraestructura. 2.1.2 Efectuar el mantenimiento de áreas verdes. 2.1.3 Construir y proteger cercos en lotes de aportes 2.1.4 Efectuar el saneamiento físico – legal de las propiedades de SERPAR 2.1.5 Mejorar las condiciones de seguridad	2.1 Mantener y rehabilitar la infraestructura y áreas verdes, y proteger los lotes de aportes	2. Optimizar la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales
2.2.1 Efectuar el mantenimiento de equipamiento existente 2.2.2 Adquirir nuevos vehículos, equipos y maquinarias.	2.2 Implementar y fortalecer el equipamiento en las áreas de servicios	
2.3.1 Fortalecer un sistema de gestión de concesiones. 2.3.2 Promover y difundir la oferta de servicios directos.	2.3 Mejorar y diversificar los servicios	



Cabe destacar el hecho que el segundo objetivo general está directamente relacionado a los servicios que la Institución brinda actualmente a la población, específicamente en los que se refiere a recreación, cultura y deportes. Por ende, los órganos directamente involucrados en el logro son los órganos de línea y las unidades orgánicas correspondientes.

5.3 Ruta estratégica para el tercer objetivo

Para el logro del tercer objetivo general, consistente en fortalecer las capacidades de gestión institucional, se requiere el desarrollo de un conjunto de estrategias expresadas en los objetivos estratégicos específicos siguientes: actualizar los instrumentos de gestión; mejorar los procesos y las TIC; fortalecer el posicionamiento de SERPAR; optimizar la gestión de recursos financieros y orientar; y conducir la gestión administrativa. A su vez, la operativización de estos objetivos específicos, implican la implementación de un conjunto de acciones clave, tal como se muestra en el gráfico de la ruta estratégica de este objetivo.

GRÁFICO 5.3 RUTA ESTRATÉGICA PARA EL TERCER OBJETIVO GENERAL

Acciones	OE específicos	OE general
3.1.1 Implementar la Ley del Servicio Civil 3.1.2 Elaborar nuevos instrumentos de gestión	3.1 Actualizar los instrumentos de gestión	3. Fortalecer las capacidades de gestión institucional
3.2.1 Implementar un sistema integrado de gestión administrativa 3.2.2 Implementar el sistema informático de trámite documentario 3.2.3 Implementación de un sistema de ingreso	3.2 Mejorar los procesos y las TIC	
3.3.1. Elaborar el Plan de Desarrollo de las Personas 3.3.2. Desarrollar talleres sobre cultura organizacional de SERPAR 3.3.3 Implementar el Plan de Bienestar del Personal	3.3 Elevar el nivel de capacitación del personal	
3.4.1. Consolidar la Red de Aliados Estratégicos. 3.4.2. Fortalecer la imagen institucional.	3.4 Fortalecer el posicionamiento de SERPAR	
3.5.1 Desarrollar la sede central de SERPAR 3.5.2 Renovar los equipos de oficina y/o arrendamiento	3.5 Mejorar la infraestructura y equipamiento institucional	
3.6.1 Gestionar proyectos de cooperación institucional 3.6.2 Fortalecer el sistema de cobros 3.6.3 Proponer normativa para mejorar el nivel de ingresos	3.6 Optimizar la gestión de recursos financieros	
3.7.1 Mejorar la operatividad de los sistemas administrativos 3.7.2 Brindar asesoría administrativa a la institución 3.7.3 Fortalecer el sistema de control interno 3.7.4 Liderar la gestión institucional	3.7 Orientar y conducir la gestión administrativa	

Cabe destacar el hecho que el tercer objetivo general está referido a la dimensión estrictamente administrativa de la entidad, responsable de brindar el soporte necesario a los órganos de línea para la prestación de los servicios a la población. Por ende, los órganos directamente involucrados en el logro de este objetivo son los órganos de apoyo y asesoramiento.

Anexo: 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 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,¹¹ 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** agrupa a los indicadores que revelan el flujo de ingresos y gastos, así como la situación de la institución en materia de liquidez y solvencia, entre otros aspectos financieros.

La **perspectiva del cliente** comprende indicadores relacionados a las metas que miden la inserción o participación en el mercado, o alternativamente la capacidad de la institución para atender a la población potencialmente usuaria de los servicios de los parques zonales y metropolitanos.

La **perspectiva de procesos** abarca indicadores relacionados a la gestión interna de la organización o metas operacionales del proceso de producción de los servicios.

Finalmente, la **perspectiva de aprendizaje y crecimiento** abarca a los indicadores que expresan las decisiones y dimensiones del quehacer institucional relacionados al incremento de capital tangible e intangible, con miras a elevar la capacidad de producción en el futuro.

¹¹ Robert Kaplan y David P. Norton, Strategic Maps.

CUADRO A1 INDICADORES SEGÚN PERSPECTIVAS

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

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 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:

- Área de espacio público per cápita en Lima Metropolitana.
- Área verde per cápita en Lima Metropolitana.
- Tasa de acceso a servicios de deporte.

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. A continuación se mencionan los principales indicadores establecidos a este nivel:

- Tasa de crecimiento de visitas a los parques.
- Parques zonales y/o metropolitanos construidos y/o mejorados.
- Tasa de crecimiento de áreas verdes.

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:



- Tasa de crecimiento de los ingresos por aportes.
- Tasa de crecimiento de ingresos por servicios.
- Sistema de cobranzas actualizado.

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:

- Costo promedio de atención al usuario.
- Tiempo promedio de atención de solicitudes de las áreas usuarias.
- Endeudamiento del Activo Fijo.

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.

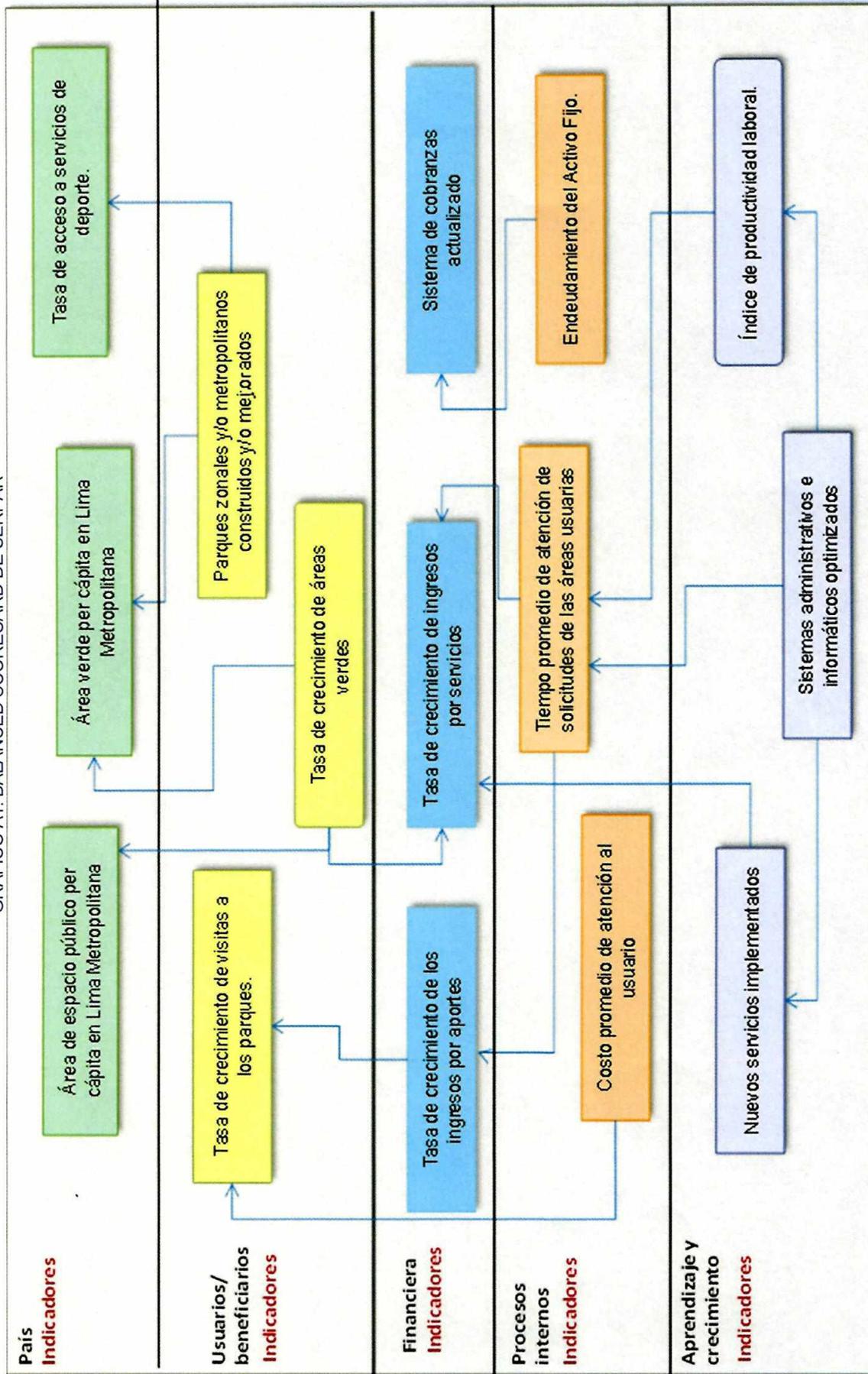
Los objetivos que se plasman en el Cuadro de Mando Integral según dicha perspectiva deben indicar tanto las necesidades de formación de los empleados y su aprovechamiento, como la eficacia de los sistemas que apoyan a las personas para realizar con éxito sus actividades. El fin es visualizar el modo 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
- Sistemas administrativos e informáticos optimizados
- Índice de productividad laboral.

El gráfico siguiente ofrece una síntesis del CMI de SERPAR para el periodo 2016-2018, jerarquizando los indicadores en función de las cinco perspectivas antes señaladas.



GRÁFICO A1. BALANCED SCORECARD DE SERPAR



Resumen del PEI de SERPAR Lima

<p>Capítulo I. Síntesis de la fase estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> El PEI de SERPAR se enmarca en la visión de la corporación municipal: La Municipalidad Metropolitana de Lima ejerce y administra eficaz y eficientemente las competencias, funciones y recursos regionales.
<p>Capítulo II. Misión Institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> La visión de SERPAR es “Lima, ciudad ecológica, con recreación, educación y cultura”. La misión es “SERPAR, organismo de la MML, es responsable de gestionar el sistema de parques zonales y metropolitanos, mediante acciones de carácter recreativo, cultural y ambiental, mejorando la calidad de vida de la población.”
<p>Capítulo II. Objetivos Estratégicos Institucionales, Indicadores y Metas</p>	<ul style="list-style-type: none"> OEG 1: Ampliar y promover el desarrollo sostenible de parques zonales, parques metropolitanos y áreas verdes. OEG 2: Optimizar la infraestructura, equipamiento y servicios institucionales. OEG 3: Fortalecer las capacidades de gestión institucional.
<p>Capítulo IV. Acciones Estratégicas Institucionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> Para el logro de los objetivos estratégicos SERPAR ejecutará proyectos orientados a la construcción, rehabilitación y/o mejoramiento de parques zonales y/o metropolitanos. Asimismo, SERPAR optimizará la gestión de los servicios y el funcionamiento administrativo interno.
<p>Capítulo V. Identificación de Rutas Estratégicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> El objetivo estratégico general 1, existen 11 acciones, organizadas en tres estrategias. El objetivo general 2, existen 9 acciones, organizadas en tres estrategias. El objetivo general 3, existen 19 acciones, organizadas en siete estrategias.



Bibliografía

- ANDALUZ WESTREICHER, Carlos. Manual de Derecho Ambiental. Editorial IUSTITIA. Lima, 2011.
- CARE PERU, Manual de buen gobierno local. Enfoques, principios, estrategias. Sinco Editores. Lima, Junio 2005.
- DE ELIZAGARATE, Victoria. Marketing de ciudades – Estrategia para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global. Pirámide. Madrid, 2008.
- EL COMERCIO, Atlas geográfico, económico y cultural del Perú. Tomo 13. Lima, 2009.
- 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.)
- FONDO METROPOLITANO DE INVERSIONES INVERMET, Plan estratégico institucional del INVERMET 2009-2012. Lima SF. (Doc.)
- INSTITUTO METROPOLITANO DE LIMA, Plan regional de Desarrollo Concertado de Lima 2012-2025. Lima, S/F.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA, Perú Compendio Estadístico 2010. Lima, Julio 2010.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA, Estadísticas Ambientales. Lima, Febrero 2017
- MINDES – PROPOLI – UNIÓN EUROPEA, Sistematización de la intervención institucional a nivel de los gobiernos locales. Lima, Mayo 2008. (Doc.)
- MML, Plan Estratégico Institucional 2009 – 2011. Lima, Diciembre 2008. (Doc.)
- MML, Plan de Desarrollo Metropolitano de Lima-Callao 1990-2010. Primer volumen. Lima. S/F. (Doc.)
- ROJAS, Eduardo, Gobernar las metrópolis. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, Diciembre 2005.
- SEMINARIO, Bruno; SANBORN, Cynthia y ALVA, Nikolai, Cuando despertemos en el 2062, visiones del Perú en 50 años. Universidad del Pacífico. Lima, Abril 2017.
- SERVICIO DE PARQUES DE LIMA (SERPAR LIMA), Plan Estratégico Institucional. Servicio de Parques de Lima 2011-2016. Lima. S/F. (Doc.)
- SERVICIO DE PARQUES DE LIMA (SERPAR LIMA). Plan Estratégico Institucional. Servicio de parques de Lima 2007-2010. Lima. S/F. (Doc.)
- UNIDAD NACIONAL Plan de Gobierno de la MML 2011 -2016. Lima, 2010. (Doc.). UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR-GRUPO GEA, Reporte Ambiental de Lima y Callao, 2010. Lima, 2010.

