

000001



2010-2014

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

“Felipe Benavides Barreda”

PATRONATO DEL PARQUE DE LAS LEYENDAS

MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA



MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA
PARQUE DE LAS LEYENDAS



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL PATRONATO DEL PARQUE DE LAS

LEYENDAS FELIPE BENAVIDES BARREDA

2010 - 2014

ANÁLISIS FODA

El método del análisis del entorno y de la situación de la organización que más se emplea en la actualidad en procesos de conducción y planeamiento estratégico se conoce con el nombre de FODA. Se define como un método para analizar el entorno externo y la situación interna de una organización, con el fin de facilitar la formulación y revisión de la estrategia.

A partir del conocimiento que se obtiene con un FODA se pueden tomar decisiones, reformular la misión de la organización y sus estrategias y objetivos.

La aplicación de este método es muy sencilla. Se trata de analizar en un cuadro, por un lado, las fortalezas y debilidades internas de la organización, y por otro, las oportunidades y amenazas que le plantea todo lo externo a la organización (contexto, otros actores, etc.).

El análisis FODA tiene tres ámbitos mutuamente complementarios de trabajo:

- a) **El macroentorno;** que abarca las megatendencias mundiales en los aspectos económicos, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica.
- b) **El microentorno;** referido al entorno institucional, que involucra usuarios, patrocinadores, aliados, proveedores.
- c) **El análisis interno;** que comprende el comportamiento de las personas en el seno de la organización y el desempeño organizacional en cuanto a la efectividad con que la organización realiza sus actividades.

El análisis del entorno debe hacerse de la manera más profunda y exacta posible, identificando sistemáticamente los factores de mayor importancia potencial para la organización. Mientras mayor y mejor sea la evaluación realizada mayor será la posibilidad de enfrentar con éxito a los cambios turbulentos que se van produciendo en el entorno.

ANÁLISIS EXTERNO

FUENTES DE INFORMACIÓN EXTERNA

Una riqueza de información estratégica está disponible para las empresas tanto en fuentes publicadas como en fuentes no publicadas. Entre estas últimas están las encuestas a clientes, la investigación de mercado, las conferencias en las juntas profesionales y accionistas, los programas de televisión, las entrevistas y las conversaciones con los accionistas. En la actualidad, las computadoras y el internet han facilitado aun más la recolección, asimilación y evaluación de la información por parte de las empresas.

En este punto se coloca la atención en los escenarios en los que actúa la organización, con el objetivo de identificar los principales procesos que suceden en él y cómo estos podrían afectar positiva o negativamente a nuestra organización.

¿Qué son las oportunidades? Las oportunidades son factores favorables que encontramos en el contexto y que se deben direccionar para darles utilidad.

¿Qué son las amenazas? Las amenazas son factores adversos al entorno, que impactan, afectan y/o hacen peligrar la vida de la organización.



Las oportunidades son factores favorables que encontramos en el contexto y que debemos direccionar en beneficio de nuestra organización.
 Los riesgos-amenazas son factores adversos que existen en el entorno y que a veces hacen peligrar la vida de la organización.

CUADRO DE EVALUACIÓN EXTERNA

Corresponde luego analizar el conjunto de situaciones o factores que crean los distintos actores mencionados anteriormente en su interacción con el contexto, tanto el más próximo como el macro.

Para cada actor (Estado, medio de comunicación, usuario, etc.), habría que estudiar el comportamiento de distintos factores con los que se construye un nuevo cuadro de evaluación, pero esta vez externa.

Tabla 1. Evaluación externa

Social-cultural	Qué relaciones se establecen, qué lenguaje se usa, qué valores se fomentan, etc.
Político - administración pública	Qué procedimientos administrativos hay que seguir, a quién dirigirse, dónde reside el poder y el conocimiento de lo que nos interesa.
Económico	Como se desenvuelven económicamente, qué estándares de precios se manejan, etc.
Demográfico	Cuántos son, cuál es su perspectiva de crecimiento.
Tecnológico	Qué herramientas y conocimientos se aplican o requieren, etc.
Jurídico	Cuales son las normas vigentes.
Competencia	Qué nivel de participación y capacidad tienen otros actores en campos que nos interesan.
Ecología	Qué efectos deseados y no deseados se producen en el ambiente.

Este cuadro de evaluación externa, nos presenta algunas de las variables más utilizadas y sus correspondientes definiciones acerca de lo que se debería investigar en el contexto externo.

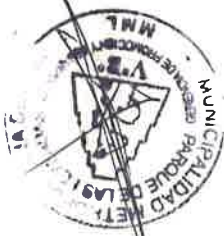
Los pasos a seguir para la elaboración de la matriz de evaluación externa correspondientes al PATPAL, son las siguientes:

Primero: Selección de los factores.

Se toman los factores que están en relación con nuestra organización y se establece cual será el orden y jerarquía con que serán analizados.

Segundo: Evaluación de los factores.

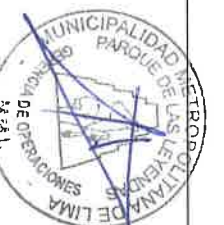
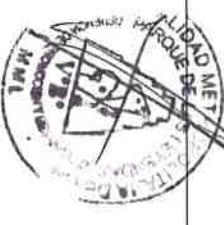
La evaluación de cada factor implica discutir qué piensa al respecto cada uno de los miembros que participan en la planificación. Al momento de las conclusiones se le asigna a cada factor una calificación compartida, que permita determinar su impacto.



000003

Tabla 2. MATRIZ DEL AMBIENTE OPERATIVO DEL PATPAL

VARIABLES	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN FUTURA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
ECONÓMICOS	<p>Modelo de economía primaria exportadora vinculada a los EEUU.</p> <p>Disminución del PBI global en principales economías del mundo.</p> <p>Tasa anual de crecimiento del país cercano a cero.</p> <p>Riesgo país es el más bajo de la región.</p> <p>PBI del país tiende a recuperarse en los últimos cuatro meses, acumulando una expansión de 0,2% entre enero a octubre del 2009.</p> <p>Reduccion dinamismo de la inversion pública.</p> <p>Inflacion subyacente acumulada durante los doce últimos meses en Lima Metropolitana es de 3,13%.</p> <p>Demanda interna presenta una contracción de 3,9% en lo que va del año por falta de inversiones privadas.</p> <p>Reperfilamiento de varios proyectos de inversion privados.</p> <p>El sector Otros Servicios presenta un PBI de 3,3% a setiembre de 2009.</p>	<p>Crecimiento de la economía mundial en un 2,5%.</p> <p>Recuperación del PBI Mundial 2010-2011 en 3,0 y 3,7% respectivamente.</p> <p>Se proyecta un crecimiento lento pero sostenido del PBI nacional como producto de nuevas inversiones.</p> <p>Se proyecta un crecimiento de la demanda interna superior al 5% para el 2010-2011.</p> <p>Se mantiene la tendencia creciente del consumo privado con la reducción de tasas de interés.</p> <p>Incremento de la inversión pública.</p> <p>Descenso de la inflación en el corto plazo e incremento en el mediano plazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Recuperación gradual de los mercados financieros internacionales. Incremento de la inversión privada nacional e internacional y pública Crecimiento del consumo privado. Incremento del PBI en el sector Otros Servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Prolongación de la crisis financiera internacional. Mantenimiento de modelo económico primario exportador.
POLÍTICAS	<p>Surgingimiento de nuevos centros de poder mundial, como China, India, Rusia, entre otros, que disputan la hegemonía norteamericana.</p> <p>Conformación de bloques políticos en América Latina.</p> <p>Continuidad de política económica neoliberal por parte del gobierno.</p> <p>Impulso a los Tratados de Libre Comercio.</p> <p>Aplicación de políticas de estímulo macroeconómicas domésticas.</p> <p>Impulso a procesos de asociación público privado.</p>	<p>Proceso de elecciones presidenciales, congresales, de gobierno regional.</p> <p>Lanzamiento del Plan de Mejora del Clima de Negocios para estimular la inversión privada y lograr en el 2011 posicionamiento como principal país receptor de la inversión en América Latina.</p> <p>Puesta en marcha de los proyectos de PATPAL por parte de la Municipalidad de Lima Metropolitana.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mayor disponibilidad de recursos económicos para inversión Apertura de convenios con empresas privadas para prestaciones de servicios complementarios Disponibilidad de compra de productos a menor precio. 	<ul style="list-style-type: none"> Disminución de las transferencias económicas por concepto de Canon hacia Municipalidad de Lima Metropolitana.



	<p>establecimiento de alianzas partidarias. Presencia en la escena nacional de los gobiernos y autoridades regionales. Disminución de las transferencias económicas a los gobiernos regionales y locales. Transferencia del PATPAL hacia Municipalidad de Lima Metropolitana.</p>			
<p>SOCIALES</p>	<p>Reducción de la tasa de pobreza en 12,5% al 2008. Desarrollo de conflictos sociales por temas ambientales. Mínima inversión en educación con persistencia de conflictos con los gremios docentes. Inversión en infraestructura de saneamiento para Lima Metropolitana. Presencia de gripe A/H1N1 en el país. Incremento del empleo en el sector urbano nacional en un 1,9%. El empleo en Lima Metropolitana creció en un 2,5% a setiembre de 2009. Ratio PEA ocupada vs. PEA real de 92,7%, similar a 2008 para Lima Metropolitana. Incorporación de nuevos actores sociales en el escenario político nacional. Exigencia para la acreditación de la Universidades públicas y privadas.</p>	<p>Reducción de la pobreza proyectada en un 30% para fines del gobierno actual Probabilidad de surgimiento de nuevas epidemias a nivel mundial con impacto en el país. Promoción del empleo manteniendo intangibilidad de las CTS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de personas con capacidad adquisitiva para recreación • Incremento en el tránsito de personas con problemas de salud. 	
<p>DEMOGRÁFICOS</p>	<p>Crecimiento poblacional en el Perú: crecimiento y distribución de la población 2007 y con una tasa de crecimiento anual de 1,6 por ciento. El crecimiento poblacional en el departamento de Lima se estima un aumento anual de 134,000 habitantes por año, concentrando el 27 % de la población peruana</p>	<p>Estimando se para el 2014 un crecimiento de la población en el Perú asciende a 30 millones 620 mil 764 habitantes El crecimiento poblacional en el departamento de Lima para el 2014 será de 8409742 habitantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la Demanda en servicios recreativos 	
<p>TECNOLÓGICAS</p>	<p>La informática y multimedia Existencia de soluciones tecnológicas para preservar la biodiversidad Equipos tecnológicos orientadas a mejorar el</p>	<p>Tendencia en el desarrollo de nuevas tecnologías para la preservación y conservación de la biodiversidad. Innovación de equipos tecnológicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la tecnología multimedia para las recreaciones virtuales. Mejorar el cuidado de la fauna 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de ataques al sistema de información



	<p>habidad de plantas y animales</p>	<p>orientadas a mejorar el habitad de plantas y animales</p>	<p>y flora.</p> <ul style="list-style-type: none"> Existencia de equipos de riego que ahorran el uso del agua. Tecnología sofisticada para la mejora de los procesos. 	
<p>AMBIENTALES</p>	<p>Calentamiento global Cambio climático Destrucción de la capa de ozono Creación del Ministerio del Ambiente En la Cordillera se ubican importantes nevados altoandinos y lagunas Considerado uno de los 10 principales centros de la biodiversidad mundial El Perú cuenta con el 80% climas del mundo Pisos ecológicos que permiten el desarrollo de recursos naturales</p>	<p>Incremento del turismo ecológico y ambiental. Creciente interés por la sostenibilidad ambiental Aumento del deshielo de la Cordillera de los Andes Mantenimiento de la calidad ambiental</p>	<ul style="list-style-type: none"> Acceso a fondos del estado con la cooperación internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Degradación de la flora y fauna. Disminución del recurso hídrico en la Costa Peruana.

Fuentes:

1. Instituto Nacional de Estadística e Informática. INEI. Enero-Setiembre 2009.
2. Reportes Banco Central de Reserva del Perú. Setiembre y Octubre de 2009.
3. Revista Coyuntura Pontificia Universidad Católica del Perú. Noviembre 2009.
4. Instituto Nacional de Estadística e Informática. INEI. Censo Nacional 2007.



MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Elaborar una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Se ha considerado entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En Tabla 3, se han considerado las oportunidades y amenazas respectivamente.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito institucional. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

TABLA 3. FACTORES EXTERNOS ÉXITO

FACTORES EXTERNOS CLAVES				
OPORTUNIDADES	VALOR	CALIFICACION	VALOR	PRIORIZACION
1. Recuperación gradual de los mercados financieros internacionales	0.05	1	0.05	9°
2. Incremento de la inversión privada nacional e internacional y pública	0.02	1	0.02	
3. Crecimiento del consumo privado.	0.08	2	0.16	3°
4. Incremento del PIB en el sector Otros Servicios	0.05	1	0.05	
5. Mayor disponibilidad de recursos económicos para inversión	0.07	3	0.21	2°
6. Apertura de convenios con empresas privadas para prestaciones de servicios complementarios	0.02	2	0.04	10°
7. Disponibilidad de compra de productos a menor precio	0.01	2	0.02	
8. Aumento de personas con capacidad adquisitiva para recreación	0.10	1	0.10	5°



043007



Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

VALORACIÓN	PUNTAJE
Respuesta deficiente	1
Respuesta promedio	2
Respuesta importante	3
Respuesta excelente	4

Cuadro de calificación

VALORACIÓN	PUNTAJE	VALOR POND.	VALOR POND. TOTAL	GRADO
Amenazas				
9.	Incremento en el tránsito de personas con problemas de salud	0.04	0.04	1
10.	Aumento de la Demanda en servicios recreativos	0.05	0.10	2
11.	Uso de la tecnología multimedia para las recreaciones virtuales	0.03	0.09	3
12.	Mejorar el cuidado de la fauna y flora	0.10	0.40	4
13.	Existencia de equipos de riego que ahorran el uso del agua	0.05	0.15	3
14.	Tecnología sofisticada para la mejora de los procesos	0.02	0.04	2
15.	Acceso a fondos del estado con la cooperación internacional	0.03	0.09	3
Oportunidades				
1.	Prolongación de la crisis financiera internacional	0.03	0.03	1
2.	Disminución de las transferencias económicas por concepto de Canon hacia Municipalidad de Lima Metropolitana	0.07	0.21	3
3.	Incremento de ataques al sistema de información	0.04	0.04	1
4.	Degradación de la flora y fauna	0.08	0.24	3
5.	Disminución del recurso hídrico en la Costa Peruana	0.04	0.08	2
TOTAL		1.00	2.18	



La priorización de los factores externos claves se ha desarrollado tomando en consideración los cinco primeros valores ponderados más altos, ordenados de manera descendente.

AMENAZAS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1. Degradación de la flora y fauna	0.08	3	0.24
2. Disminución de las transferencias económicas por concepto de Canon hacia Municipalidad de Lima Metropolitana	0.07	3	0.21
3. Disminución del recurso hídrico en la Costa Peruana	0.04	2	0.08
4. Incremento de ataques al sistema de información	0.04	1	0.04
5. Prolongación de la crisis financiera internacional	0.03	1	0.03

TABLA 5. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS

La priorización de los factores externos claves se ha desarrollado tomando en consideración los 10 primeros valores ponderados más altos, ordenados de manera descendente.

OPORTUNIDADES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1. Mejorar el cuidado de la fauna y flora	0.10	4	0.40
2. Mayor disponibilidad de recursos económicos para inversión	0.07	3	0.21
3. Crecimiento del consumo privado.	0.08	2	0.16
4. Existencia de equipos de riego que ahorran el uso del agua	0.05	3	0.15
5. Aumento de personas con capacidad adquisitiva para recreación	0.10	1	0.10
6. Aumento de la Demanda en servicios recreativos	0.05	2	0.10
7. Uso de la tecnología multimedia para las recreaciones virtuales	0.03	3	0.09
8. Acceso a fondos del estado con la cooperación internacional	0.03	3	0.09
9. Recuperación gradual de los mercados financieros internacionales	0.05	1	0.05
10. Apertura de convenios con empresas privadas para prestaciones de servicios complementarios	0.02	2	0.04

TABLA 4. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES

ANÁLISIS INTERNO

Se centra en la identificación y la evaluación de las fortalezas y debilidades de una empresa en las áreas funcionales de negocios, incluyendo la dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, operaciones, investigación y desarrollo, así como el manejo de los sistemas de información de la gerencia.

Las organizaciones están conformadas por personas y recursos materiales de distinto tipo que se han integrado para efectuar acciones de diferente naturaleza, con la finalidad de cumplir con una misión específica. En consecuencia, se puede determinar que no hay organización perfecta, todas tienen fortalezas y debilidades (virtudes y defectos; aspectos positivos y negativos).

No hay organización perfecta, todas tienen dificultades y fortalezas.

Las fortalezas están constituidas por las situaciones, atributos, cualidades y recursos propios de la organización, que son positivos y cuya acción es favorable. Son fuerzas impulsoras, capacidades propias destacables que contribuyen positivamente a la misión organizacional. Las debilidades en cambio son aquellas situaciones, recursos u otros factores que dan cuenta de las dificultades al interior de la organización; problemas que inciden o limitan sus perspectivas de la organización, impiden el adecuado desempeño de la gestión.

Hacer un análisis de estas fuerzas en la organización permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas. Esta información constituye una valiosa fuente para la construcción del plan estratégico de la organización, particularmente para la formulación de los objetivos a seguir y las estrategias a implementar.

Las fortalezas y debilidades de la organización pueden ser analizadas para cada una de las dimensiones propuestas en el análisis organizacional. Es necesario ordenar y jerarquizar las fortalezas y debilidades de acuerdo a la valoración de su impacto en la gestión organizacional.

El análisis interno de los factores del desarrollo

El diagnóstico interno permite identificar los puntos fuertes y débiles dentro del Parque. Es necesario determinar nuestras fortalezas y debilidades. Las primeras, para reforzarlas, y las segundas, para vencerlas y superarlas.

Las Fortalezas

Son las características propias del parque, que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades y hacer realidad la visión de futuro.

Hace referencia al recurso humano, la gestión, mercadotecnia y la economía de la empresa.

Las Fortalezas básicas, son aquellas características necesarias para el desarrollo, pero cuya contribución al aprovechamiento de las oportunidades de mercado es menor.

- Ubicación geopolítica estratégica del Parque en la ciudad capital del país.
- Cuenta con una amplia infraestructura



- Propietaria de una colección botánica, zoológica y arqueológica.
- Referente nacional como Parque recreativo, educativo, cultural y de esparcimiento.
- Personal de Operaciones con experiencia, capacitado e identificado.
- Acceso a fuentes de financiamiento por parte de la Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Relacionamiento con instituciones de formación científica, tecnológica y cultural.
- Fuente de investigación cultural y biológica
- Cuenta con biblioteca especializada

Las Debilidades.

Son las características del Parque, que dificultan aprovechar las oportunidades y hacer realidad la visión de desarrollo. Forman parte de ellas, costumbres, deficiencias en los recursos, servicios y capacidades de las personas e instituciones, etc.

Explorando las limitaciones observadas y comentadas por los actores de la institución, se han identificado las principales debilidades, en el siguiente orden:

- Escasa inversión en proyectos orientados a mejorar la calidad de vida de los animales del Parque.
- Insuficientes políticas para promover la identidad del trabajador y las investigaciones
- Escasa capacidad de gestión en algunas áreas administrativas
- Desvinculación progresiva con instituciones públicas y privadas para potenciar las actividades claves del Parque
- Deficiente promoción, información y señalización del Parque.
- Inadecuada normatividad de la institución (Patronato) que impide el acceso a fuentes de financiamiento internacional
- Carencia de personal profesional y técnico en áreas operativas
- Infraestructura inadecuada del hábitat de los animales
- Deficiencias en medidas de seguridad para los empleados y visitantes.
- Inadecuados criterios de habitabilidad en la edificación
- Carencia de un Sistema de Costos
- Limitado presupuesto para atender necesidades de áreas claves
- Inadecuada transmisión de la información entre el personal
- Deficientes estrategias de Marketing
- Carencia de áreas alternativas para recepcionar animales decomisados
- Documentos de gestión desactualizados.
- Incumplimiento de metas establecidas
- Débil política de captación y retención de personal entrenado
- Escaso nivel de compromiso entre los funcionarios y el personal del Parque.
- Carencia de planes de gestión ambiental
- Conflicto por diferencia de opiniones en el uso del espacio del parque



LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)

Un paso que constituye un resumen en la condición de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. De manera similar a la matriz EFE, una matriz EFI se elabora en cinco pasos:

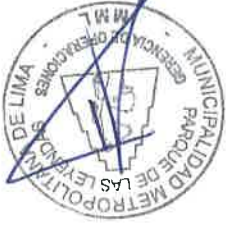
1. Elaborar una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Se recomienda abarcar un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
4. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

TABLA 6. FACTORES INTERNOS CLAVES

FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CALIFICACION	VALOR	PRIORIZACION
1. Ubicación geopotica estratégica del Parque en la ciudad capital del país.	0.04	4	0.16	4°
2. Cuenta con una amplia infraestructura	0.03	4	0.12	6°
3. Propietaria de una colección botánica, zoológica y arqueológica.	0.06	3	0.18	3°
4. Referente nacional como Parque recreativo, educativo, cultural y de esparcimiento.	0.05	4	0.20	2°
5. Personal de Operaciones con experiencia, capacitado e identificado.	0.04	4	0.16	5°
6. Acceso a fuentes de financiamiento por parte de la Municipalidad Metropolitana de Lima.	0.05	4	0.20	1°
7. Relacionamento con instituciones de formación científica, tecnológica y cultural.	0.02	3	0.06	8°

Fortalezas





8.	Fuente de investigación cultural y biológica	0.03	3	0.09	7°
9.	Cuenta con biblioteca especializada	0.01	3	0.03	9°
Debilidades					
1.	Escasa inversión en proyectos orientados a mejorar la calidad de vida de los animales del Parque y los monumentos arqueológicos	0.04	1	0.04	9°
2.	Insuficientes políticas para promover la identidad del trabajador y las investigaciones	0.03	2	0.06	5°
3.	Escasa capacidad de gestión en algunas áreas administrativas	0.04	1	0.04	10°
4.	Desvinculación progresiva con instituciones públicas y privadas para potenciar las actividades claves del Parque	0.01	1	0.01	
5.	Deficiente desarrollo del programa educativo.	0.03	2	0.06	4°
6.	Inadecuada normatividad de la institución (Patronato) que impide el acceso a fuentes de financiamiento internacional	0.04	1	0.04	
7.	Carencia de personal profesional y técnico en áreas operativas	0.03	2	0.06	6°
8.	Infraestructura inadecuada del hábitat de los animales	0.03	1	0.03	
9.	Deficiencias en medidas de seguridad para los empleados y visitantes.	0.02	2	0.04	
10.	Inadecuados criterios de habitabilidad en la edificación	0.05	1	0.05	7°
11.	Carencia de un Sistema de Costos	0.04	1	0.08	2°
12.	Limitado presupuesto para atender necesidades de áreas claves	0.05	1	0.05	8°
13.	Inadecuada transmisión de la información entre el personal	0.03	1	0.03	
14.	Deficientes estrategias de Marketing	0.04	2	0.08	3°
15.	Carencia de áreas alternativas para recepcionar animales decomisados	0.01	2	0.02	
16.	Documentos de gestión desactualizados.	0.05	2	0.10	1°
17.	Incumplimiento de metas establecidas.	0.03	1	0.03	
18.	Débil política de captación y retención de personal entrenado	0.03	1	0.03	
19.	Escaso nivel de compromiso entre los funcionarios y el personal del Parque.	0.03	1	0.03	
20.	Carencia de planes de gestión ambiental	0.02	1	0.02	

21. Conflicto por diferencia de opciones en el uso del espacio del parque	0.02	2	0.04	
TOTAL	1.00		2.14	

Cuadro de clasificación

VALORACIÓN	
Respuesta Mala	1
Respuesta Media	2
Respuesta Superior Media	3
Respuesta Superior	4
PUNTAJE	

Sin importar cuantos factores estén incluidos en la matriz EFI, el puntaje de total varía de 1.0 a 4.0. Siendo el promedio de 2.5. Los puntajes muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida.

TABLA 7. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS

Fortalezas	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1. Acceso a fuentes de financiamiento por parte de la Municipalidad Metropolitana de Lima.	0.05	4	0.20
2. Referente nacional como Parque recreativo, educativo, cultural y de esparcimiento.	0.05	4	0.20
3. Propietaria de una colección botánica, zoológica y arqueológica.	0.06	3	0.18
4. Ubicación geopolítica estratégica del Parque en la ciudad capital del país.	0.04	4	0.16
5. Personal de Operaciones con experiencia, capacitado e identificado.	0.04	4	0.16
6. Cuenta con una amplia infraestructura	0.03	4	0.12
7. Fuente de investigación cultural y biológica	0.03	3	0.09
8. Relacionamiento con instituciones de formación científica, tecnológica y cultural.	0.02	3	0.06
9. Cuenta con biblioteca especializada	0.01	3	0.03



000014



Del mismo modo en que se realizó la priorización en el análisis externo, el análisis interno también se encuentra enfocado en identificar los resultados más importantes, cuya importancia está sujeta al valor que pueda tener su ponderado, para luego hacer una ordenación de manera descendente.

Debilidades	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1. Documentos de gestión desactualizados.	0.05	2	0.10
2. Carencia de un Sistema de Costos	0.04	1	0.08
3. Deficientes estrategias de Marketing	0.04	2	0.08
4. Deficiente desarrollo del programa educativo.	0.03	2	0.06
5. Insuficientes políticas para promover la identidad del trabajador y las investigaciones	0.03	2	0.06
6. Carencia de personal profesional y técnico en áreas operativas	0.03	2	0.06
7. Inadecuados criterios de habitabilidad en la edificación	0.05	1	0.05
8. Limitado presupuesto para atender necesidades de áreas claves	0.05	1	0.05
9. Escasa inversión en proyectos orientados a mejorar la calidad de vida de los animales del Parque y los monumentos arqueológicos	0.04	1	0.04
10. Escasa capacidad de gestión en algunas áreas administrativas	0.04	1	0.04

TABLA 8. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA

Una vez efectuado el análisis FODA, priorizando y seleccionando los resultados más críticos, se hace una comparación entre las fuerzas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, y nos preguntamos: con las fortalezas y debilidades que hoy tenemos, ¿cómo podemos aprovechar las oportunidades o detener las amenazas que tendremos en el futuro? Como resultado tendremos las estrategias.

Una estrategia es un resultado al que pretende llegar la organización al terminar el periodo (de 3 a 5 años) cubierto por el plan estratégico que se está formulando. Para la identificación de las estrategias potenciales es imprescindible realizar un detenido análisis, tanto del entorno, como de las capacidades internas de la organización. Se trata de confrontar el conjunto de oportunidades y amenazas del entorno con el conjunto de las fortalezas y debilidades de la organización, y luego establecer entre ambos conjuntos las conexiones lógicas a partir de las cuales se identificarán las estrategias potenciales.

Son potenciales porque todavía no se puede decidir cuáles se conservan para el plan estratégico.

La matriz FODA es un importante instrumento que ayuda a identificar las estrategias potenciales. En forma vertical se coloca la lista de las 10 oportunidades y de las 10 amenazas prioritarias, según el análisis del entorno que se ha realizado anteriormente.

En forma horizontal se colocan las 10 fortalezas y debilidades más importantes detectadas en el diagnóstico interno. De esta manera se obtienen cuatro cruces para identificar las metas estratégicas potenciales. Como consecuencia de estos cruces se obtendrá estrategias potenciales FO, FA, DO y DA. Diversos autores recomiendan que por cada cruce se pueda obtener aproximadamente, de 5 a 10 estrategias y en total obtener entre 20 y 40.

No existe un método exacto para realizar la comparación; esto se deja a la creatividad del grupo de análisis o equipo consultor. Se puede comparar una fortaleza o debilidad con cada oportunidad o amenaza; se puede tomar grupo de fortaleza o debilidades para comparar con grupo de oportunidades y amenazas.

LA MATRIZ FODA

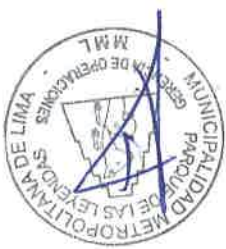
Al confrontar cada uno de los factores clave de éxito, deberán aparecer estrategias FO-FA-DO-DA. La matriz FODA del Patronato del Parque de las Leyendas que se representa a continuación ilustra el resultado del análisis FODA. Este, como se anotó, sirve de base para la formulación de estrategias de la empresa. El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado.

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.

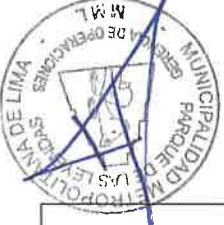
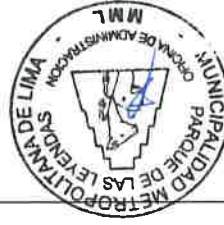
Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que tiene como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.



MATRIZ FODA

DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>D1: Documentos de gestión desactualizados. D2: Carencia de un Sistema de Costos. D3: Deficientes estrategias de Marketing. D4: Deficiente desarrollo del programa educativo D5: Insuficientes políticas para promover la identidad del trabajador y las investigaciones técnicas de personal profesional y técnico en áreas operativas D6: Carencia de personal profesional y técnico en áreas operativas D7: Inadecuados criterios de habitabilidad en la edificación D8: Limitado presupuesto para atender necesidades de áreas claves D9: Escasa inversión en proyectos orientados a mejorar la calidad de vida de los animales del Parque y los monumentos arqueológicos D10: Escasa capacidad de gestión en algunas áreas administrativas</p>	<p>F1: Acceso a fuentes de financiamiento por parte de la Municipalidad Metropolitana de Lima. F2: Referente nacional como Parque recreativo, educativo, cultural y de esparcimiento. F3: Proletaria de una colección botánica, zoológica y arqueológica. F4: Ubicación geopolítica estratégica del Parque en la ciudad capital del país. F5: Personal de Operaciones con experiencia, capacitado e identificado. F6: Cuenta con una amplia infraestructura. F7: Fuente de investigación cultural y biológica F8: Relacionamento con instituciones de formación científica, tecnológica y cultural F9: Cuenta con biblioteca especializada</p>	<p>O1: Mejorar el cuidado de la fauna y flora. O2: Mayor disponibilidad de recursos económicos para inversión. O3: Crecimiento del consumo privado. O4: Existencia de equipos de riego que ahorran el uso del agua O5: Aumento de personas con capacidad adquisitiva para recreación. O6: Aumento de la Demanda en servicios recreativos. O7: Uso de la tecnología multimedia para las recreaciones virtuales. O8: Acceso a fondos del estado con la cooperación internacional O9: Recuperación gradual de los mercados financieros internacionales O10: Apertura de convenios con empresas privadas para prestaciones de servicios complementarios</p>
<p>E1: Mejorar el sistema de gestión institucional.(D1-D2-D3-D4-D10, O2-O9) E2: Implementar estrategias de planeamiento de personal.(D4-D6, O2-O3) E3: Desarrollo de políticas institucionales orientadas a establecer un clima laboral adecuado para la mejora del servicio.(D5, O5) E4: Acceder a fondos de cooperación internacional para complementar planes de conservación de la biodiversidad.(D8-D9, O8) E5: Elaborar un plan integral de desarrollo arquitectónico del PATPAL.(D7-D9, O6)</p>	<p>E1: Implementar proyectos financiados por la Municipalidad de Lima Metropolitana para la conservación de la fauna y flora y monumentos arqueológicos.(F1-F3, O1-O2) E2: Desarrollar estrategias de marketing para mejorar el posicionamiento del parque como referente nacional e internacional.(F2, O5-O6) E3: Desarrollar estrategias de enfoque a nuevos segmentos de usuarios en Lima Metropolitana.(F4, O5-O6) E4: Ofrecer servicios complementarios en áreas disponibles haciendo uso de tecnologías apropiadas.(F6, O7-O10) E5: Elaborar y ejecutar programas de pasantías externas con fondos de la cooperación internacional.(F5, O8) E6: Fortalecer los convenios con instituciones de formación científica, tecnológica y cultural, para la investigación y difusión.(F7-F8, O10)</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A1: Degradación de la flora y fauna. A2: Disminución de las transacciones económicas por concepto de Canon Municipalidad de Lima Metropolitana. A3: Disminución del recurso hídrico en la Costa Peruana. A4: Incremento de ataques al sistema de información A5: Prolongación de la crisis financiera internacional</p>
<p>E1: Incrementar el flujo de visitantes disminuyendo el precio de las tarifas.(D8-D3, A2-A5) E2: Potenciar el programa educativo para mejorar el servicio a los usuarios.(D4, A2)</p>	<p>E1: Elaborar e implementar el sistema de gestión ambiental y el proceso de gestión de riesgos.(F1-F5, A1-A3) E2: Política de endeudamiento a tasas preferenciales para proyectos de inversión.(F1, A2-A5)</p>	<p>FA</p> <p>DA</p>



000017

Hasta aquí hemos visto cómo el análisis FODA permite no sólo avanzar en el análisis de la situación interna y externa de la organización sino que abre el camino a la toma de decisiones y la planificación de estrategias. Esto habitualmente lleva a una reformulación de la misión-visión. Todo este proceso culmina y se plasma en un producto explícito: la formulación de los objetivos estratégicos. A estos temas nos referiremos a continuación

REFORMULACIÓN DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN

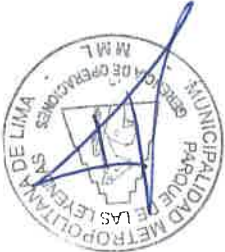
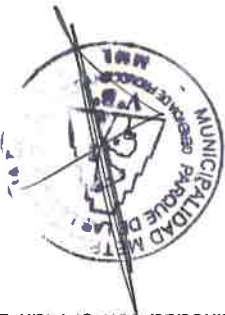
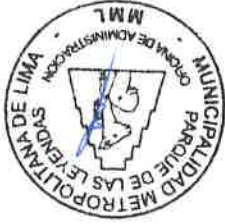
Una vez que se realizó la reflexión sobre las fortalezas y debilidades internas a la organización, sobre la situación actual, con sus amenazas y oportunidades, y sobre los escenarios posibles que se deberán enfrentar en el futuro, se está preparado para revisar y si es necesario, cambiar la finalidad última de la organización.

Dicha finalidad no tiene que ver tanto con las acciones inmediatas que se ha propuesto la organización, sino con los objetivos de más largo plazo, es decir la misión de la organización, su finalidad última. A su vez, esa finalidad se traduce en una misión más específica, que recoge la inquietud de los asociados y representa ciertos valores, principios y orientaciones generales que los guían en su accionar.

Visión.- constituye una declaración que guía a la entidad en un contexto interno y externo cambiante. Es la imagen de lo que la institución quiere llegar a ser en un escenario futuro de largo plazo. Este futuro compartido y deseado por los miembros de la institución es el punto de partida del planeamiento estratégico, que lo diferencia del planeamiento tradicional, basado en el pasado y el presente (diagnóstico de la realidad). No formulada genera que la institución no conozca en realidad hacia dónde va; que llegará a ser, qué aspecto de la entidad debe cambiar, ni sabe cómo incorporarse al cambio. Constituye la base para el diseño de los objetivos, metas políticas, estrategias y planes institucionales. La Visión constituye, por tanto, la imagen futura que debería detentar la entidad. Debe ser integradora, amplia, realizables, activa, realizable, activa, realista, alentadora, limitada, consistente, difundida y flexible. En ese sentido, el equipo consultor recogió diversas propuestas del personal del PATPAL que sirvieron de base para su reformulación.

Misión.- Es la declaración de la finalidad máxima de la existencia de la organización, traduce su filosofía institucional, transmitiendo de manera amplia, transparente y objetiva su rol social y la responsabilidad que le corresponde con sus colaboradores externos e internos. Contiene prioritariamente los siguientes elementos: actividad a la que se dedica la organización; como se lleva a cabo dicha actividad; para qué se hace y para quienes producimos nuestros servicios o productos. Debe ser concisa; simple, clara, directa, motivadora, diferenciada, difundida y original pero creíble, para que motive a las personas.

La reformulación de la Visión y Misión del Parque de las Leyendas se encuentra alineada con el Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Metropolitana de Lima.



La **Visión y Misión** propuesta para el periodo 2010 - 2014, es la siguiente.

Visión del PATPAL:

"Seremos una institución reconocida como el único parque zoológico, botánico y arqueológico a nivel nacional e internacional".

La Misión del PATPAL:

"El Parque de Las leyendas es una institución pública inspirada en el servicio de calidad a los visitantes, difusora de cultura, la conservación de la biodiversidad y de los monumentos arqueológicos, promotora de la investigación, ofreciendo servicios de recreación y esparcimiento a la persona y la familia".

Valores.- Los valores constituyen la base de nuestra cultura organizacional y significan elementos esenciales que forjan la identidad a nuestra organización, le otorgan singularidad y afirman su presencia social. El personal del PATPAL considera importante destacar los siguientes valores personales e institucionales:

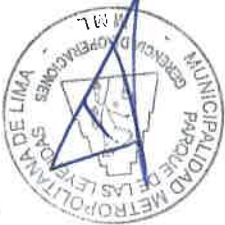
Valores Humanos

1. Honestidad
2. Respeto
3. Responsabilidad
4. Solidaridad
5. Puntualidad

Valores institucionales.

- Servicio de Calidad y Eficiencia
- Colaboración y Trabajo en equipo

HONESTIDAD.- Es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia (dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma). Ser honesto es ser real, acorde con la evidencia que presenta el mundo y sus diversos fenómenos y elementos; es ser genuino, auténtico, objetivo. La honestidad expresa respeto por uno mismo y por los demás, que, como nosotros, "son como son" y no existe razón alguna para esconderlo. Esta actitud siempre conlleva confianza en uno mismo y en aquellos quienes están en contacto con la persona honesta.



RESPECTO. -Respeto, Pluralismo y Tolerancia.

Hablar de respeto es hablar de los demás. Es establecer hasta donde llegan mis posibilidades de hacer o no hacer, y donde comienzan las posibilidades de los demás. El respeto es la base de toda convivencia en sociedad. Las leyes y reglamentos establecen las reglas básicas de lo que debemos respetar.

RESPONSABILIDAD.- Un elemento indispensable dentro de la responsabilidad es el cumplir un deber. La responsabilidad es una obligación, ya sea moral o incluso legal, de cumplir con lo que se ha comprometido. La responsabilidad tiene un efecto directo en otro concepto fundamental: la confianza. Confiamos en aquellas personas que son responsables. Ponemos nuestra fe y lealtad en aquellos que de manera estable cumplen lo que han prometido. Gracias a ella, podemos convivir pacíficamente en sociedad, ya sea en el plano familiar, amistoso, profesional o personal.

SOLIDARIDAD.- Pensamos en la Solidaridad como una actitud que debemos asumir en emergencias y desastres, sin embargo, la Solidaridad es una característica de la sociabilidad que inclina al hombre a sentirse unido a sus semejantes y a la cooperación con ellos.

FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POTENCIALES

Luego de la reformulación de la Visión y la Misión y teniendo como base la matriz FODA, establecemos un listado de los Objetivos Estratégicos para cada componente estratégico FO-DO-FA-DA, para finalmente agruparlos por afinidad. Con la finalidad de elevarlos a objetivos estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (FO)

- E1: Implementar proyectos financiados por la Municipalidad de Lima Metropolitana para la conservación de la fauna y flora y monumentos arqueológicos. (F1- F3,01-02)
- E2: Desarrollar estrategias de marketing para mejorar el posicionamiento del parque como referente nacional e internacional. (F2,05-06)
- E3: Desarrollar estrategias de enfoque a nuevos segmentos de usuarios en Lima Metropolitana. (F4,05-06)
- E4: Ofrecer servicios complementarios en áreas disponibles haciendo uso de tecnologías apropiadas. (F6,07-010)
- E5: Elaborar y ejecutar programas de pasantías externas con fondos de la cooperación internacional. (F5, 08)
- E6: Fortalecer los convenios con instituciones de formación científica, tecnológica y cultural, para la investigación y difusión. (F7-F8, 010)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (DO)

- E6: Mejorar el sistema de gestión institucional. (D1-D2-D3-D4-D10, 02-09)
- E7: Implementar estrategias de planeamiento de personal. (D4-D6, 02-03)
- E8: Desarrollo de políticas institucionales orientadas a establecer un clima laboral adecuado para la mejora del servicio. (D5,05)



000020

- E9: Acceder a fondos de cooperación internacional para complementar planes de conservación de la biodiversidad.(D8-D9,08)
- E10: Elaborar un plan integral de desarrollo arquitectónico del PATPAL. (D7-D9, 06)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (FA)

- E11: Elaborar e implementar el sistema de gestión ambiental y el proceso de gestión de riesgos. (F1-F5, A1-A3)
- E12: Política de endeudamiento a tasas preferenciales para proyectos de inversión. (F1, A2-A5)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (DA)

- E13: Incrementar el flujo de visitantes disminuyendo el precio de las tarifas. (D8-D3, A2-A5)
- E14: Potenciar el programa educativo para mejorar el servicio a los usuarios. (D4, A2)

CUADRO DE AGRUPAMIENTO DE ESTRATEGIAS PARA OBJETIVOS

OE 1: CONSERVAR, PRESERVAR Y PROTEGER EL PATRIMONIO INSTITUCIONAL DEL PARQUE

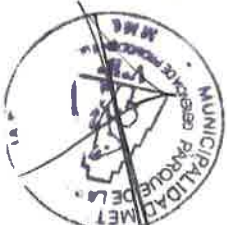
- Implementar proyectos financiados por la Municipalidad de Lima Metropolitana para la conservación de la fauna y flora y monumentos arqueológicos.
- Acceder a fondos de cooperación internacional para complementar planes de conservación de la biodiversidad.
- Elaborar un plan integral de desarrollo arquitectónico del PATPAL.
- Política de endeudamiento a tasas preferenciales para proyectos de inversión.

OE 2: IMPULSAR ESTRATEGIAS DE MARKETING Y DE ENFOQUE A NUEVOS SEGMENTOS DE USUARIOS

- Desarrollar estrategias de marketing para mejorar el posicionamiento del parque como referente nacional e internacional.
- Desarrollar estrategias de enfoque a nuevos segmentos de usuarios en Lima Metropolitana.
- Incrementar el flujo de visitantes disminuyendo el precio de las tarifas.

OE 3: FOMENTAR EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DEL CAPITAL HUMANO Y EL BUEN CLIMA INSTITUCIONAL.

- Elaborar y ejecutar programas de pasantías externas con fondos de la cooperación internacional.
- Fortalecer los convenios con instituciones de formación científica, tecnológica y cultural, para la investigación y difusión.
- Implementar estrategias de planeamiento de personal.
- Desarrollo de políticas institucionales orientadas a establecer un clima laboral adecuado para la mejora del servicio.
- Potenciar el programa educativo para mejorar el servicio a los usuarios.



000021

OE 4: ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA OFERTAR SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

- Ofrecer servicios complementarios en áreas disponibles haciendo uso de tecnologías apropiadas.

OE 5: MEJORAR LOS SISTEMAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

- Mejorar el sistema de gestión institucional.
- Elaborar e implementar el sistema de gestión ambiental y el proceso de gestión de riesgos.

PRIORIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POTENCIALES

El conjunto de estrategias que se obtienen hay que hacerlo consistente, ya que puede darse el caso que algunas estrategias sean muy parecidas; otras se podrán complementar de esta manera y algunas se puedan eliminar. Luego de todo este proceso quedarán entre 8 y 16 estrategias potenciales a ser evaluadas en el siguiente paso.

Sobre la forma de redactar la estrategia, hay diferentes propuestas. Por ejemplo: "usando la fortaleza F1, se puede aprovechar la oportunidad O2". Sin embargo, es factible redactarlo empezando con un verbo y a manera de objetivo.

El propósito de cada herramienta de ajuste es crear alternativas de estrategias posibles, no seleccionar ni determinar cuáles estrategias son las mejores, por lo tanto no todas las estrategias que se desarrollen en la matriz FODA se elegirán para su implantación.

Todos los objetivos deben estar direccionados al cumplimiento de la visión y la misión de la organización.

Ahora corresponde definir que estrategias potenciales se va a seleccionar para que formen parte del plan. Las estrategias seleccionadas para su formulación y ejecución serán solo aquellas que incidan verdaderamente en cambios positivos dentro de la organización.

SELECCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POTENCIALES

Los Objetivos Estratégicos Potenciales (OEP) pueden ser muy numerosos. Hay que seleccionar, dentro de la lista de las OEP, los que formaran efectivamente parte del plan estratégico. El análisis multicriterio es un método de ayuda en el proceso de toma de decisiones, cuando se presentan dificultades para seleccionar una solución entre varias propuestas.

Primero: se fijan los criterios de selección que se considere importante tener en cuenta en la selección de la solución.

Segundo: se asigna un valor relativo a cada criterio que se quiere considerar de tal manera que la suma de todos los valores totaliza 100 puntos.



Tercero: se analiza cada solución posible a la luz de esos criterios, asignado un puntaje por cada criterio que no sobrepase el valor máximo.

Cuarto: se selecciona la solución que tenga el puntaje más elevado.

Al final de este proceso se selecciona de 3 a 5 objetivos estratégicos potenciales.

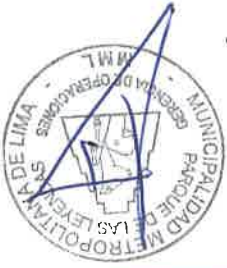
TABLA 9. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	CRITERIOS			TOTAL
	VISION / MISION Max. 20	RECURSOS DISPONIBLES Max. 30	IMPACTO Max. 50	
Conservar, preservar y proteger el patrimonio institucional del parque	20	25	45	90
Impulsar estrategias de marketing y de enfoque a nuevos segmentos de usuarios del parque	10	15	35	60
Fomentar el desarrollo de las capacidades del capital humano y buen clima institucional	20	10	40	70
Establecer alianzas estratégicas para ofertar servicios complementarios	5	10	30	45
Mejorar los sistemas de gestión institucional	15	20	40	75

DESPLIEGUE DE OBJETIVOS PRIORIZADOS

Realizada la selección y priorización de los objetivos estratégicos se hace necesario desplegarlos, es decir llevarlos a la práctica dentro de la organización, para ello se establecen las metas estratégicas que tienen por finalidad proporcionar un sentido de direccionalidad a la gestión y enfocando los esfuerzos institucionales.

OBJETIVO ESTRATEGICO 1	Conservar, preservar y proteger el patrimonio institucional del parque.
OBJETIVO ESTRATEGICO 2	Mejorar los sistemas de gestión institucional
OBJETIVO ESTRATEGICO 3	Fomentar el desarrollo de las capacidades del capital humano y buen clima institucional
OBJETIVO ESTRATEGICO 4	Impulsar estrategias de marketing y de enfoque a nuevos segmentos de usuarios del parque
OBJETIVO ESTRATEGICO 5	Establecer alianzas estratégicas para ofertar servicios complementarios



Adicionalmente se realiza una evaluación somera del PEI 2005-2009, con el apoyo de la Oficina de Planificación, con la finalidad de incorporar en el presente Plan aquellas metas que no fueron cumplidas y que son relevantes y de singular importancia para la institución.

Luego se procede a construir los indicadores de desempeño institucional, teniendo como referencia los Lineamientos conceptuales y metodológicos establecidos por el Ministerio de Economía y Finanzas establecidas mediante RD No. 127-2009-EF.

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

O.E.1: CONSERVAR, PRESERVAR Y PROTEGER EL PATRIMONIO INSTITUCIONAL DEL PARQUE.

El principal objetivo estratégico del PEI busca conservar, preservar y proteger todos los bienes patrimoniales del Parque que incluyen la colección botánica, zoológica, monumentos arqueológicos, áreas verdes, laguna recreativa, infraestructura de soporte; con la finalidad de brindar condiciones óptimas de salud y habitabilidad a los animales y plantas, poner en valor los monumentos arqueológicos, así como garantizar un adecuado ambiente de trabajo al personal que labora en la institución, con instalaciones seguras, limpias e higiénicas a favor de los usuarios.

O.E.2: MEJORAR LOS SISTEMAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.

Este Objetivo estratégico tiene por finalidad fortalecer los sistemas e instrumentos de gestión administrativa y ambiental del Parque, partiendo por la modificación de su situación jurídica, la certificación de sus procesos de gestión mediante con el estándar internacional ISO, la implementación de sistemas de información, la optimización de sus recursos económicos y la gestión adecuada y oportuna de los proyectos de inversión pública; que permita posicionar a la institución como un referente nacional e internacional.

O.E.3: FOMENTAR EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DEL CAPITAL HUMANO Y BUEN CLIMA INSTITUCIONAL.

El desarrollo de las capacidades del capital humano se ha convertido en una pieza clave de toda organización moderna, el presente objetivo tiende a potenciar el desempeño del recurso humano mediante estrategias de selección, capacitación, motivación y pasantías, así como mejorar el clima institucional, con la finalidad de prestar un servicio eficiente y eficaz a los usuarios.

O.E.4: IMPULSAR ESTRATEGIAS DE MARKETING Y DE ENFOQUE A NUEVOS SEGMENTOS DE USUARIOS DEL PARQUE.

Es propósito de este Objetivo es obtener mayores ingresos económicos mediante la correcta aplicación de un Plan de Marketing que potencie la marca histórica del Parque, identifique nuevos segmentos de mercado que no están siendo atendidos actualmente y que establezca canales de publicidad y merchandising atractivos para el público usuario.



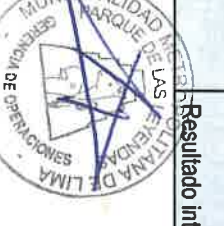
O.E.5: ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA OFERTAR SERVICIOS COMPLEMENTARIOS.

Este Objetivo Estratégico tiene por finalidad ampliar la oferta de servicios hacia el público consumidor mediante la participación de empresarios privados nacionales o internacionales, también busca afianzar las alianzas con las universidades para el desarrollo de investigaciones conjuntas y establecer vínculos con entidades similares para potenciar su quehacer.



TABLA 9. METAS ESTRATÉGICAS E INDICADORES (*) POR PERIODO

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA	INDICADORES DE DESEMPEÑO	ÁMBITO DE CONTROL	DIMENSIÓN	PERIODO				
					2010	2011	2012	2013	2014
Conservar, preservar y proteger el patrimonio institucional del parque	ME1: Asegurar los ambientes y el bienestar de la colección zoológica ME2: Ordenamiento del uso del suelo del Parque. ME3: Modernización de las instalaciones y servicios del parque ME4: Puesta en valor de 4 monumentos arqueológicos. ME5: Programa de sensibilización al visitante para el mejor uso del parque. ME6: Mantener y mejorar la colección botánica, áreas verdes y Viviero. ME7: Asegurar los diversos servicios que ofrece el parque. ME8: Fortalecer los sistemas e instrumentos de gestión administrativa y ambiental. ME9: Modificación de la denominación jurídica del patronato del parque de las leyendas. ME10: Asegurar la gestión de los proyectos de inversión pública. ME11: Desarrollar sistemas de información como soporte para la gestión ME12: Mejorar la eficacia en la gestión presupuestaria mediante el presupuesto por resultados	Mejora de los ambientes y el bienestar animal. Uso apropiado del suelo del parque para la prestación de los diversos servicios Aumento de usuarios internos y externos satisfechos Incremento de monumentos arqueológicos disponibles para los usuarios Reducción de visitantes con malas prácticas ambientales Crecimiento de la colección botánica, áreas verdes y Viviero. Usuarios satisfechos con respecto al total de usuarios Obtener la certificación ISO 9000 e ISO 14000 para lograr la satisfacción de los usuarios Acceso a nuevas fuentes de financiamiento Número de proyectos viables con respecto al total de proyectos Agilizar los procesos administrativos para optimizar la gestión Administrar eficazmente los recursos financieros	Resultado intermedio Resultado intermedio Resultado intermedio Resultado intermedio Resultado intermedio Resultado intermedio Resultado intermedio Resultado intermedio Resultado intermedio Resultado intermedio Resultado intermedio	Eficacia Eficacia Eficacia Eficacia Eficacia Eficacia Eficacia Eficacia Eficacia Eficacia Eficacia	20%	40%	60%	80%	100%
					100%				
					20%	40%	60%	80%	100%
					25%	50%	75%	100%	
					20%	40%	60%	80%	100%
					50%	100%			
					20%	40%	60%	80%	100%
					50%	100%			
					100%				
					100%				
					100%				



<p>Impulsar estrategias de marketing y de enfoque a nuevos segmentos de usuarios del parque</p>	ME13: Desarrollar capacidades del personal en aspectos técnicos y administrativos.	Porcentaje de personal capacitado que mejoran los procesos técnicos y administrativos	Resultado intermedio	Eficacia	20%	40%	60%	80%	100%
	ME14: Acceder a programas de pasantía internacional	Personal capacitado que pone en práctica nuevas técnicas	Resultado intermedio	Eficacia	100%	100%	100%	100%	100%
	ME15: Promover programas de incentivo por buen desempeño.	Mejora del desempeño del personal	Resultado intermedio	Eficacia	100%	100%	100%	100%	100%
	ME16: Garantizar recursos humanos eficientes y eficaces para la prestación de los servicios en el parque.	Cobertura adecuada del personal de acuerdo a las necesidades de la institución	Insurno	Calidad	100%	100%	100%	100%	100%
	ME17: Obtener mayores recursos económicos mediante un plan de marketing	Mejora de ingresos por incremento de visitantes	Resultado intermedio	Economía	100%				
	ME18: Ofertar nuevos servicios dirigidos a segmentos específicos	Aumento de la cobertura del público objetivo	Resultado intermedio	Eficacia	100%				
	ME19: Realizar convenios con empresas privadas	Número de convenios en ejecución	Producto	Eficacia	50%	100%			
	ME20: Mejorar los módulos demostrativos para soporte educativo, cultural mediante el uso de tecnología	Aumento de visitantes provenientes del sector educativo	Resultado intermedio	Calidad	50%	100%			
	ME21: Promover la investigación conjunta con universidades	Número de investigaciones publicadas	Producto	Eficacia	20%	40%	60%	80%	100%
	ME22: Establecer convenios con parques zoológicos y botánicos internacionales	Aumento de la diversidad botánica y zoológica	Resultado intermedio	Calidad	20%	40%	60%	80%	100%

1) Ministerio de Economía y Finanzas (2009). Lineamientos conceptuales y metodológicos para la formulación de indicadores de desempeño. RD No. 127-2009-EF.



MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
DEL PATRONATO DEL PARQUE DE LAS LEYENDAS
2010 – 2014

1. ANTECEDENTES

UBICACIÓN.

País	:	PERU
Departamento	:	Lima
Provincia	:	Lima
Distrito	:	San Miguel
Dirección	:	Parque de Las Leyendas N° 580, 582 y 586.

RESEÑA HISTORICA.

A comienzos de 1960 Lima experimentaba los cambios propios de la expansión urbana, la consolidación de pueblos jóvenes, la migración del campo a la ciudad y el aumento de las demandas de su población. Estos factores contribuyeron a la reducción progresiva de los espacios para la recreación familiar y el entretenimiento de la niñez.

En América Latina sólo Ecuador y Perú carecían de un zoológico; en Estado Unidos y Europa cada ciudad poseía uno como parte de los programas de educación; la India estaba organizando uno de extraordinarias características; China y la Unión Soviética tenían zoológicos famosos.

Dentro de este contexto surgió el interés de Felipe Benavides para construir uno moderno, concordante con la nueva composición social demográfica de la capital, teniendo en cuenta su valor cultural y educativo. Así lo han comprobado estudios que recomiendan a los educandos visitar estos establecimientos para familiarizarse con la fauna silvestre. Del mismo modo, juegan un rol significativo en el análisis científico, la actividad turística, la conservación de especies y brinda al visitante un escenario natural donde puede divertirse.



Un grupo de personalidades integradas por Enrique del Solar, Cristóbal Vecorena, Ramón Ferreira, Hans W. Koepcke, Jorge Sánchez, Artístides Herrera, Luz Sarmiento, Felipe Ancieta, Oscar Tovar y Alvaro Piazza, formaron el Comité Organizador de la Sociedad Zoológica del Perú, presidido por Felipe Benavides, con la finalidad de crear y sostener el futuro zoológico de la capital.

Esta Sociedad nació con el objetivo de asumir la conducción del zoológico, como sucede en otras latitudes, donde estas entidades filantrópicas colaboran con sus conocimientos y trabajo voluntario. Siempre estas asociaciones se encuentran ubicadas dentro de los parques. Por tal razón, el Patronato del Parque de Las Leyendas suscribió en 1985 un convenio de cooperación con esta organización para coordinar ayuda técnica, económica y científica y buscar fomentar el estudio de la zoología y la botánica, establecer vínculos a nivel internacional, mantener intercambio de información, realizar campañas de educación ambiental y desarrollar labores en salvaguarda del patrimonio natural.

Debido a su doble función de área verde y centro cultural, se consideró que el zoológico debía estar situado dentro del perímetro de la ciudad o en un lugar periférico pero con buena vía de acceso. Sobre una extensión inicial de 24 hectáreas cedidas por la beneficencia Pública de Lima se comenzó en 1963 la primera etapa del Parque de la Leyendas. Posteriormente se compraron 84 hectáreas pertenecientes a la Pontificia Universidad Católica del Perú y se aceptó la donación de las haciendas Queirolo y Concha.

El lugar seleccionado ocupaba el antiguo territorio de los Marangas. En su perímetro quedaba la famosa Huaca Tres palos, La Huaca Palma, la Huaca Aramburu y otras más. Indudablemente sería el único zoológico en el mundo rodeado de un monumento arqueológico, lo que acentuaría su atracción.

El Parque de Las Leyendas fue creado el 20 de Marzo de 1964 en el distrito de San Miguel mediante Decreto Supremo N° 032-F, por encargo del entonces presidente Fernando Belaúnde Terry como El Patronato de Parques Nacionales y Zonales-PARNAZ, (se considera la primera etapa de creación), organización y puesta en marcha de nuestra institución. Posteriormente, en Marzo de 1969 en base al PARNAZ, se crea el Servicio de Parques-SERPAP bajo cuya administración se ubica al Parque, dentro del Sector Vivienda y Construcción.

Posteriormente, mediante Decreto Legislativo N° 146 vigente a partir del 16 de junio de 1981, se crea El Patronato Nacional del Parque de las Leyendas, en el ámbito del Ministerio de Vivienda y Construcción. El Estatuto del Patronato del Parque de las Leyendas se aprobó el 03 de diciembre de 1981 mediante Decreto Supremo N° 042-81-VI, en cumplimiento de lo dispuesto en la primera Disposición Transitoria del referido Decreto Legislativo.

Es así que el Parque de las Leyendas ha pasado por diferentes etapas durante su gestión:

La primera gestión fue ejercida por el Patronato de Parques Zonales y Nacionales (PARNAZ), entidad del Ministerio de Fomento y Obras Públicas, que tuvo la misión de proyectar, programar y crear esta institución desde 1964 hasta el 31 de Marzo de 1969, bajo la presidencia de Felipe Benavides.

La segunda se inició el 1 de abril de 1969 y concluyó el 31 de diciembre de 1982. Durante este periodo fue conducido por el Servicio de Parques (SERPAR), institución pública encargada del



000029

planeamiento, estudio, construcción, equipamiento mantenimiento y ampliación de los parques metropolitanos, zoológicos y botánicos para fines culturales y recreacionales del sector Vivienda (DL 17528 del 26 de marzo de 1969).

La tercera se produjo el 7 de junio de 1981, cuando por DL N° 146 nace el Patronato del Parque de las Leyendas dependiente del Ministerio de Vivienda y Construcción con la finalidad de proporcionar bienestar, esparcimiento y recreación cultural a favor de la comunidad, promocionando las diferentes riquezas naturales de nuestras regiones.

Luego de sucesivas y controvertidas transferencias, en que la institución estuvo bajo el ámbito de los siguientes sectores: en el periodo 1981 – 1989 se encontró en el Ministerio de Vivienda y Construcción; en el periodo enero – diciembre de 1990 estuvo en la Presidencia del Consejo de Ministros; y en el periodo enero a marzo de 1991 regresó al ámbito del Ministerio de Vivienda y Construcción, que posteriormente se fusionó a fines de mayo al Ministerio de Transportes y Comunicaciones; por último, el 30 de Mayo del 2000 mediante Ley N° 27273, Ley que modifica la Organización y Funciones del Ministerio de Promoción de la Mujer y del Desarrollo Humano, el Patronato del Parque de las Leyendas se transfirió al sector PROMUDEH.

El 17 de Octubre del 2001, mediante Ley N° 27533, se modificó la denominación de Patronato del Parque de las Leyendas por Patronato del Parque de las Leyendas-Felipe Benavides Barreda.

Mediante Resolución Suprema N° 024-2004-MIMDES, de fecha 19 de Octubre de 2004, se designó al señor José Enrique Barreto Estrada, en el cargo de presidente Directivo de Patronato del Patronato del Parque de Las Leyendas Felipe Benavides Barreda, PATPAL "Felipe Benavides Barreda", Organismo Público descentralizado del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social – MIMDES, cargo considerado de confianza y con Resolución Suprema N° 011-2006-MIMDES, de fecha 26 de Agosto de 2006, se dan por concluidas las funciones en el cargo que desempeñaba.

El 26 de Agosto de 2006, mediante Resolución Suprema N° 012-2006-MIMDES, se designa al señor Wilfredo Alonso Pérez Ruiz en el cargo de Presidente del Consejo Directivo

El 04 de abril de 2007, mediante Ley 28998 se adscribe el Patronato del Parque de las Leyendas – Felipe Benavides Barreda (PATPAL), organismo público descentralizado del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social – MIMDES - a la Municipalidad Metropolitana de Lima. La adscripción comprendió la transferencia del patrimonio del PATPAL a la Municipalidad Metropolitana de Lima y de los recursos del Tesoro Público que le estuvieron asignados.

Asimismo al PATPAL se le asignó como dependencia funcional de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Toda competencia o función, expresamente asignada al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento o al Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, respecto al PATPAL en el Decreto Legislativo N° 146, su modificatoria la Ley N° 27533 o en cualquier otra norma, se debería entenderse como referida a la Municipalidad Metropolitana de Lima, a partir de la vigencia de la presente norma.

Por otro lado, al Consejo Directivo se le consideró como el máximo órgano del PATPAL al que le corresponde fijar la Política Institucional para el mejor cumplimiento de los fines y objetivos, de acuerdo a la política que señale la Municipalidad Metropolitana de Lima, debiendo dictar las



normas necesarias para su óptimo funcionamiento, en concordancia con la autonomía que le confiere esta Ley."

En la actualidad su administración depende de la Municipalidad Metropolitana de Lima, según Ley que adscribe el PATPAL a la Comuna limeña desde marzo de 2007, desempeñándose actualmente como Presidente del Consejo Directivo el Sr. Javier Arbulú Bryce.

Actualmente la gestión del Patronato del Parque de las Leyendas viene priorizando la ejecución de grandes proyectos de desarrollo de infraestructura que le permita potenciar su posición estratégica como primer centro de esparcimiento de la ciudad Capital, a la fecha se ha concluido con la Laguna Recreacional Artificial del Parque y se tiene en cartera el financiamiento, con el apoyo de la Municipalidad Provincial de Lima, de otros proyectos de vital trascendencia institucional.

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA.

A. Definida en el Plan Estratégico Institucional 2005 – 2009.

El Patronato del Parque de las Leyendas "Felipe Benavides Barreda" como Institución Pública Autónoma y de Manejo Empresarial, dependencia funcional de la Municipalidad Metropolitana de Lima, en sus documentos actuales de gestión fija como orientación estratégica lo siguiente:

MISION

La misión es expresión de la manera como definimos nuestra institución en términos de identidad, valores, actividades y ámbitos de acción.

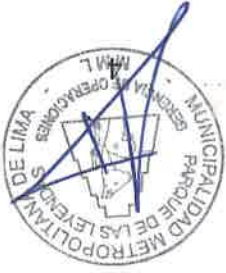
En el PEI 2005-2009 se ha descrito como MISIÓN: *El PATPAL Felipe Benavides Barreda tiene como misión "ofrecer ambientes eco culturales confortables, que permitan a los visitantes nacionales y extranjeros, observar y admirar la biodiversidad representativa del Perú y del mundo, así como nuestras riquezas arqueológicas y culturales; contribuyendo a la satisfacción de necesidades de esparcimiento, enriquecimiento cultural, educación, la integración familiar y el bienestar de sus visitantes nacionales y extranjeros"*

VISION

La visión es una imagen poderosa de aquello que deseamos crear en el futuro y refleja cuáles son los aspectos a los que damos mayor importancia en nuestra institución. En el PEI 2005-2009 se ha descrito como VISIÓN:

"Ser el mejor exponente de la biodiversidad peruana e internacional y de nuestro patrimonio arqueológico y cultural en general, reconocido a nivel nacional e internacional"

VALORES.



Los valores constituyen la base de nuestra cultura organizacional y significan elementos esenciales que forjan la identidad de una institución, le otorgan singularidad y afirman su presencia social. En el PEI 2005-2009 se ha descrito como VALORES del PATPAL:

- **ECOLOGIA:** Defendamos el medio ambiente y la preservación de los recursos naturales en todas sus manifestaciones. El comportamiento de los miembros del PATPAL, reflejará competencia y respeto por el medio ambiente.
- **ATENCIÓN AL CLIENTE:** Nuestros visitantes requieren la mejor atención y servicio. Este comienza por el trato amable y deferente, la orientación debida a sus intereses en el Parque, el respeto por sus derechos y el total respeto a su privacidad.
- **EFICIENCIA:** Hacemos el mejor empleo de nuestros recursos y nos preocupamos por brindar un excelente servicio que redunde en beneficio de nuestros visitantes.
- **INNOVACIÓN:** Mantengamos permanentemente investigación sobre las necesidades de nuestros clientes y sobre el desempeño de nuestros recursos, para adecuarlos en el tiempo, evitando su obsolescencia.
- **TRABAJO INTEGRADO:** Tenemos mutua confianza en nuestros compañeros y colaboradores y resolvemos los problemas que se presentan sumando nuestras competencias y voluntades. En nosotros existe confianza y efectiva comunicación.

B. Definida por la Municipalidad Metropolitana de Lima

VISION DE LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA

La Municipalidad Metropolitana de Lima es una institución moderna, líder del desarrollo nacional y modelo en América Latina que brinda servicios de calidad con eficiencia y eficacia a sus ciudadanos. Administra una ciudad autónoma, competitiva e insertada en la red de megaciudades del mundo.

2. BASE LEGAL

- **Decreto Legislativo N° 146.** Ley del Patronato del Parque de Las Leyendas – Felipe Benavides Barreda, de fecha 12 de junio de 1981.
- **Decreto Supremo N° 042-81-VI.** Estatuto del Patronato del Parque de Las Leyendas – Felipe Benavides Barreda, de fecha 03 de diciembre de 1981.
- **Ley N° 27533.** Ley que modifica la denominación del Parque de Las Leyendas, de fecha 16 de octubre de 2001.



- Resolución de Presidencia Nº 219-2001-PCD/PATPAL. Manual de Organización y Funciones del Patronato del Parque de las Leyendas, de fecha 24 de octubre de 2001.
- Resolución Presidencial Nº 137-2002-PATPAL-PCD. Modificatoria del Manual de Organización y Funciones del Patronato del Parque de las Leyendas, de fecha 07 de noviembre del 2002.
- Ley Nº 25370. Ley que declara intangibles los 969,557.38 m², que integran el Parque de Las Leyendas, de fecha 14 de diciembre de 1991.
- Resolución Nº 04-93-SBN. Actualiza y rectifica el área que conforma el Parque de Las Leyendas de 969,557.38 m² a 973,450.00 m², de fecha 09 de marzo de 1993.
- Resolución Nº 800/INC. Declaran Patrimonio Cultural de la Nación el Complejo Arqueológico Maranga, ubicado en los terrenos del Parque de las Leyendas, de fecha 31 de octubre de 2003.
- Resolución Nº 1514/INC. Aprueban, entre otros, los Planos Temáticos del Complejo Arqueológico Maranga, de fecha 10 de noviembre de 2005.
- Ley Nº 27408. Ley que establece la atención preferente a las mujeres embarazadas, las niñas, niños, los adultos mayores, en lugares de atención al público, de fecha 23 de enero de 2001.
- Ley Nº 28683. Ley que modifica la Ley Nº 27408 Ley que establece la atención preferente a las mujeres embarazadas, las niñas, niños, los adultos mayores, en lugares de atención al público, de fecha 10 de marzo de 2006.
- Ley Nº 27806. Ley de transparencia y acceso a la información pública, de fecha 02 de agosto de 2002.
- Ley Nº 27927. Ley que modifica la Ley Nº 27806 Ley de Transparencia y acceso a la información pública, de fecha 03 de febrero de 2003.
- Decreto Supremo Nº 043-2003-PCM. Aprueban Texto Único Ordenado de la Ley Nº 27806 Ley de Transparencia y acceso a la información pública, de fecha 22 de abril de 2003.
- Decreto Supremo Nº 095-2003-PCM. Modifican el Art.2 del Reglamento de la Ley de Transparencia y acceso a la información pública, de fecha 27 de noviembre de 2003.
- Decreto Supremo Nº 072-2003-PCM. Aprueban el Reglamento de la Ley de Transparencia y acceso a la información pública, de fecha 06 de agosto de 2003.
- Ley Nº 27815. Ley del Código de Ética de la Función Pública, de fecha 12 de agosto de 2002.





Grupos Focales: Talleres de conversación y discusión, en donde se ha generado debate abierto con actores implicados en el quehacer del parque de Las Leyendas, considerando incluso la participación de la sociedad civil y sector privado (según la normatividad del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico-CEPLAN). En estos espacios se ha promovido la evaluación crítica de los participantes para recoger los discursos, actitudes y representaciones en torno a los tópicos de interés de la investigación. Para ello, el moderador o facilitador (Equipo consultor), desarrollo de un número definido de preguntas abiertas, con la intención que los participantes discutan ideas y conceptos.

Entrevistas: Se confeccionó una Pauta de Entrevista de carácter semiestructurada, directamente relacionada con los objetivos, estrategias y temas de interés del PEI. La entrevista semiestructurada, como recurso metodológico, ha proporcionado el acceso a la **visión y percepción del actor** en torno a las temáticas abordadas en las entrevistas. Para la aplicación de ellas se definió una lista de tópicos (basada en el ROF y MOF.) en los que se centró la conversación, permitiendo indagar en las representaciones, percepciones, temores y expectativas, respecto al **PARQUE DE LAS LEYENDAS**, no estuvo sujeta a un interrogatorio rigidamente estructurado. Esto ha permitido adaptar cada conversación a las características de las funciones del entrevistado, poniendo énfasis en aquellos aspectos en que éste tiene mayor conocimiento o experiencia, por lo que sus opiniones han resultado particularmente relevantes.

Grupos Focales: Talleres de conversación y discusión, en donde se ha generado debate abierto con actores implicados en el quehacer del parque de Las Leyendas, considerando incluso la participación de la sociedad civil y sector privado (según la normatividad del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico-CEPLAN). En estos espacios se ha promovido la evaluación crítica de los participantes para recoger los discursos, actitudes y representaciones en torno a los tópicos de interés de la investigación. Para ello, el moderador o facilitador (Equipo consultor), desarrollo de un número definido de preguntas abiertas, con la intención que los participantes discutan ideas y conceptos.

La información recopilada del diagnóstico para la elaboración del PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2010-2014, utilizó múltiples fuentes de información y diversas metodologías para cubrir el amplio espectro de grupos de interés internos y externos; estas se han obtenido principalmente a través de la aplicación de diversas técnicas de carácter cualitativo, privilegiando herramientas participativas, y dirigida a informantes claves, a los efectos de establecer la calificación y categoría relacionada con el estudio, como:

3. METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO

- **Decreto Supremo Nº 033-2005-PCM.** Aprueban Reglamento de la Ley del Código de Ética de la Función Pública, de fecha 18 de abril de 2005.
- **Ley Nº 28998.** Ley que Adscribe el patronato del Parque de las Leyendas - Felipe Benavides Barreda, a la Municipalidad Metropolitana de Lima, de fecha 4 de Abril del 2007.
- **Ordenanza Municipal Nº 1023 de LA MUNICIPALIDAD DE LIMA.** Ordenanza que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del PATPAL Felipe Benavides Barreda, de fecha 11 de Junio del 2007.

Investigación de Escritorio: Técnica que consiste en la revisión y lectura de documentos públicos, privados y especializados, orientados principalmente al ámbito del Parque de Las Leyendas, pero también de documentos ligados a la planificación municipal, regional, Nacional; además de otros antecedentes que resultan de interés para el estudio. Esta revisión consideramos, además de la búsqueda, el reordenamiento en catálogos de fuentes estadísticas y/o registros de distinto orden para que sirvieran a los fines del presente estudio. Para el registro de la información se utilizó el diario de campo, el registro de audio mp3 de las entrevistas y un registro audiovisual (fotografías, etc.) de los talleres de discusión.

Observación directa: Utilizada en aquellas áreas o divisiones donde por estrategia fue necesario observar directamente el hecho para extraer la mayor cantidad de datos.

Para el procesamiento de la información colectada se utilizaron instrumentos y técnicas como:

- Escala de Likert que permite analizar las actitudes de los entrevistados, la misma que se construyó con 5 categorías o alternativas de respuestas que permitieron diagnosticar las fuerzas competitivas de la institución según Michael Porter (1980).
- Procesador de textos Excel

Prognosis: Análisis de la situación descrita con incorporación de elementos críticos que coadyuven al planteamiento de las estrategias institucionales.



4. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

4.1. Generalidades

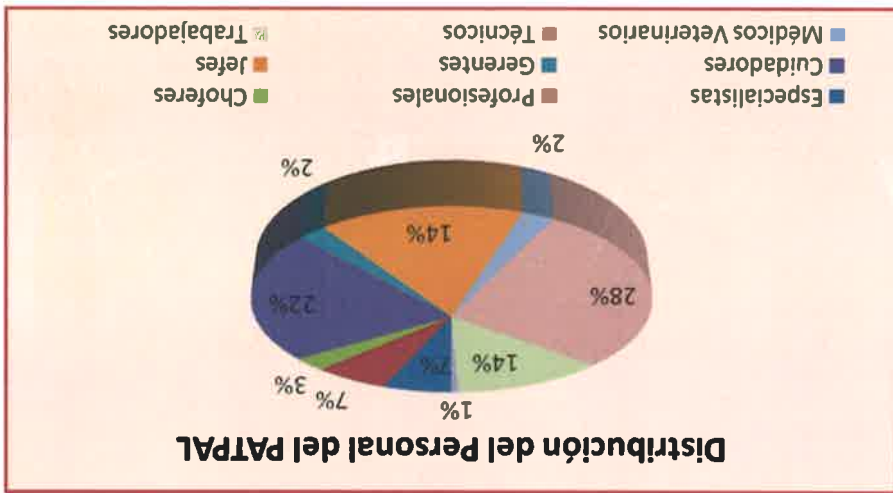
El Patronato del Parque de Las Leyendas es un Organismo Público Descentralizado (OPD) de derecho privado enmarcado dentro de la estructura de la Municipalidad Metropolitana de Lima, como tal es considerada una entidad autónoma dentro del marco de la ley y básicamente autofinanciada con recursos propios.

4.2. Estructura orgánica

Ver Anexo.

4.3. Personal

El PATPAL cuenta con 135 personas que laboran en las diferentes Gerencias, Divisiones, Unidades y Oficinas, siendo los grupos mas numerosos el de técnicos (28%), cuidadores (22%), jefaturas y trabajadores (14%).



Importante indicar que el presupuesto anual (2008) para el pago del personal del PATPAL bordea los S/. 5 726 000 nuevos soles.

4.4. Inversiones

Los principales proyectos de inversión considerados para el ejercicio presupuestal del 2009 suman un total de 12, de los cuales, por su significancia económica e impacto en los servicios que brinda el Parque son: Construcción del Felinario y el Mejoramiento de la Zona de Ingreso y de los servicios administrativos; sin embargo el primero de ellos no ha sido ejecutado y se encuentra en trámite ante la Municipalidad Metropolitana de Lima para su financiamiento. Cabe señalar que dos proyectos arqueológicos se encuentran en condición de observados.



Nº	PROYECTO	NIV. EST.	NIV. EVAL.	SITUACIÓN	COSTO TOTAL	AV. FÍSICO
1	Invest. Conserv. Puesta en Valor de la Huaca San Miguel	Perfil	Con viabilidad	Ejecutado	404,722	100%
2	Construcción Felinaria en el Parque de las Leyendas	Perfil	Con viabilidad	En trámite para financiamiento MML	5,996,402	0%
3	Remodelación del Hospital Veterinario	Perfil	Con viabilidad	Indefinida	830,534	0%
4	Mejoramiento del Sistema Eléctrico de la Zona Costa	Perfil	Con viabilidad	En Ejecución	350,155	35%
5	Invest. Conserv. Puesta en Valor de la Huaca La Palma	Perfil	Observada	Observado	-	0%
6	Invest. Conserv. Puesta en Valor de la Huaca Middendorf	Perfil	Observada	Observado	-	0%
7	Construcción de Ambiente para Cocodrilo de Tumbes	Perfil	Con viabilidad	Ejecutado	49,815	100%
8	Construcción de Nuevo Ambiente para Lagartos	Perfil	Con viabilidad	Ejecutado	40,398	100%
9	Ampliación de los Servicios Higiénicos	Perfil	Con viabilidad	En Ejecución	298,786	75%
10	Puesta en Valor del S.I. Montículo E de la H. S. Miguel	Perfil	Con viabilidad	En Ejecución	251,323	65%
11	Mejoramiento de la Zona de Ingreso y Serv. Administ.	Perfil	Con viabilidad	Con préstamo financiero	5,989,140	0%
12	Construcción de una Laguna Recreacional Artificial	Perfil	Incorporado al Ppto. 2009	Modificación presupuestaria	598,000	90%

SITUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA

Nº	PROYECTO	NIV. EST.	NIV. EVAL.	SITUACIÓN	COSTO TOTAL	AV. FÍSICO
1	Construcción de una Laguna Artificial	Perfil	Con viabilidad	Por encargo MML	5,984,812	99%
2	Sistema de Tratamiento de Aguas Residuales	Perfil	Con viabilidad	Por encargo MML	4,236,109	58%

PROYECTOS EJECUTADOS POR ENCARGO

Con financiamiento integral de la Municipalidad Metropolitana de Lima se vienen ejecutando dos importantes proyectos, uno de ellos el denominado Laguna Recreacional Artificial, cuya puesta en funcionamiento permitirá incrementar notoriamente el flujo de visitantes con el consiguiente aumento de ingresos directos, y el otro proyecto llamado Sistema de Tratamiento de Aguas Residuales que permitirá minimizar el impacto de las aguas servidas que se generan en el Parque y que mejorará la imagen ambiental de la institución.



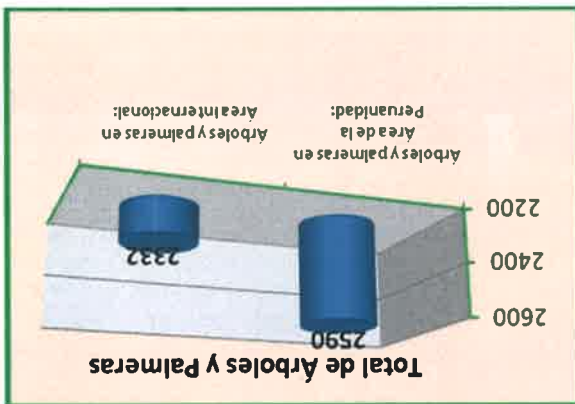
000037

4.5. Biodiversidad

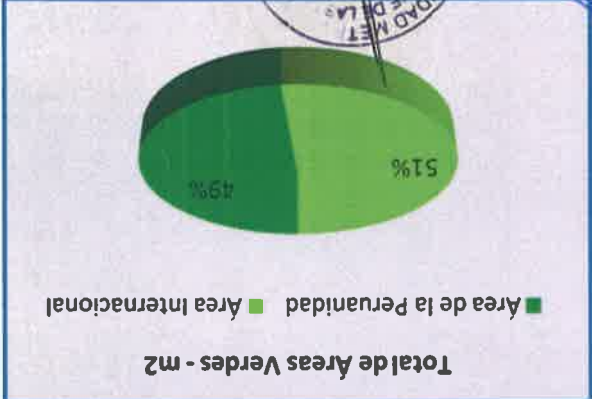
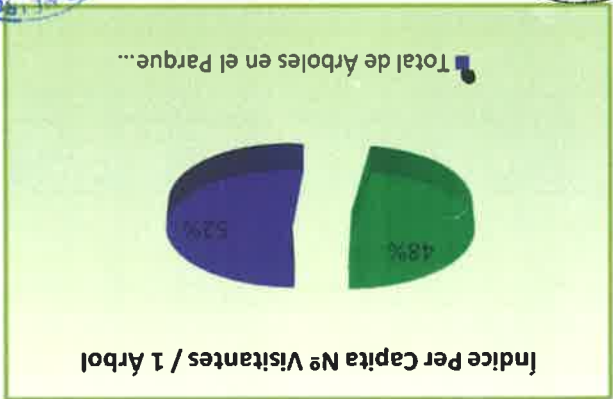
El Parque de las Leyendas cuenta con tres principales componentes que son la base de su atractivo para el público visitante, la flora, la fauna y los centros arqueológicos que alberga en su interior.

En cuanto a la flora y fauna, el Parque, con el transcurrir del tiempo ha venido incrementando de manera sostenida su colección botánica y faunística, lo que he permitido posicionarse como el único y más importante en su género, siendo importante analizar la composición de su biodiversidad

Inventario Florístico
 El Parque cuenta con un total de cerca de 500 especies de árboles y palmeras en su interior, distribuidas en la Zona de la Peruanidad e Internacional, que comprende a su vez las tres regiones naturales de Costa, Sierra y Selva, además de una cantidad indeterminada de especies arbustivas y herbáceas distribuidas por todos los alrededores del Parque y que ha sido difícil de cuantificar.



La densidad de árboles es muy significativa dado que el Índice Per capita es de 01 árbol por visitante, incomparable condición que permite al usuario compenarse con la naturaleza y percibir los beneficios del mismo. El total de áreas verdes que posee el Parque es cercano a las 20 hectáreas, distribuidas entre la zona de la peruanidad y la zona internacional, tal como se puede apreciar en los siguientes gráficos.



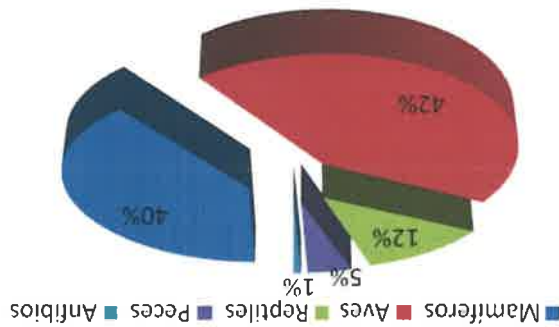
Inventario de la Fauna

La Fauna del Parque de las Leyendas se compone de un patrimonio propio (56,9%) y de especímenes en custodia cedidos por el INRENA (38,3%), la misma que incluye la progenie considerados como zocriadero (4,8%). En total, al 2008 se tiene inventariado 1 721 especies.

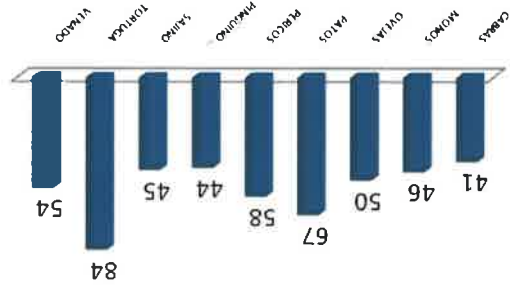
COMPOSICIÓN DE LA FAUNA DEL PATPAL	
PLANTEL PATPAL	56.9
TOTAL ZOOCRIADERO	4.8
TOT. PLANTEL ZOOLOGICO INRENA	660
TOTAL	1721

La composición de la fauna existente en el PATPAL agrupa a 5 principales clases, entre las que sobresalen por su número y presencia, las aves (42%) y mamíferos (40%) y en menor medida los reptiles (12%) y peces (5%). En la colección que es patrimonio del Parque sobresalen en números especies como las tortugas, patos, pecos, venados y ovejas. En el plantel perteneciente al INRENA los loros, pecos y monos son los mas abundantes.

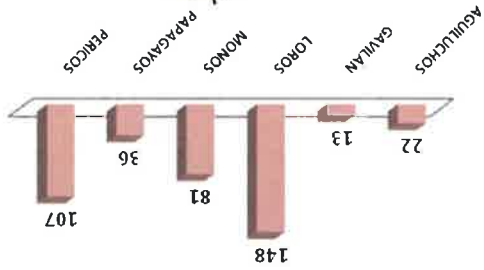
Composición por grupo de animales del PATPAL. 2008



Principales especies de la Colección Zoológica PATPAL. 2008



Principales especies del Plantel Zoológico INRENA. 2008



000039

Importante indicar que el valor patrimonial de las especies existentes en el Parque es de 1 300 000 soles. Debe precisarse, que cada animal, consume de acuerdo a su dieta, frutas, verduras, carne de res y pescado. El consumo anual en verduras es 150,000 kilos, 160,000 plátanos y 34,000 kilos de res.

4.6. Proveedores

El Parque de las Leyendas, se muestra como un lugar de esparcimiento, con amplias áreas de distracción, presentando un paisaje muy agradable para quienes diariamente visitan en búsqueda de un lugar de relajación. Por tal razón es que se necesitan de proveedores que puedan facilitar de alimentos para los animales y de insumos para el crecimiento y sanidad de las plantas, como también para mejorar la infraestructura que lleve a fortalecer la prestación de servicios a todos los visitantes.

Los Proveedores son personas naturales o jurídicas que realizan operaciones de venta de bienes o prestación de servicios de manera habitual al Parque de Las Leyendas. La cuidadosa selección que realiza el Parque de Las Leyendas es eficaz acorde con la organización y según las normas establecidas.

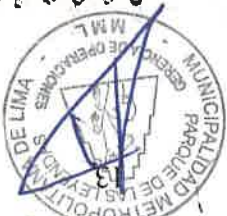
El proceso de selección constituye un factor de relevancia en el cumplimiento del compromiso del Parque de Las Leyendas, a fin de satisfacer a las diversas áreas de la institución con productos o servicios de primera calidad, acordes a sus necesidades específicas. Se han identificado aproximadamente 11 proveedores.

4.7. Visitantes

Durante el año 2008, visitaron el Parque de Las Leyendas alrededor de 1 687 000 personas, de las cuales el 67,6 % correspondió al segmento de adultos, el 29,8% al grupo de niños y el 2,5% son los adultos mayor, menores de 4 años y discapacitados.

NÚMERO DE VISITANTES AL PARQUE LAS LEYENDAS DURANTE EL 2008

MES	PASES DE CORTESIA	ADULTO MAYOR	DISCAPAC	MINORES DE 4 AÑOS	SUB TOTAL	NIÑOS	ADULTOS	SUB TOTAL	TOTAL
ENE	704	3277	442	611	5125	46,319	121,879	168,198	173,323
FEB	667	3277	442	434	4820	47,960	111,896	159,856	164,676
MAR	565	1841	198	711	3315	25658	90,061	115,719	119,034
ABR	451	1836	492	466	3245	20901	61,883	82,784	86,029
MAY	436	2028	366	455	3285	30651	79,678	110,329	113,614
JUN	515	1596	357	112	2580	29846	60,021	89,867	92,447
JUL	703	2022	489	223	3437	57041	128,690	185,731	189,168
AGO	756	3142	508	127	4533	70941	137809	208,750	213,283
SET	605	1704	851	127	3287	48070	83775	131,845	135,132
OCT	565	2034	664	385	3648	58306	102600	160906	164554
NOV	651	2057	422	306	3436	44690	92232	136922	140358



000040



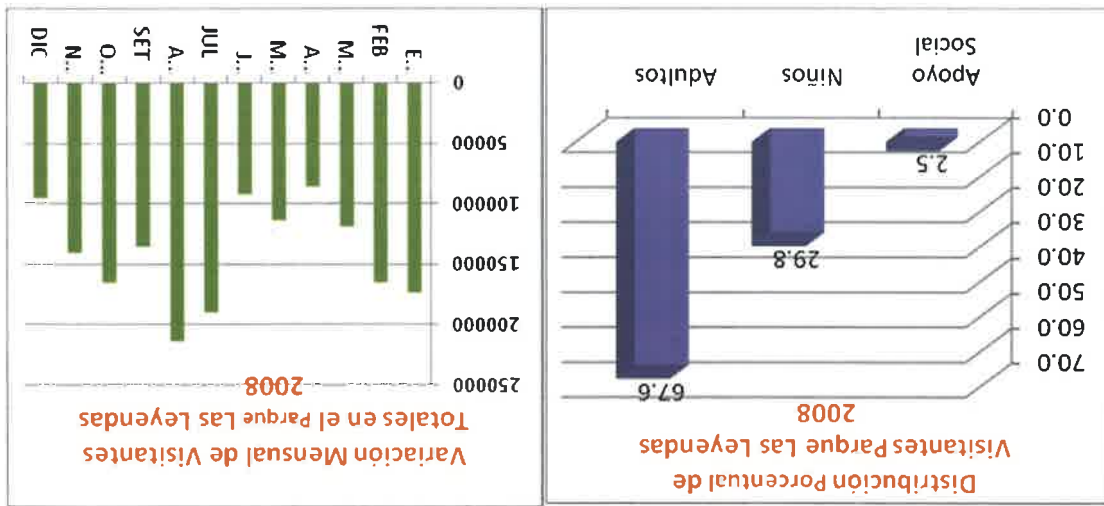
4.8. Ingresos y Recaudación
 Los ingresos que recauda el PATPAL se componen de los siguientes rubros:

- Ingresos de visitantes adultos y niños

Fuente: Unidad de Tesorería PATPAL.
 (*) Proyectado

HISTÓRICO DE VISITANTES AL PARQUE DE LAS LEYENDAS 2006 al 2009			
ANOS	VISITANTES	Incremento	Variación
2006	1077550	0	0
2007	1507436	429886	28,5
2008	1686962	179526	10,6
(*)2009	1796753	109791	6,1

En cuanto a la variación mensual, se puede observar que el mayor número de visitantes ingresaron en los meses de julio y agosto, con cifras que bordean las doscientas mil personas, luego los meses de enero y febrero con visitantes por encima de las ciento sesenta mil visitantes por debajo de las cien mil personas. Por el contrario, los meses de abril, junio y diciembre son los de menor acogida con visitantes al comportamiento histórico de los visitantes al Parque y teniendo como base el año 2006 y un estimado para diciembre de 2009 similar al de 2008, se puede apreciar una reducción paulatina en el incremento del número de visitantes al Parque, pasando de un 28,5 en el año 2007 a 6,1 % en el año 2009; siendo necesario profundizar en el análisis de esta situación para conocer los factores que han contribuido a esta disminución paulatina en el incremento en el número de visitantes.



DIC	499	7117	26430	1535	194	5435	3992	42974	502809	1141179	1643988	1686962
TOTAL	499	7117	26430	1535	194	5435	3992	42974	502809	1141179	1643988	1686962



Importante señalar que en este año 2009 el Parque utilizó crédito destinado a gasto de Inversión, que cubrieron la ejecución de Proyecto de Inversión Pública (PIP) "Mejoramiento de zona de Ingreso y servicios administrativos complementarios".

El presupuesto del Parque de las Leyendas se financia básicamente por los ingresos directamente recaudados, producto de la venta de los servicios de recreación, esparcimiento y cultura que ofrecen a los diferentes grupos de interés, en especial a los estudiantes de los colegios de la gran Lima y Provincias. Por tanto el presupuesto institucional se elabora sobre la base de las proyecciones de recaudación estimadas. En ese sentido es de singular importancia la transferencia de recursos económicos realizado por la Municipalidad de Lima Metropolitana mediante la ejecución por encargo de proyectos como el de la Laguna Recreacional Artificial que va a generar ingresos económicos significativos en el corto plazo lo que permitirá atender necesidades orientadas al mejoramiento de las condiciones de la fauna y flora del Parque así como otros proyectos en cartera.

4.9. Presupuesto

Un análisis preliminar de los ingresos brutos y netos del PATPAL por los servicios que oferta nos indica que los ingresos varían entre los diez a doce millones de soles anuales, siendo el rubro de visitantes el más significativo. Con este volumen de ingresos la institución financia el pago del personal, la alimentación y cuidado de los animales, la conservación de la colección botánica y áreas verdes, así como el desarrollo de proyectos de inversión de menor cuantía.

ANO	2005	2007
ENE	1116612	1435142
FEB	944677	1328049
MAR	755,160	764251
ABR	593367	1118946
MAY	675611	907570
JUN	464941	854887
JUL	1395269	1063937
AGO	1218692	1002771
SET	705147	870277
OCT	911676	997108
NOV	672601	841482
DIC	553627	779792
TOTAL	10007379	11964212

- Pago por derecho de concesiones del servicio de alimentos, servicios higiénicos y juegos recreativos.
- Pago por derecho de parqueo de autos, camionetas y omnibuses.
- Pago por derecho de realización de cursos y otros.
- Otros (adapta un animal y extraordinarios).

5. ANÁLISIS INTERNO DE LOS COMPONENTES CLAVES DE LA ORGANIZACIÓN

5.1. GERENCIA DE OPERACIONES

DIVISIÓN DE ARQUEOLOGÍA

La División de Arqueología del Parque de las Leyendas fue creada con la finalidad de velar por la conservación y puesta en valor del patrimonio arqueológico, conformado por 52 huacas, de una antigüedad superior a los 700 años, que pertenecieron al antiguo Curacazgo de Maranga y cuyos hallazgos son exhibidos en el Museo de Sitio "Ernest W. Middendorf".

Teniendo como base el documento titulado Plan de Manejo del Complejo Arqueológico de Maranga en el PATPAL Felipe Benavides Barreda, extraemos la siguiente información, de utilidad para el presente diagnóstico.

Descripción del Complejo Arqueológico

En el Parque de Las Leyendas, según el registro catastral arqueológico, se han identificado un total de 52 construcciones prehispánicas, siendo 40 de ellas de carácter piramidal o con apariencia de montículo de diferentes tamaños y características. También se registraron 10 murallas de tapia que forman un conjunto arquitectónico conocido como sector amurallado y dos restos de muros aislados.

El conjunto arqueológico ubicado en el Parque de Las Leyendas representa el relicto arqueológico mejor conservado en el valle del Rimac. En él se puede vivamente leer la trama urbana de las ciudades costeñas prehispánicas, los sistemas constructivos y diferenciar hasta hoy gracias a los estudios arqueológicos, los templos, los entes administrativos, plazas, murallas, canales de regadío, caminos, etc.

A partir de la elaboración del documento Memoria Descriptiva del Plano de Sitios Arqueológicos del Parque de las Leyendas, del año 1995, se dio lugar a un Catastro Actualizado del patrimonio arqueológico al interior del Parque de las Leyendas, el mismo que incluye un plano de ubicación de los bienes registrados.

En el año 2004 se elaboró el Plan Director de Uso de Suelos del Parque de las Leyendas; con este motivo la División de Arqueología planteó la clasificación de las áreas del parque con vestigios arqueológicos proponiendo la identificación de las siguientes áreas:

1. **Áreas de Conservación Arqueológica.** Son aquellas áreas donde los monumentos arqueológicos son visibles; como huacas, murallas y otros. Estas necesitan ser evaluadas para proceder a su uso de acuerdo a lo planificado



2. **Áreas de Protección.** Son espacios en el entorno de los monumentos arqueológicos que tienen como objetivo proteger a los mismos de las agresiones físicas de los visitantes y facilitar el mantenimiento de las mismas.
3. **Áreas de Evaluación Arqueológica.** Son aquellas áreas donde los monumentos arqueológicos no son visibles por encontrarse en el subsuelo y necesitan ser evaluadas para proceder a su uso de acuerdo a lo planificado.
4. **Áreas de Uso Actual.** Son las zonas que se encuentran ocupadas por las instalaciones e infraestructura del zoológico y jardín botánico del parque. En muchos casos adyacentes a vestigios arqueológicos.
5. **Áreas de Uso Potencial.** Estas se encuentran cercanas o aledañas a la actual área utilizada y por su proximidad y características forman parte de una potencial expansión de las instalaciones del parque, algunos espacios han sido excavados, por ejemplo el área destinada a la construcción del Museo Nacional y las realizadas en la laguna artificial, en la actualidad en pleno proceso de implementación; las áreas próximas a los monumentos arqueológicos requieren una evaluación del suelo para detectar posibles testimonios.

El área con testimonios arqueológicos comprende edificios monumentales, montículos arqueológicos, murallas, caminos y muros aislados:

• Edificios Monumentales:	Huaca Tres Palos. La Cruz. San Miguel Cruz Blanca Huaca 21 La Palma (13) Palacio Inca Huaca 54
• Montículos:	Huaca Rosal Huacas 27, 30, 31, 32, 33, 34, 39, 40a, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 56, 57, 57d, 58, 59a, 59b, 59c, 60, 61.
• Murallas y Epimurales:	55B, 55D, 55E, 55C, 46A, 49A
• Muros:	27A, 47A, 55D1, 55D2, 58A.

Resulta importante destacar brevemente los testimonios arqueológicos del subsuelo que se han identificado como: Restos de estructura arquitectónica (estructura de adobitos hechos a mano) que indicaría la existencia de edificaciones en la Zona Norte del actual circuito de visitas del parque; entierros; ocupaciones domésticas como por ejemplo, presencia de fogones y pisos asociados a viviendas; canales descubiertos en el año 1982-84 durante las excavaciones de la Dra. Ruth Shady.



Clasificación de los monumentos arqueológicos en el parque de las leyendas

La clasificación de los monumentos arqueológicos del Parque de las Leyendas se ha adecuado a aquella que consta en el Artículo 2 del Reglamento de Investigaciones Arqueológicas (N° 004 - 2000 - ED), se divide en cuatro categorías: Zonas Arqueológicas, Sitios Arqueológicos, Paisaje Cultural Arqueológico y Elementos Arqueológicos Aislados.

Artículo 2.- Los Monumentos Arqueológicos Prehispánicos, con fines de registro, investigación, conservación y protección, se clasifican en:

a. Zonas Arqueológicas Monumentales.- Son los conjuntos arqueológicos cuya magnitud los hace susceptibles de trato especial en lo que a investigación se refiere, pues su fisonomía debe conservarse por las siguientes razones:

1. Poseer valor urbanístico de conjunto.

2. Poseer valor documental, histórico - artístico, y/o un carácter singular.

3. Contener monumentos y/o ambientes urbano - monumentales.

b. Sitios Arqueológicos.- Todo lugar con evidencias de actividad social con presencia de elementos y contextos de carácter arqueológico - histórico, tanto en la superficie como subyacentes

c. Zonas de Reserva Arqueológica.- Son aquellos lugares que por haber sido investigados intensivamente deben reservarse para el futuro, en tanto se desarrollen nuevas técnicas de investigación. Los investigadores deben sugerir áreas de reserva en los monumentos trabajados. Esta sugerencia se realizará ante el Instituto Nacional de Cultura para su aprobación, previa opinión favorable de la Comisión Nacional Técnica de Arqueología.

d. Elementos Arqueológicos Aislados.- Son los restos de actividad humana de época Prehispánica que, por situaciones culturales o sociales, se manifiestan en la actualidad de manera aislada o descontextualizada. Están referidos a objetos o partes de ellos, presentes en el paisaje sin asociación a sitios o zonas arqueológicas, teniendo en cuenta que su registro y estudio es también importante para la investigación y la conservación del patrimonio cultural.

e. Paisaje Cultural Arqueológico.- Son las áreas producidas por la mano del hombre o por la combinación de la misma con la naturaleza que tengan un destacado valor desde los puntos de vista arqueológico, histórico, estético, etnológico o antropológico.

Se consideran como tales la infraestructura agraria, es decir, andenes, terrazas, canales, y afines; así como las redes viales, los campos de geoglifos y/o petroglifos.

Descripción



Los Sitios Arqueológicos identificados que forman parte del Complejo Arqueológico Maranga, sobre el cual está ubicado el Patronato del Parque de Las Leyendas, suman un total de 53 sitios. Las características generales de las estructuras prehispánicas se pueden dividir en cuatro categorías:

- a) Zonas arqueológicas monumentales
- b) Sitios arqueológicos.
- c) Paisaje cultural arqueológico.
- d) Elementos arqueológicos aislados.

La División de Arqueología cuenta con dos componentes claves de su quehacer:

- Museo
- Investigación, conservación y restauración

a) Las Necesidades del Museo se enfocan en los aspectos: Infraestructura, Equipos y Personal.

En Infraestructura

El Museo de Sitio cuenta con una infraestructura básica constituida por un edificio antiguo (ex comedor de trabajadores) cuyos ambientes fueron reacondicionados construyéndose también algunos ambientes más para conformar este museo. La distribución inicial de sus ambientes, destinados a funciones diferentes pero complementarias dentro de la labor museística, fue modificada afectando directa y principalmente a las funciones de museografía y conservación que hoy no cuentan con un ambiente propio. Además, luego de seis años de funcionamiento, el incremento de sus colecciones y de las necesidades del público visitante, es necesario ampliar y acondicionar mejor sus instalaciones.

- Las necesidades en cuanto a infraestructura las podemos resumir en lo siguiente:
- a) Ampliación del ambiente de Depósito de la Colección y adquisición de estantería correspondiente así como armario tipo planoteca.
 - b) Construcción de ambientes nuevos para los trabajos de Museografía y Conservación de materiales arqueológicos.
 - c) Ampliación de los ambientes de exposición dedicados al tema de Maranga.
 - d) Construcción de un ambiente para las actividades educativas y/o talleres: pequeños arqueólogos,
 - e) Talleres de conservación charlas y otras actividades educativas a lo largo del año.

Acondicionamiento de ambientes y entorno:

- a) Con discapacidades, mayores de edad, coches de bebé o sillas de rueda.
- b) Construcción de vía de tránsito de cemento (a manera de vereda) sobre el ripio que actualmente existe para acceder al Museo y de éste hacia la zona arqueológica



- cercana que es la Huaca Cruz Blanca. Esto como parte de la mejora de las áreas de tránsito y acceso hacia el museo de sitio.
- c) Aislamiento contra la humedad en todas las bases de los muros, principalmente externos, del museo de sitio, para protección del material arqueológico que se custodia en su interior.
- d) Colocación de una señal estética adecuada que permita al visitante ubicar e identificar al museo de sitio.
- e) Instalación de caseta para atención de público y guiados en la Huaca Cruz Blanca.
- f) Construcción de ambiente de vestuario (guardarropa) para el personal, principalmente para aquellos que continua o eventualmente deben dirigirse a la zona de campo (arqueológica) y lo realizan labores allí o fuera de la oficina. Actualmente no se cuenta con ese espacio y uno de los baños del personal (varones) es utilizado inadecuadamente para tal fin.

Equipamiento

A la par de la construcción de nuevos ambientes y /o el acondicionamiento de la infraestructura de los actuales con los que cuenta el Museo de Sitio, es necesario también la presencia del equipamiento correspondiente e insumos que complementen esta labor en principio de conservación de todo el material arqueológico que se encuentra en su interior así como el de lograr la comodidad del público que visita las instalaciones. Pensando en ello señalamos algunos de los principales requerimientos de equipos para esta labor:

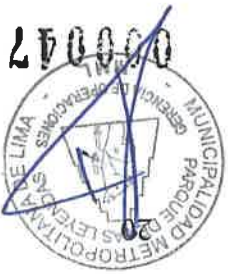
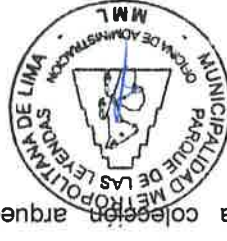
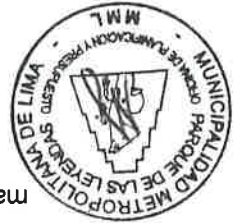
a) Instalación de equipo de aire acondicionado en los ambientes más cerrados con concentración permanente de público por ejemplo la Sala de video y las Salas dedicadas a Sipán.

b) Instalación de equipos de iluminación de emergencia, si como habilitación de salidas de emergencia.

c) Instalación de equipos termo higrometros (medidores de temperatura y humedad relativa) para el monitoreo de las salas de exposición principalmente en aquellas donde existen materiales arqueológicos en exhibición para asegurar una correcta conservación preventiva de estos materiales.

Personal

Si bien la División de Arqueología, pese a contar con un número limitado de personal, logra cubrir las necesidades básicas en cuanto al mantenimiento (limpieza) de los ambientes del museo así como de su entorno, y eventualmente apoyar en las labores de inventario general, control (ingreso/salida) de materiales de oficina y otros suministros; además de contar con un practicante para la atención casi permanente del público en el Museo de Sitio; sin embargo, respecto a la actividad propia de la Curaduría del Museo, en la práctica solo cuenta con una persona dedicada directamente y permanentemente a esta labor que engloba en realidad varias y diversas actividades que van desde el manejo de la colección arqueológica (registro, inventario, conservación etc.), el



planeamiento, preparación y ejecución de exposiciones la elaboración de publicaciones y demás material informativo, la capacitación de guías voluntarias del museo, hasta el apoyo en otras actividades que tienen relación con el museo como la realización de talleres de conservación y demás actividades educativas y de difusión, entre otras menores; todas labores coordinadas con la Jefatura de la División. Es tal imitación tan grave es superada eventualmente con la participación de algunos voluntarios que por su misma característica y condición no constituyen un apoyo permanente y seguro para llevar a cabo todas las labores en este campo, y en otros casos con personal de la División que tampoco pueden prestar apoyo permanentemente.

Se propone lo siguiente:

- La contratación de personal especializado.
- Promover y realizar convenios interinstitucionales con Universidades y/o institutos de Educación Superior.
- Implementar el Servicio de Voluntariado.

Adicionalmente la División de Arqueología considera pertinente tener en cuenta lo siguiente:

- Asignación de un Presupuesto específico para el Museo de Sitio.
- Ejecución del Proyecto de Remodelación del Museo de Sitio.
- Apoyo de las Gerencias y otras Divisiones para la visibilización del Museo de Sitio hacia la población potencial visitante mediante las siguientes estrategias:
 - Mejorar la página Web
 - Mejorar las coordinaciones con instituciones sociales y académicas nacionales e internacionales.
 - Acceso directo al Museo para fines específicos de usuarios de este servicio.

b) Investigación, Conservación y Restauración

Infraestructura

Para la realización de los trabajos de campo se cuenta con una infraestructuras rústica constituida por una caseta de madera a base de material reciclado y adaptado para este fin que cuenta con tres ambientes el primero funciona como oficina principal y depósito de material de recuperación de campo el segundo ambientes utilizado como vestuario del personal obrero y por último el tercer ambiente sirve de depósito de herramientas en: los dos primeros ambientes se tiene un sistema eléctrico informal. La construcción de esta edificación se realizó en el año 2003 y a la fecha no ha sido renovada.

Las necesidades en cuanto a infraestructura se pueden resumir en lo siguiente:

- Cambiar por completo la caseta por una casa prefabrica para el mejoramiento de los ambientes de almacen de materiales de trabajo, vestuario - comedor del personal, gabinete de campo. La implementación de esta caseta permitiría mover esta edificación al término de los diferentes proyectos sin causar afectación al entorno arqueológico.



- b) Acondicionamiento de ambientes:
- c) Colocación de estanterías para el guardado momentáneo de los materiales recuperados de las excavaciones así como de los insumos necesarios para los trabajos de conservación y restauración.
- d) Implementación de dos (02) armarios para el guardado de materiales de escritorio y herramientas pequeñas.
- e) Protectores de las mesas de trabajo.

Equipos

A la par de las modificaciones de la infraestructura con la que se cuenta actualmente, es necesario el mejoramiento y/ o sustitución de las herramientas de trabajo y el equipamiento correspondiente de materiales insumos para la realización de los distintos trabajos de campo. Para ello es necesario implementar con equipos de medición de intensidad de luz, registro de humedad, salinidad, termómetros, balanzas y kit de análisis ambiental.

Personal

Si bien el personal que realiza los trabajos de campo son en su mayoría personal contratado para la realización de determinados proyectos de intervención, por lo cual se recomienda que se deba contar con un mínimo de personal permanente especializado en intervenciones de investigación, monitoreo, conservación y restauración de los diferentes monumentos que se han intervenido hasta el momento. Se requiere contar con un Arqueólogo Residente de campo, un Conservador Residente y obreros.

Asimismo, es necesario contar con personal especializado y permanente para los labores de gabinete, el cual consistiría en un arqueólogo responsable del manejo del material obtenido de campo y personal técnico de apoyo.

Finalmente, se requiere solucionar el siguiente déficit:

- Equipar con los respectivos uniformes y equipos básicos de seguridad para el personal obrero y profesional.
- Promover y realizar convenios interinstitucionales con Universidades, Institutos y/o Proyectos similares nacionales y extranjeros, con la finalidad de capacitar al personal y buscar el intercambio de experiencias con resultados favorables para la preservación de los Monumentos arqueológicos.

Se pueden mencionar los siguientes puntos que se deberían tener en cuenta:

- a) Se debe desarrollar un plan de monitoreo constante del estado de conservación y daños estructurales que puedan presentar los diferentes monumentos arqueológicos que se encuentran dentro de los territorios que comprende el Parque de La Leyendas – Felipe Benavides Barreda.
- b) Incluir como parte del recorrido normal la visita a los monumentos arqueológicos y a Intervendidos, los que deben ser acondicionados para tales fines



Vista del Área de Arqueología en condiciones inadecuadas para la reestructuración de hallazgos.



DIVISION DE BOTANICA

La División de Botánica del PATPAL, está considerada entre las más importantes por ser el órgano responsable de las actividades de conservación, restauración, ampliación y mantenimiento de las áreas verdes, que incluye la colección de plantas y el Jardín Botánico, Dado que el parque se encuentra insertado en la Metrópoli de Lima, se trabaja para la adecuación de un sitio de características especiales que permite en las actuales condiciones de desarrollo, satisfacer la necesidad de convivencia de la población con la naturaleza, a través del disfrute y la recreación en espacios de gran belleza, aumentando también el nivel educativo enfocado hacia la conservación, preservación y mejoramiento de especies botánicas y por ende del ambiente.

Entre las funciones de la división tenemos: a) Planificar, coordinar, organizar y dirigir las actividades relacionadas con las actividades de conservación, restauración, mantenimiento y ampliación de las áreas verdes. b) Coordinar con la Gerencia de Operaciones las actividades de Desarrollo Ambiental. c) Elaborar y proponer diseños para la ornamentación de las áreas verdes con fines paisajistas. d) Gestionar mejoras y propuestas de ampliación de áreas verdes. e) Organizar y evaluar los avances del Jardín Botánico. f) Supervisar y evaluar la producción del Centro de aclimatación y propagación de plantas. g) Gestionar el Plan Fitosanitario para prevención y el control de plagas y enfermedades. h) Otras funciones que le asigne la Gerencia de Operaciones. El servicio de Jardinería en el parque de las Leyendas Felipe Barrera Bustamante significa Presentación, Imagen y Atención.

Además esta división por intermedio de su jefatura es la encargada de velar por todas las actividades referidas al Jardín Botánico; así como la de coordinar la elaboración del Plan de Gestión Anual de las Áreas Verdes del PATPAL Planificar, organizar, controlar y dirigir las



actividades relacionadas con el mantenimiento, conservación, restauración y ampliación de áreas verdes y el Jardín Botánico. Elaborar y proponer diseños para la ornamentación y ambientación de las áreas verdes con fines paisajistas. Organizar y supervisar las actividades del Plan de Gestión Anual de áreas verdes. Proponer mejoras para los jardines existentes y trabajos de ampliación de áreas verdes. Organizar y evaluar los avances y cumplimiento de metas del Jardín Botánico. Supervisar y evaluar la producción y control del centro de propagación y aclimatación de plantas. Proponer y establecer el Plan Anual de incremento de la colección botánica. Organizar y desarrollar programas de capacitación en Botánica, Jardinería, Arboricultura y temas afines. Elaborar el Plan de Actividades de Practicantes y Voluntarios en el área de Botánica y Áreas Verdes.

Esta División del Parque de las Leyendas cuenta:

- a) Con un Jardín Botánico que alberga una diversidad de especies de plantas, en un espacio de 5 Ha y un jardín de cactus.
- b) Una Unidad de Mantenimiento, que es un soporte para la operatividad de los equipos y maquinarias del Parque, adquiriéndose directamente los servicios que ha permitido una mayor dimensión del trabajo.

Se viene aplicando la modalidad de Topiario y Jardinería en 3 dimensiones –El arte topiario consiste en cuidar las plantas, podándolas, para que se amolden a una forma particular- En el parque se han realizado esculturas en arbustos cuyo atractivo Ornamental son dos mariposas que se encuentran ubicadas al ingreso del Jardín Botánico.



Mariposa en estilo Topario (Tridimensional); ubicado al ingreso al Jardín Botánico





incrementado en 10 t. mensuales.
 producción de humus era de 1 tonelada métrica mensual, a la fecha se ha
 del zoológico, entre ellos, búfalos, caballos y ovinos. Respecto al año 2006 la
 humus, para lo cual utilizan gras, hojarasca blanca y el estiércol de los animales
 La División tiene un sistema de crianza de lombrices para la producción de
 zona de aclimatación de especies botánicas
 También se reutiliza el agua del ambiente del lobo de mar y se cuenta con una

- Cisternas que se utilizan para el complemento de riego a las plantas del perímetro del parque, se cuenta con dos cisternas de 1000 galones.
 - que corre paralelo a la avenida Riva Agüero.
 agua es del pozo tubular de succión de 90 a 100 m y la de un canal de riego partes de Selva e internacional, su principal fuente de abastecimiento de
 - Gravedad (agua de regadío, se realiza solo de noche)- Se utiliza en las reubicarlos), que se utiliza por todo el parque.
 - Semi tecnificado (aspersores que contienen manillas y estacas para poder Botánico.
 - Riego Tecnificado (con Válvulas de acople rápido) – Se utiliza en el Jardín
- Los sistemas de riego que se utilizan en la jardinería del Parque son:

a) Potencialidades

Suministro y Abastecimiento de Agua

Personal de la División de Botánica en mantenimiento a los jardines.



El parque cuenta con un depósito llamado el Huevo utilizado para arrojar las malezas y desechos no reutilizables con posteriores fines de generación de abono orgánico.

El espejo de agua de la laguna artificial que se está construyendo colindante al jardín botánico; brindará un mejor realce al parque esperando el incremento de visitantes

b) Problemática

- Carenza de un catastro de sistema de riego. (donde incluyan redes y matrices para riego);
- No evacuan residuos sólidos.
- No industrializan el guano de los animales de zoológico en su totalidad.

A continuación, se presenta una síntesis de las principales potencialidades y problemáticas identificadas por los funcionarios de la División de Botánica, las cuales fueron clasificadas y agrupadas por temáticas comunes referidas a: conservación, restauración, ampliación y mantenimiento.

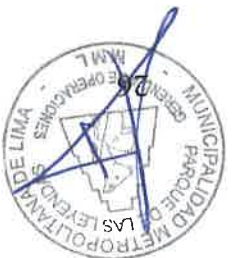
Ampliación de áreas verdes y colección botánica

a) Potencialidades

- En el Plan Operativo se ha planificado como meta la ampliación de 1 Ha de áreas verdes al año, así como 20 especies de plantas nuevas al año
- En el 2009 con el aporte de la Municipalidad de Lima se ha logrado superar la meta a más de 1 Ha, que aun resulta insuficiente.

b) Problemática

- Dificultad en incrementar nuevas áreas verdes.
- No se invierte en compra de nuevas especies botánicas, estas se obtienen generalmente por donaciones y colecta.
- Sembrado de nuevas especies bajo limitaciones.
- Ampliación de la frontera agrícola limitada por deficientes procesos para planes de formalización de Zonas Arqueológicas.
- Carenza de convenios con Universidades y otras instituciones de prestigio relacionadas al área de botánica.
- Deficiencias en sistema de riego.
- La presencia de sitios y restos arqueológicos limitan la ampliación de las áreas verdes
- Dificultades para la incorporación de nuevas especies de plantas.



- Carencia de presupuesto asignado a la logística de adquisición de nuevas especies de plantas.
- Deficientes políticas estratégicas de gestión para adquisición de especies.
- Ausencia de política interinstitucional para el uso del jardín botánico de la UNMSM y de otras universidades.

Capacitación y Convenios

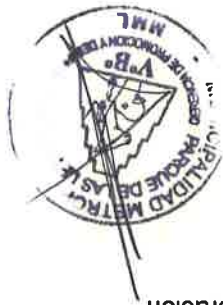
- a) **Potencialidades**
- Existe un convenio vigente con SENASA
 - SENASA brinda capacitación al personal del parque en Manejo integrado de plagas,
 - Se brinda capacitación al personal en técnicas de jardinería y uso de maquinarias de áreas verdes.
- b) **Problemática**
- Limitada capacitación con el Servicio Nacional Agrario (SENASA) en cuanto a jardinería y maquinaria.
 - Realizan su capacitación únicamente con personal del parque e invitados.
 - Dificultades para relacionarse con otras instituciones.
 - Carencia de políticas institucionales para la celebración de convenios.
 - Poca importancia a los temas académicos y de investigación.
 - Ausencia de financiamiento para programas de formación y capacitación.
 - Inexistencia de estrategias para capacitación de nivel al personal del área de botánica.
 - Quedo pendiente la suscripción de un convenio con el jardín medicinal del MINSA.
 - El Jardín Botánico Centenario Octavio Beláunde tiene un contexto científico más desarrollado.
 - Existió una propuesta de convenio con el Jardín Botánico de San Marcos

Cuadernos Botánicos.

- a) Los logros de la división de Botánica se encuentran registrados en informes técnicos
- b) Insuficiente información de las especies botánicas por deficientes procesos logísticos.

Personal

- a) **Potencialidades**
- El parque cuenta con 12 jardineros de planta, 35 contratistas y 50 temporales
 - A la fecha se utilizan 2.5 personas/hectárea.
 - Se trabaja en cuadrillas de poda, riego y Fitodecoración
- b) **Problemática**



- Insuficientes recursos humanos.
- Limitada capacitación.

Presupuesto

- Limitación presupuestal para atender necesidades básicas.
- La elaboración del PAD y POI se realizan con un techo presupuestal.
- No se logran objetivos por que el presupuesto no alcanza.
- La distribución Presupuestal es ínfimo lo cual impide programar mayores actividades para el cumplimiento de los objetivos.

Otros

- Malestar de los vecinos en el sector de las Huacas por ausencia de áreas verdes y en las zonas residenciales las quejas por la cercanía de las plantas y crecimiento de árboles.
- Tener en cuenta el acercamiento, involucramiento e identificación de la población y empresas ubicadas en el distrito de San Miguel.
- En el Patronato: Fortalecer la participación de los integrantes de la Sociedad civil.

DIVISION DE ZOOLOGIA

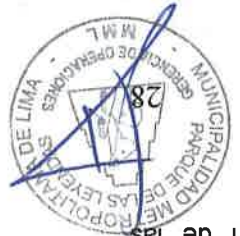
La División de Zoología es el órgano responsable de las actividades de cuidado y alimentación de los animales, que está constituida por:

Veterinaria u hospital: El hospital cuentan con el área de:

- Cuarentena
- Patología
- Atención de los animales
- Manejo animal
- Enriquecimiento Ambiental (bienestar).

Entre sus funciones tenemos:

- Planificar, coordinar, organizar y dirigir las actividades relacionadas con las actividades de limpieza de las áreas asignadas a los animales, así como su cuidado y alimentación.
- Elaborar el Plan de Colección Anual, el inventario y la lista de excedentes de los animales del zoológico.
- Proponer la creación de nuevos ambientes de exhibición de animales de acuerdo a las necesidades del Plan de Colección aprobado.
- Coordinar y dirigir las acciones de alimentación, hospitalización, cuarentena y otros que se requieran.
- Organizar, dirigir y proponer programas orientados a la reproducción de las diferentes especies del PATPALFBB.



- Mantener actualizado el inventario de especies e informar periódicamente su estado.
- Planificar, coordinar, organizar y dirigir las actividades relacionadas con las actividades de prevención y atención veterinaria.
- Velar por el uso correcto y mantenimiento del equipo médico, materia y medicinas.
- Participar en la ejecución de necropsias, levantar el acta correspondiente y los informes que sean necesarios.
- Disponer acciones de control relativas a las especies dadas en custodia e informar a la alta dirección sobre el cumplimiento de las directivas al respecto.
- Emitir opinión sobre asuntos de su competencia.
- Otras funciones que le asigne la Gerencia de Operaciones.

Esta División cuenta con profesionales capacitados para atender sus actividades correspondientes, ha elaborado programas educativos de capacitación para los visitantes al parque. Coordina con el Instituto Antártico Peruano (INANPE). Elabora proyectos en equipo. Cuenta con convenios con la Universidad Cayetano Heredia, UNMSM y con instituciones encargadas a la conservación de Oso de anteojos. Cuenta con una unidad de biblioteca. Intervienen en los procesos técnicos para la compra de medicamentos, instrumental y otros para el área. Cuentan con un Hospital Veterinario.

Problemática.

a) Capacitación

La Capacitación se realiza en 3 modalidades

- I. Escuela de manejadores.- abierta al público en general que imparte conocimiento de animales, ecología, alimentación, dietas con los objetivos actuales que es la educación y conservación.
- II. Capacitación Interna.- En el que participa el personal profesional como veterinarios, Ing. Zootecnistas y Biólogos, capacitando a los demás y realizando una retroalimentación, con charlas durante el año.
- III. Capacitación Externa.- se logra contactar con expositores nacionales y extranjeros de zoología o científicos; se han realizado charlas de conservación de anfibios, y 2 veterinarios del Zoológico Africa Zafari sobre crecimiento ambiental y con un biólogo se trabajo en reptiles. Charlas de roedores en zoológicos

Existen bibliotecas en cada oficina con bibliografía interna y de propiedad del parque que cuentan con las investigaciones realizadas como tesis, y trabajos.

b) Convenios

Los Convenios se realizan por contactos profesionales en el caso de Laboratorios quienes proporcionan de sueros; veterinaria de la Marina – Zoonosis. Con las



Universidades Cayetano y San Marcos para el proyecto de conservación del Oso de anteojos. No se han suscrito Convenios con otros zoológicos.

c) Colección zoológica

Los responsables de la División consideran que existen aspectos en la gestión que se contraponen, como por ejemplo:

- I. El afán de crecer como División a consecuencia del tráfico de animales que llegan en calidad de decomiso y por abandono, considerando que no hay espacio puesto que las áreas disponibles están consideradas como zonas arqueológicas, que es un limitante, ya que los ambientes antiguos deben modificarse y no se puede hacer por que el INC requiere de un Perfil para que se ejecute. Hay proyectos pendientes, pero no se ejecutan por limitaciones presupuestales.

- II. La Saca de los animales, que viene a ser la salida de animales del Parque por exceso de capacidad de carga y que de no efectuarse generan problemas de stress y enfermedades en los animales. La Saca es un procedimiento de la que se encarga la Administración (pueden ser vendidos, beneficiados o donados), sin embargo no hay interés de otros zoológicos por estos animales, originando el incremento de población. Tampoco se pueden utilizar técnicas de esterilización por la prevención a epidemias y existir gran porcentaje de mortalidad, quedando posiblemente hembras sin reproducirse.

- III. El interés principal de los visitantes es conocer los espacios internacionales. Los ambientes son apropiados para los animales internacionales, tienen más atracción la jirafa, leones, cebras, en comparación con los especímenes nativos.



0000057

d) Educación

Los gestores mencionan que las charlas educativas, como los Peregrinos del Humboldt, sobre Guacamayos, Charla de tráfico y piel de animales, el Show de lobos y de aves rapaces han dado buen resultado porque relacionan a los visitantes con el comportamiento de los animales.

A continuación presentamos la descripción de la problemática en la gestión expresada por el personal de la División de Zoología

- a) Carencia de espacios para crecer, por presencia de Huacas (áreas arqueológicas).
- b) Elevada población de animales nativos.
- c) Deficiente gestión para el traslado de animales excedentes.
- d) No se cuenta con estrategias en relación a los proveedores.

Desarrollo de la Fauna

Problemática

- a) Obsoleto diseño de encerrado, pudiendo causar estrés a los animales.
- b) Débil gestión de proyectos para la mejora del hábitat de los animales.
- c) Deficiencias en el mantenimiento del cerco de animales (mallas, palos, etc.)
- d) Ausencia de programas de difusión de la fauna nacional existente en el Parque de la Leyendas.

Personal

Cuenta con un aproximado de 40 personas nombradas y 20 por CAS y servicios, dedicados a la alimentación, tratamiento veterinario, hospital, manejo animal y enriquecimiento.

Presupuesto

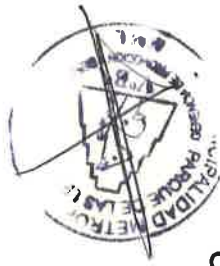
- a) No cuentan con soporte económico para el mejoramiento de los procesos de capacitación y recreación para el público.
- b) Desvíos de recursos del área a otras partidas debido a la reducción de los ingresos (Directamente recaudados FF.PP).
- c) Recorte de presupuesto.
- d) Demora en la compra de materiales y equipos para el Hospital Veterinario.
- e) Se atienden principalmente las necesidades básicas.

Quejas de vecinos

Se quejan por la presencia de moscas y malos olores aquellos vecinos que viven cerca a la zona de animales. Es conveniente precisar que alrededor del Parque se han instalado recientemente centros residenciales, incrementando la densidad de habitantes en el entorno.

5.2.GERENCIA TÉCNICA

DIVISIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO



La División de Infraestructura y Mantenimiento es la Unidad Orgánica encargada de la conservación y funcionamiento de las instalaciones y equipamiento del PATPAL-FBB. Según el Reglamento de Organización y Funciones del PATPAL son funciones de la División de Infraestructura y Mantenimiento:

- a) Programar, formular y ejecutar actividades y proyectos de infraestructura a largo, mediano y corto plazo del PATPAL-FBB.
- b) Ejecutar y controlar el mantenimiento conservación y rehabilitación de las instalaciones y de los equipos mecánicos y de bombeo del PATPAL-FBB.
- c) Coordinar la adquisición, recepción y/o reparación de los equipos, herramientas e insumos necesarios para la ejecución de las sesiones programadas,
- d) Programar dirigir y coordinar el mantenimiento y reparación de las unidades de apoyo, así como de los vehículos de operación.
- e) Otras funciones que se asigne la Gerencia Técnica

En esta División el Equipo Consultor a fin de obtener información para el desarrollo del presente estudio, decidió remitirle un cuestionario al responsable de la misma.

En cuanto a las respuestas al cuestionario aplicado:

Esta División manifiesta que el Parque de Las Leyendas -en cuanto a sus competidores existentes- no tiene rivales. Que el Parque es una institución consolidada por el tiempo, brindando cultura y esparcimiento. Entre sus ventajas competitivas del parque destacan sus amplias instalaciones. Manifiesta que es necesario aplicar el concepto de mejoramiento continuo, así como también eliminar los engorrosos trámites burocráticos y ser más competitivos.

DIVISION DE OBRAS

La División de Obras es parte integrante de la Gerencia Técnica. Es la encargada de recepción de las diferentes áreas las ideas o perfiles de proyectos del Parque para la elaboración de los expedientes técnicos para adecuarlos al código SNIP y presentarlos para su aprobación.

La Gerencia de Obras como parte de la elaboración y ejecución de los expedientes técnicos participa en los Procesos de Licitación de los proyectos aprobados, para la adquisición de materiales, equipos, profesionales o insumos de acuerdo a los requerimientos del proyecto y Términos de Referencia de cada propuesta. En los últimos años solo se han realizado expedientes de obras referidas al parque, entre ellas la entrada principal del parque, mejoramiento de los servicios higiénicos.

Se encuentran en ejecución 3 proyectos, entre ellos el de la Laguna Recreacional Artificial, que tiene una capacidad de 500m³ con ingreso de 10 l/s, la laguna tiene un área de 33,000 m²; tiene 15 expedientes y 8 componentes, 10 personas contratadas; el proyecto de la Laguna es por encargo de la Municipalidad y la Licitación de sus proyectos se han realizado por componentes; tiene un Presupuesto compartido entre la Municipalidad y el Parque.



La División de Botánica tiene la Unidad de Mantenimiento independiente a la Gerencia Técnica, realizando ellos mismos el mantenimiento de sus vehículos, equipos y maquinarias según sean sus requerimientos.

Se han realizado coordinaciones con el INC para la elaboración de expedientes y previa a la aprobación de la obra: con la opción de hacer rescates arqueológicos en las zonas a trabajar. Las obras de arqueología no se consideran como infraestructura y mantenimiento.

La Unidad de Obras en su Parque vehicular cuenta con un Cargador Frontal, y para la realización de obras se realiza la subcontratación de equipos y maquinarias de acuerdo a los proyectos a ejecutar.

Gestión

- No se cumplen las metas por falta de personal especializado en la elaboración de expedientes técnicos.
- La falta de mayor presupuesto limita la contratación de personal para la elaboración de expedientes técnicos.
- Demora en la ejecución de obras por espera en la aprobación de expedientes por parte del INC.
- Demora en la asignación de presupuesto para la ejecución de obras.
- No se cuenta con catastro de riego de agua natural, si existe de agua potable.

5.3. GERENCIA DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO

División de Marketing y Relaciones Institucionales

Se han realizado estudio de mercado dirigido al Público adulto mediante la modalidad de Focus Group. La Medición de ingreso de público al parque se realiza mediante la aplicación de encuestas en torno a la instalación, limpieza, calidad de servicios. Mencionan que se han realizado 3 encuestas al año, a un aproximado de 1,500 personas y durante el presente año se ha realizado una vez.

En los resultados a los encuestados se tienen que la gran mayoría piden nuevas especies y mejor trato de personal de concesionarios. El Control de público se realiza mediante un sistema informático que es reportado en forma diaria a la unidad de tesorería y en el que se puede ver la variabilidad y movimiento de los visitantes al parque. Durante los últimos años se ha observado una mejora en el Parque resaltando, la mejor presentación de los letreros, áreas verdes y mantenimiento.

A la fecha el Consejo Directivo ha determinado promocionar los animales grandes, que generalmente significan los animales internacionales, por tener mayor aceptación e interés del público.

La División de Marketing realiza coordinaciones con todas las áreas para la elaboración de los materiales publicitarios. También coordina con la Municipalidad de san Miguel

- División de Marketing y Relaciones Institucionales



El Marketing del parque de las Leyendas se realiza bajo diferentes modalidades entre ellas tenemos:
Publicidad a Nivel Nacional e Internacional.- Mediante el uso de los medios de comunicación masivos como, televisivos, radiales y escritos a través de la Pagina WEB.
Publicidad a nivel local.- a través de los medios de prensa, paneles, carteles, boletines, trípticos, folletos, afiches y Notas de prensa para difusión de eventos de gran envergadura.
Campañas en colegios.- A través de invitaciones cursadas a diversas entidades educativas.



Módulo de atención al visitante

Convenios

Para la publicidad y difusión del parque se han suscrito convenios con empresas privadas entre ellas:

- Edenor, para la realización de cursos talleres.
- D'Onofrio para la instalación de señales
- Faber Castell para la elaboración de Trípticos
- JG Metales para la publicación de Letreros y un panel.

Problemática de la División

- No hay continuidad en la relación laboral, se renueva en forma constante al personal que ya se ha capacitado.
- Las áreas y diferentes unidades no abastecen de información oportuna para la elaboración de los documentos publicitarios.

División de Educación y Extensión Cultural

Se entrevistó a la Coordinadora de Actividades Educativas y cultural de Educación

Potencialidades

En la División de Educación y Extensión Cultural se realizan actividades educativas que se divide en 2 etapas:

- Verano de Leyenda: Cursos talleres de verano para niños de inicial a secundaria
- Escuela Verde: Cualquier Institución Educativa que pida cursos de educación, ya sea simple, con narración de cuentos, representación, se cuenta con personal externo.

Se realiza difusión del parque a través de la Pagina Web,
Se cumple con el POI; miércoles Jueves y viernes se realiza la proyección de Videos.



Se recibe la Visita permanente de Instituciones Educativas del Cono Norte: Los Olivos, San Miguel, Pueblo Libre, Jesús María, Breña, Villa El Salvador

Capacitación

Con la finalidad de brindar un buen servicio y mayor información del Parque a los visitantes; el personal Guía y Promotores son capacitados en forma constante de manera interna, dentro del área de educación. Se cuenta con dos coordinadores, y Guías que están vinculados con el área de la docencia y manejo de grupos y niños

Entre las estrategias para brindar las capacitaciones se tiene la conformación del Club de Sensibilización, quienes han realizado representaciones como el Tema: de Cándor Andino, en el que se da a conocer lo que es la Reserva de Chaparri zona donde se realiza la protección del cóndor.

Convenios

En el 2007 se tramitó un convenio con el MINEDU para que alumnos de escasos recursos económicos sean atendidos e ingresen en forma gratuita al parque, pero no procedió. Existe un convenio con las madres integrantes de los Comités de Vaso de Leche de Lima Metropolitana, para brindar facilidades para la visita al parque.

Problemática

- Se considera como una traba la contratación de personal que no conocen de educación para la capacitación y guiado al público visitante al parque, sobre todo a niños.
- La contratación de personal sin criterios de ubicación y funciones.
- No hay estrategia de educación externa, no se sabe del parque y de la parte que ingresa solo se atiende el 10%
- Reuniones de coordinación entre las Gerencias insuficientes.
- Los cambios de funcionarios no permiten el avance de la gestión porque no conocen sus funciones ya que es personal rotatorio.
- Falta de involucramiento del Parque con la Municipalidad de San Miguel.
- En cuanto al medio ambiente, no existe un Plan integral que mejore la recolección de residuos sólidos, tratamiento de aguas servidas.
- Existe un gran tráfico de fauna silvestre que impacta en el Parque por cuanto los animales decomisados son derivados al zoológico del Parque.

Propuestas

- El Proyecto de Bus Educativo trasladará a alumnos por todo el parque.
- Convenio con APECO para la inserción de animales en sus ambientes naturales y pingüino en la reserva de paracas.
- Modificación de Infraestructura obsoleta
- Construcción del Aviarío. Los recintos tienen que tener características naturales.
- Encuestas: que se entreguen al público y se evalúen al mes.
- Difundir la Memoria Institucional del Parque
- El tráfico de animales para los zoológicos es enorme y se debe trabajar conservación.



- Por el cambio de clima los zoológicos juegan un papel muy importante, se debe priorizar los convenios con Zoológicos de América.
- Involucramiento del Parque con su Municipio de San Miguel.
- Mantenimiento de la página web con apreciación del público.
- Reducir las tarifas de ingreso para las instituciones educativas públicas.



Módulo educativo

5.4. OFICINA DE ADMINISTRACIÓN

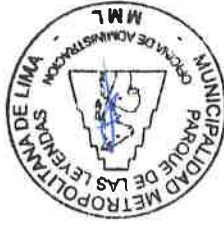
Unidad de Recursos Humanos (Entrevista con el Responsable)

El parque cuenta con personal permanente inmersos en el D.L.728 Decreto de Promoción del Empleo quienes tienen su registro en Planillas; por Contrato de Administración de Servicios (CAS), terceros y asesores, alrededor de 400 trabajadores en total. El grupo mayoritario es el de los denominados CAS con contrato a 170 personas entre, profesionales, técnicos y obreros, que tiene que ver con la parte operativa, administrativa y la Laguna Recreacional Artificial, en el que hay unas 100 personas y jardín botánico, mantenimiento de áreas verdes y se tendrá que incorporar unos 15 más para contratar.

Se está tomando provisiones para ver el impacto de la laguna. Se va a coordinar con la Administración por que el incremento de visitantes va a ser mayor y conlleva al aumento de costos y personal, boletería, vigilancia. En el área se maneja la administración del personal, Planillas. CAS y Servicios de Terceros lo maneja la Unidad de Logística, con orden de servicios, recibos honorarios, aliviando la carga administrativa por que los CAS ya tienen atención de Salud, la asistencia social tiene que incorporar a ellos ya sus hijos y se les brinda capacitación, charlas de salud.

Capacitación

Programa de capacitación Anual y de Salud. Recientemente se ha brindado un Taller sobre Calidad y Atención al cliente: Somos servicio y debemos dar calidad al cliente. La capacitación de Calidad y atención al cliente se ha propuesto para brindarlo a nivel de



Unidades; para ello se van a contratar especialistas para cada área, botánica, zología y también para administración.

Se han realizado campañas de Salud entre ellas se ha priorizado la campaña sobre la influenza; se han comprado mascarillas y frascos para desinfectarse las manos y se les recomendó no acudir a lugares cerrados: no se observó descenso del flujo de visitantes al parque en el periodo de la influenza AH1N1; por ser un ambiente de campo abierto. Se ha realizado también campaña de salud de Medicina general a todos los trabajadores.

El Personal bajo la modalidad de contrato del D.L.728 Decreto de Promoción del Empleo, Contrato por la naturaleza de la Ley se observa mayores ventajas respecto al personal de CAS, por ejemplo reciben vales para compra de sus víveres que les tocan por pactos colectivos; entre otros beneficios. La Alta Dirección busca los mecanismos de gestión para satisfacer el clima laboral de manera equitativa.

Para la contratación de personal se toma en consideración los requerimientos de cada División y según los lineamientos del SEACE se realiza un Proceso de Selección de acuerdo a los Términos de Referencia solicitados previa conformación de una comisión. Se tienen momentos de socialización entre todo el personal en el Aniversario del parque; también se realizan campeonatos deportivos en coordinación con el sindicato de trabajadores, quien promueve un campeonato interno de todas las áreas. La evaluación del personal se realiza en forma permanente a través de indicadores y publicándose el cuadro de méritos.

Unidad de Logística

A esta unidad le compete la responsabilidad de conducir las acciones del sistema de abastecimiento (bienes y servicios) de acuerdo al marco legal establecido para las adquisiciones y contrataciones del Estado, así como el mantenimiento y seguridad de los bienes. Lleva el inventario actualizado de los mismos, de acuerdo con las normas y procedimientos del Sistema de Abastecimiento.

Entre sus funciones tenemos: a) Programar, coordinar, ejecutar y controlar los procesos de contratación y adquisición de bienes, servicios u obras que requieran los órganos del PATPAL FBB en el marco de la normatividad vigente, garantizando obtener bienes y servicios de calidad requerida en forma oportuna y a precios o costos adecuados. b) Recopilar y administrar información sobre los requerimientos de bienes y servicios requeridos que permitan el cumplimiento de sus objetivos. c) Coordinar y supervisar las acciones de mantenimiento, seguridad del patrimonio y del personal de acuerdo a las normas vigentes. d) Formular y aplicar normas para verificar la existencia, estado y condiciones de utilización de los bienes y de los servicios que dispone el Patronato del Parque de las Leyendas "Felipe Benavides Barreda". e) Consolidar los cuadros de necesidades de bienes y servicios, formular y mantener actualizado el catálogo de bienes y el presupuesto de compras en base al presupuesto de bienes y servicios. f) Tramitar la alta



000064

y baja de los bienes patrimoniales de conformidad con los dispositivos legales vigentes. g) Elaboración del Plan Anual de Adquisiciones en coordinación con las Unidades del PATPAL para consolidar el cuadro de necesidades. h) Coordinar y proporcionar información con el Área de Asesoría Jurídica para la defensa del PATPAL en temas de Contrataciones y Adquisiciones del Estado ante el CONSUCODE. i) Otras que le asigne la Oficina de Administración.

A la entrevista realizada al responsable de esta Unidad responde:

Esta unidad, aprecia en el personal del Parque de las Leyendas un ambiente laboral tenso por el trabajo o presión, primando los aspectos coyunturales y carencia de identificación con las políticas institucionales (Misión). Señala que existe poca difusión al personal (en su totalidad) de las líneas estratégicas, manifiesta que el documento de gestión vigente (Plan estratégico 2005-2009) es muy genérico por lo que no permite analizarlo.

En cuanto a los objetivos y metas de la institución indica que estos son medibles y están contenidos en el POI; pero no son de conocimiento de los trabajadores. En cuanto a la estructura organizacional, responden que ésta no corresponde a las necesidades de la institución, ponen como ejemplo el caso de la unidad de control patrimonial que no ha sido considerado en el lugar indicado de acuerdo a la función que cumple.

El personal tiene poco conocimiento sobre las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo que les corresponde. En cuanto al ánimo y motivación de los empleados y trabajadores manifiestan que actualmente se ha revitalizado estos factores del clima institucional. La continuidad en la rotación de empleados y trabajadores es moderado. Por otro lado, comenta que los documentos de dirección y control del PATPAL que emiten los órganos competentes son efectivos. En los estados financieros del PATPAL se indican los análisis de los ratios y se están utilizando para evaluar la performance de la institución. El PATPAL puede reunir y comprometer el capital que necesita para aspectos laborales; pero no para nuevas inversiones.

Mediante la captación de recursos directamente recaudados el PATPAL cuenta con capital económico de trabajo suficiente para gastos inmediatos. El PATPAL se relaciona con otras entidades financieras mediante las operaciones de: depósitos, abonos, cuentas a largo plazo intangibles.

Entre las situaciones que han impedido el normal desarrollo de sus funciones refiere el escaso personal de apoyo, ausencia de Reglamento Interno de Trabajo, poca capacitación del personal, deficiente planeamiento. Entre las situaciones que han facilitado el normal desarrollo de sus funciones refiere al apoyo por servicios de terceros y trabajo en equipo.

5.5. OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO

La Oficina de Planificación y Presupuesto es el órgano encargado de asesorar a los Organos 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. Es responsable de conducir el proceso de planificación presupuestaria y financiera de la Institución. Coordina con todos los órganos de la Institución y externamente con la Municipalidad Metropolitana de Lima. Mantiene relación técnica funcional directa en materia presupuestal con la Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas y en relación a los proyectos de inversión con la Oficina de Planificación – OPI de la MML

Con respecto al cuestionario cursado, indican que el principal activo que distingue al Parque de los posibles competidores es la riqueza arqueológica monumental que posee. Considera que la principal actividad es la calidad del servicio que se reflejaría con ambientes de hábitat natural para que los animales se desarrollen libremente, ambientes adecuados para programas y talleres educativos, los mismos que deben ser abiertos permitiendo así poder interactuar con el entorno; mejora en las señalizaciones del circuito de visita, el acceso a los museos así como el acondicionamiento y acceso a las zonas arqueológicas ya investigadas, conservadas y restauradas. Otro aspecto que consideran fundamental es la capacitación permanente al personal de acuerdo a la labor que desempeña cada uno, asimismo potenciar la difusión, la cual debe contemplar la elaboración de un brochure, que contenga los principales aspectos arqueológicos, zoológicos y botánicos, el mismo que debe hacerse llegar a las diferentes instituciones educativas.

La principal propuesta es la elaboración de un Plan de Gestión Integral, desarrollado de forma participativa con todas las áreas involucradas en la gestión, priorizando la parte operativa, con el fin de asegurar el desarrollo exitoso de sus metas para mejorar la calidad de servicio que se brinda a los visitantes. En este aspecto se está mejorando respecto a las nuevas innovaciones que se vienen implementando en el mejoramiento de atención al servicio del público visitante como son los proyectos de gran envergadura. Con respecto al aspecto laboral, se realizan las coordinaciones frecuentes en las gestiones de trabajos administrativos y técnicos para la Institución.

Señala que la gestión ha establecido indicadores que son medibles y comunicados a las diferentes Gerencias y Oficinas de la Institución. Considera que con la creación de la Gerencia de Operaciones y la División de Obras se satisfacen las necesidades para el buen funcionamiento de la Institución. Con respecto al personal considera que las plazas se encuentran especificadas en su mayoría, sin embargo la Oficina de Mesa de Partes no se encuentra incluida en la estructura Orgánica del Parque; de igual manera considera que los trabajadores se encuentran con perspectivas de cumplir con los objetivos y metas propuestos por cada Unidad Orgánica, siendo mínima la rotación del personal. En cuanto a la documentación relacionada a la Dirección y Control, considera que son efectivos ya que se encuentran en constante comunicación con todas las Áreas.



Con relación al financiamiento para atender compromisos laborales e inversiones a corto plazo considera que la institución cuenta con la capacidad de asumir compromisos y obligaciones con el personal a corto plazo y aquellos gastos que son inmediatos. La vinculación con las entidades financieras está referida al pago de remuneraciones, financiamiento de proyectos y depósitos de recaudación.

En cuanto a los proveedores se indica que se cuenta con una cartera de proveedores, siendo la misión adquirir bienes y servicios de calidad a un precio aceptable de mercado. Por último menciona que la Oficina ofrece facilidades para realizar las gestiones ante entidades como el Ministerio de Economía y Finanzas y otros organismos vinculados al proceso de Dirección Administrativa.

5.6. OFICINA DE ASESORIA JURÍDICA

La Oficina de Asesoría Jurídica depende jerárquicamente de la Dirección Ejecutiva y es la encargada de sistematizar la legislación y asesorar a los órganos de la Institución en aspectos legales, ejecutando acciones pertinentes y emitiendo informes, dictámenes y visaciones. Es el órgano responsable de la defensa del PATPAL en los procesos judiciales que esta sea parte; así mismo es responsable de los asuntos legales, asesora en asuntos laborales, administrativos, tributarios, etc.

Entre sus funciones tenemos: a) Asesorar a los órganos de Dirección y a los demás órganos de la entidad en la interpretación y aplicación de las normas legales y en la revisión de los documentos de contenido legal que reciba o emita la institución. b) Emitir los informes que se le solicite, dictaminando sobre los expedientes y asuntos administrativos de acuerdo a Ley. c) Asumir la defensa judicial del PATPAL sea a nivel penal, civil, administrativo, tributario o de cualquier índole. d) Formular y visar los convenios, contratos y dispositivos legales que expida el PATPAL FBB. e) Coordinar con la Unidad de Logística el registro de las propiedades inmobiliarias de la Institución, para el saneamiento legal hasta su inscripción registral. f) Dictaminar sobre los recursos impugnativos interpuestos contra las resoluciones expedidas en materia administrativa. g) Elaborar Proyectos de normas legales y de carácter administrativo sobre asuntos relacionados al PATPAL FBB que se le encomiende. h) Evaluar, coordinar y ejecutar las actividades jurídicas para la defensa de los intereses y derechos de la Institución, asumiendo su defensa en los procesos y procedimientos judiciales como demandante, demandado, denunciado, o parte civil. i) Las demás funciones que le asigne la Dirección Ejecutiva.

Esta Oficina tiene como expectativa asesorar en aspectos judiciales dando salidas armoniosas en las diversas situaciones que se presenten en el PATPAL. Teniendo en cuenta el principio de humanidad, solidaridad el respeto, usando y aplicando el ordenamiento jurídico vigente que prima en la constitución y demás preceptos legales.

Manifiestan que el Parque de Las leyendas actúa dentro de sus competencias, respetando el ordenamiento legal vigente y ejerciendo la defensa del patrimonio institucional en los conflictos judiciales, brinda servicio a los visitantes con áreas tranquilas. El personal de la Oficina



manifiesta expectativa por la puesta en funcionamiento de la Laguna Recreacional Artificial próxima a inaugurarse ya que consideran que brindará más esparcimientos a las familias que visitan las instalaciones y generará recursos económicos adicionales a la institución.

5.7. ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL

Resaltan la incomodidad de las Oficinas del Parque, algo que han observado en varias dependencias. Han realizado un Informe de Auditoría de Gestión donde puntualizan recomendaciones para mejorar los aspectos del PATPAL. Ofrecen proporcionar copia de los mismos.

Plantean establecer o implementar un Centro de Costos en el Parque con la finalidad de mejorar el costo en la institución. Considera que la asignación presupuestal del 3% a la División de Arqueología es insuficiente por cuanto es un área clave, asimismo es vital la implementación de los ambientes como Follinarios y Aviaríos para mejorar el bienestar de este grupo de animales. Por otro lado, señala que las Huacas deben promoverse más efectivamente porque están vinculados a la identidad peruana.

Sobre la condición de Patronato consideran que debe modificarse a, por ejemplo Complejo Turístico, porque el Patronato impide acceder a fondos cooperantes. Debe modificarse a través de una Ley del Congreso mediante propuestas y convencimiento a los legisladores.

Consideran que muchas veces existe incomprensión por parte de algunos funcionarios del PATPAL por la labor realizada por la Oficina de Control Interno. Menciona que han existido denuncias por parte de ex funcionarios del Parque (Ex – Presidente del Directorio) que en algún momento vieron afectados sus intereses personales pero que carecía de mayores argumentos por lo que no procedió.

Con respecto a las denuncias que planteaba el sindicato de obreros, informan que a la fecha ha disminuido debido a que actualmente la administración ha resuelto de forma coherente y conciliadora. También consideran que no se han establecido las políticas institucionales que son los ejes centrales, lo que impide articular las acciones, objetivos y proyectos entre los responsables de las áreas administrativas del PATPAL.

Opina que la Oficina de Marketing debe contar con mayor presupuesto para difundir y promocionar las bondades y riquezas del Parque, y que el Presupuesto debe elaborarse de manera participativa para que refleje las reales necesidades de las diferentes áreas, unidades, divisiones y oficinas. Consideran que los procesos y procedimientos no están establecidos lo que genera duplicidad e interferencia de funciones.

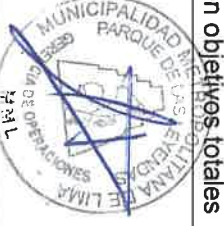
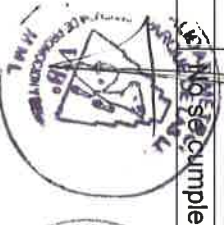


RESULTADOS DE LOS TALLERES DE DIAGNÓSTICO

GERENCIA OPERATIVA

EJE TEMÁTICO: ESTUDIOS, INVESTIGACIONES PUBLICACIONES Y DIFUSION

PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS	SOLUCIONES
DIVISION DE ZOOLOGIA			
Deficiencia/Ausencia de publicaciones científicas de la DZ	Ausencia de personal dedicado exclusivo a esta atarea y especializado	Poco impacto (nulo) de la institución a nivel de la comunidad científica dedicada a la fauna silvestre	Contar con personal calificado para el trabajo
	Falta de presupuesto	Ausencia de publicaciones y estudios	Asignación de presupuesto para investigación Convenio con instituciones científicas / Educativas
Pocos estudios y datos clínicos elaborados por la DZ de utilidad científica	Falta de equipo de laboratorio (estufas, materiales, inal, equipos Rx)	Desvió de recursos al tener que recurrir a diagnósticos fuera de la institución.	Adquisición de equipos de laboratorio
	Falta de reactivos	Efecto probable a futuro en epidemiología de la población	Implementación de un laboratorio básico de Diagnóstico Convenio con universidades Capacitación de personal de laboratorio en técnicas de cultivo, diagnóstico, tinciones, etc.
DIVISION DE BOTANICA			
Deficiente difusión	Falta de trabajo en equipo con áreas competentes	Descontento del cliente de las bondades del parque	Trabajo en equipo
Poca Investigación	Infraestructura (Botánica)	Trabajos inconclusos (Botánica)	Inversión y adecuación de especies.
DIVISION DE ARQUEOLOGIA			
Falta de Proyectos (SNIP)	Falta de especialistas	Demora en inicio y ejecución de proyectos	Creación de un área competente para la elaboración del PIP
Investigación	Presupuesto o recorte del	No se cumplen objetivos totales	Capacitación al personal de la División de Arqueología Presupuesto contemplado en el presupuesto original



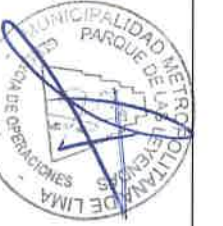
conservación inconclusas o dilatadas.	mismo	Desmotivación de personal	
Retraso y cancelación de publicaciones.	Procesos administrativos lentos	No se difunde el patrimonio arqueológico	Contratación de personal dedicado a las publicaciones
	Recorte Presupuestal	Se pierde el potencial atractivo del turismo cultural	Adquisición de equipamiento Reestructurar los procesos administrativos

EJE TEMÁTICO: MANTENIMIENTO E INCREMENTO DE LA COLECCIÓN BOTANICA, ZOOLOGICA Y ARQUEOLOGICA

PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS	SOLUCIONES
Tabas Burocráticas Para Intercambio De Animales	Requisitos exigentes Senasa e INRENA	Perdida patrimonio animal	Adquisición con asignación presupuestal
Indefinición del bien patrimonial arqueológico (INC/Custodia)	Legal/Administrativo	Riesgo de pérdida del patrimonio arqueológico	Legislación interna que diferencie los bienes patrimoniales /Directiva parque – Estado
Carencia de Presupuesto para incremento y colección botánica	No existe asignación presupuestal	No se incrementa la colección	Mejorar la distribución presupuestal
Carencia de insumos para el mantenimiento (equipos)	Falta de asignación Presupuestal	Perdida del estado del bien	Incremento del presupuesto
Personal especializado insuficiente	Falta de asignación Presupuestal		Reuniones entre responsables de operaciones y administración

EJE TEMÁTICO: CARTERA DE PROYECTOS Y CONVENIOS

PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS	SOLUCIONES
No habilitación de áreas, terreno con vocación para áreas verdes y/o recintos de zoológicos y no se pone en valor las Huacas	Falta de clasificación de capacidad de uso de suelo en zonas de complejo arqueológico	Presencia de animales daños tanto para la colección zoológica, público, trabajadores, elevada contaminación por polvo	Contratación de personal agrónomo (Edafólogos, arqueólogos, arquitectos para elaboración de un plano de uso de suelo.
Trámites engorrosos y burocráticos para la formulación y aprobación de convenios	Normatividad vigente, falta de actualización de lineamientos para la formulación de convenios	Demora en la suscripción de convenios. Desinterés por diferentes instituciones interesadas	Formulación de directivas para convenios multidisciplinarios afines con las líneas de acción de la institución



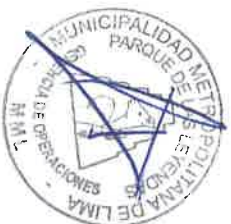
Necesidad de : Auditoria ambiental de la laguna	Humedad relativa y espejo de agua	Enfermedades en plantas, animales y personas	Realización de una auditoria ambiental
No se promueve la formulación de proyectos presupuestales o se interrumpen los proyectos programados en el POI	Presupuesto programado es reasignado para otras áreas Se Incumple con las Metas del POI	Interrupción de los proyectos Modificación del presupuesto programado	Inamovilidad del presupuesto asignado a proyectos

EJE TEMÁTICO: CIRCUITOS LAGUNAS

PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS	SOLUCIONES
Instalado en zonas cercanas monumentos arqueológicos	Diseño en áreas de otro uso	Afecta da integridad a los monumentos	Ejecutar proyectos de conservación, restauración y puesta en valor – incluye señalización
Riesgos de daños por ingreso de público a ciertas áreas (Caballeriza)	Diseño en áreas cercanas a otro uso	Afecta la seguridad del personal, bienes y otros	Sistema de protección integral
Impactos en el clima local que afectaría a monumentos arqueológicos animales y plantas	Instalación de laguna	Afecta al patrimonio	

EJE TEMÁTICO: PROGRAMAS EDUCATIVOS Y RECREATIVOS PARA USUARIOS

PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS	SOLUCIONES
Incumplimiento de objetivos y metas del proyecto educativo	Falta de coordinación y con conocimiento del tema con la división correspondiente	Distracción de actividades operativas	Personal competente, (eficiente , educado; etc); a dedicación exclusiva en educación por cada división
Deficiencias en la atención educativa	Falta de educación especialistas con dedicación exclusiva	Inconformidad del cliente en cuanto a la temática educativa	Reestructuración de funciones administrativas
Deficiente desarrollo en programa educativo	Falta de ambiente Educativo	No se llega al publico objetivo, no referente cultural, científico, etc.	Implementación de infraestructura Presupuesto Convenios Mejorar y agilizar Gestión Proyectos sostenible en el tiempo



EJE TEMÁTICO: MODERNIZACIÓN DE LOS AMBIENTES (MANTENIMIENTO)

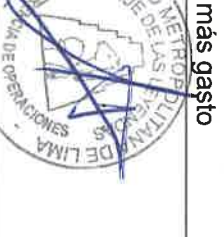
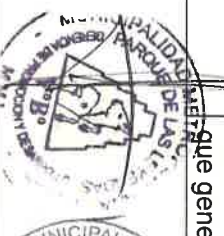
PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS	SOLUCIONES
Ambientes inadecuados obsoletos para animales	Diseños arcaicos Prioridades a otras áreas	Afecta salud de los animales	Construcción de ambientes modernos, felinarios y otros
Museo de sitio ubicado en lugar aislado y sin señalización	Diseño original inadecuado	Insatisfacción de los visitantes	Contratar arquitectos paisajísticos
Deterioro del material de protección del vivero	No existe atención suficiente con los insumos	Poca asistencia del público	Rediseño del entorno del museo (incluye construcción felinario)
No existe área de cuarentena	No estaba diseñado /Improvvisación	Afecta reproducción de las plantas	Especialista paisajístico Adquisición oportuna del material protector
Insuficiente señalización	Descoordinación entre áreas	Incremento en el riesgo de la salud de los animales y en el personal	Construir área de cuarentena
Carencia de ambientes de conservación/Investigación/Deposito	Diseño improvisado	Público no visita todos los ambientes Deterioro y pérdida de piezas arqueológicas	Nuevo sistema de señalización Construcción de ambientes apropiados

GERENCIA TECNICA

DIVISION DE OBRAS

EJE TEMÁTICO: DESARROLLO DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA - PLANES

PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS	SOLUCIONES
Personal técnico	Falta de presupuesto	Demora en la elaboración de expedientes técnicos	Contratación de profesionales con experiencias
Demora en aprobación del perfil (SNIP)	Normas legales tediosas	Demora en la ejecución de las obras	Normas que determinen plazos para aprobación
Falta de equipos técnicos y de gestión.	Falta de presupuesto	Contratación de personal y un equipo que genera más gasto	Adquisición de equipos



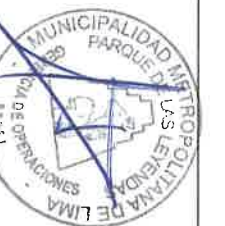
Demora en la aprobación de los expedientes técnicos	Falta de presupuesto para la ejecución	Demora en la ejecución de la obra	Programación presupuestal para los proyectos
Parque declarado patrimonio cultural	Hallazgos de restos arqueológicos	Paralización de las obras	Gestionar la aprobación del INC con la debida anticipación
Poco conocimiento de las normas legales	Falta de capacitación ya actualización del personal	Realizar procesos incorrectos	Capacitación del Personal

EJE TEMÁTICO: MODERNIZACION DE INSTALACIONES Y SERVICIOS PARA MANTENIMIENTO Y DESARROLLO

PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS	SOLUCIONES
No existe un adecuado manejo para modernización de instalaciones	Cada área/división elabora y ejecuta su proyecto de manera independiente	No se tiene las liquidaciones de las obras y la gerencia técnica no toma conocimiento	Reuniones de coordinación y la centralización de los proyectos a través de la gerencia técnica.
Demora en la aprobación del INC con resolución	Restos arqueológicos hallados en el parque	Demora en el inicio de las obras	Gestionar la aprobación del INC con anticipación
Falta de presupuesto para la ejecución	Poca captación de recursos económicos	Proyectos no ejecutados	Buscar las estrategias para generar mayores ingresos económicos
Demora en la ejecución de los procesos de selección	Determinación de los términos de referencia y estudios de mercado, plazos de Ley	Demora en el inicio de las obras	Determinar plazos

EJE TEMÁTICO: OPTIMIZACION Y MANTENIMIENTO DE VEHICULOS Y AMBIENTE

PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS	SOLUCIONES
Falta de personal especializado	Presupuesto	Deficiencia en el servicio	Contratación de personal



EJE TEMATICO: CONSTRUCCION DE NUEVOS AMBIENTES

PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS	SOLUCIONES
Demora en la aprobación del INC con resolución	Hallazgos de restos arqueológicos	Demora en la ejecución de la Obra	Gestionar con anticipación la aprobación del INC
Falta de Presupuesto	Bajos ingresos económicos	No se ejecutan proyectos de construcción de ambientes	Gestionar la mayor captación de recursos económicos



6. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS

6.1. AMENAZA DE POSIBLES ENTRANTES.

Los funcionarios del Parque de Las Leyendas manifiestan que la amenaza de nuevos competidores es indiferente, resaltando que para ingresar en el negocio de zoológico se requiere de mucho capital, de un área extensa, factor difícil de superar debido al crecimiento del negocio inmobiliario que viene ocupando los espacios libres de la gran capital, también es necesario que los potenciales ingresantes a la industria tengan experiencia en el manejo de zoológico y jardines botánicos. Además el Parque ofrece como variable importante la diferenciación (complementación) del servicio, en especial el de arqueología.

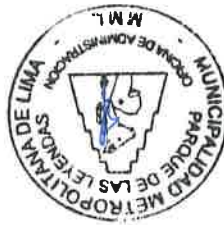
Sin embargo, es importante mencionar que Lima, como ciudad Capital del país, viene siendo mejorada en su infraestructura de servicios mediante la construcción de vías troncales que interconectan de manera más efectiva los diferentes distritos que la componen, así como del próximo a inaugurarse Servicio Metropolitano de Transportes que tiende a disminuir ostensiblemente las distancias entre los conos y la capital, y de este con las ciudades del norte y sur chico, incrementando notablemente el flujo de personas y visitantes que van a requerir de servicios complementarios.

También es importante destacar que inversionistas locales asociados a managers internacionales vienen convirtiendo a Lima como un importante centro de esparcimiento en América del Sur, compitiendo con otras ciudades como Bogotá y Santiago. Desde esta perspectiva es necesario estar atentos al ingreso de futuros competidores relacionados a la industria del esparcimiento manejando formatos exitosos y con ventajas competitivas en costos y calidad.

6.2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES.

Los parques, no son únicamente lugares de recreación y esparcimiento, sino que son los lugares excepcionales para la convivencia ciudadana y la construcción de la comunidad. El PATPAL no tiene un competidor con similares características, es decir que tenga entre sus atributos los tres componentes claves que son sus colecciones botánica, zoológica y arqueológica. Reportes del personal científico del PATPAL mencionan que hay un incremento considerable de zoológicos y 300 criaderos abiertos al público, de modo que en un futuro, la competencia aumentará considerablemente.

En el rubro de los zoológicos si se percibe al Zoológico de Huachipa como un rival potencial del PATPAL, y en menor medida la existencia de otros jardines botánicos en Lima se aprecian como competidores pero sin generar preocupación por cuanto la mayoría de ellos son patrocinados por las Universidades y están direccionados básicamente con fines de investigación. Cabe mencionar la significativa presencia de los Parques Zonales administrados por SERPAR quienes vienen mejorando sus servicios y atendiendo a un segmento importante de la población capitalina ubicada en los conos de la ciudad.



48

000075

Las áreas de recreación percibida y existente en el Distrito de San Miguel, son los centros comerciales, que tiene centros de recreación de juegos mecánicos, entre los más conocidos tenemos: Play Land Park, Marina Park, entre otros. Por otro lado, los centros comerciales se han convertido cada vez más en la alternativa de recreación o de libre esparcimiento predilecta para los habitantes de Lima Metropolitana, siendo los de mayor influencia: Mega Plaza Norte, Plaza Lima Sur, Plaza San Miguel, Super Mercado y Multicines, que atraen cada vez más a los limeños como alternativa de esparcimiento.

En este sentido, se debe orientar la promoción del Parque de las Leyendas, en el propio entorno constituido por el Centro Comercial Plaza San Miguel y posicionarlo como un destino adicional de ese complejo, aprovechando su cercanía. Asimismo, para poder competir en igualdad de condiciones con los establecimientos mencionados, es necesario implementar servicios que sean atractivos y de mucho agrado de la población en lo que respecta a la recreación pasiva.

En la actualidad, la tendencia de los zoológicos en el mundo, es de presentar al público ambientes lo más naturales y cercanos al hábitat natural en el que el animal se desarrolla en la naturaleza. Para ello, los ambientes de exhibición deben cambiar el concreto por espacios mucho más naturales. En el Parque de las Leyendas, se aprecian algunos ambientes, que debido a su antigüedad o poca planificación, deberían ser modificados para una mejor ambientación y beneficio de las especies. Aquellos ambientes que deberán conservar sus muros, mallas o rejas, deben cubrirlos con enredaderas u otro tipo de vegetación.

Existen numerosas áreas de terreno disponibles en la periferia del Parque de las Leyendas, que podrían ser usadas para la construcción de nuevos y novedosos alojamientos de animales, recreando algún ecosistema atractivo para los usuarios (p.e. sabana africana, Océania, etc.), también es importante y urgente la construcción de un hospital veterinario

De acuerdo a los Resultados de Sondeo del Diario "El Comercio", publicados con fecha 25-10-2009, elaborada por la Empresa Ipsos Apoyo Opinión y Mercado S.A., durante los últimos 12 meses, de una muestra de 500 personas de ambos sexos y residentes de Lima Metropolitana, se han registrado la mayor cantidad de visita en orden de concurrencia en los siguientes parques y como lugares para llevar a extranjeros y para pasar el domingo con familia:

1. Parque de las Leyendas
2. Parque Zoológico de Huachipa
3. Parque Zonal Sinchi Roca.
4. Parque Zonal Huáscar
5. Parque Zonal Viracocha

Cabe señalar que a nivel de competencia, constituye una ventaja para los Parques Zonales, el situarse en medio de zonas altamente pobladas, como los Conos de Lima; y la ventaja del Parque de las Leyendas, es que los mini zoológicos de los Parques Zonales de Villa el Salvador y Comas, aún no han sido difundidos en el ámbito metropolitano.



En el caso del Parque Zoológico de Huachipa, éste tiene una variada colección de fauna y conserva algunas especies solicitadas por el público, que el Parque de las Leyendas no posee, como los Canguros y otros animales. Asimismo, este Parque ofrece servicios educativos y de recreación, además de sus paseos en su laguna artificial.

CUADRO COMPARATIVO PARQUE LAS LEYENDAS VS. ZOOLOGICO DE HUACHIPA

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PARQUE DE LAS LEYENDAS	HUACHIPA	COMENTARIO
Posicionamiento	Alto	Medio	El Parque de Las Leyendas por su trayectoria histórica (1964), está más posicionado que el Parque Huachipa (2000).
Económico.	Medio	Medio	El valor del costo de entrada en ambos zoológicos es similar.
Investigación	Medio	Bajo	No aprovechan los convenios con instituciones dedicadas a la investigación.
Cercanía	Excelente	Riesgosa	Huachipa está ubicada en Ate, con poca accesibilidad y el traslado demanda un costo y pérdida de tiempo.
Novedoso	Medio	Medio	El PATPAL cuenta con potencialidades como la parte arqueológica y botánica. En Huachipa su atractivo son las granjas iterativas y el bosque de aves.
Calidad del servicio	Medio	Medio	Existe poca diferenciación.
Limpieza	Regular	Medio	El cliente tiene percepción de más limpieza en el zoológico de Huachipa.
Ejemplares	Alta	Medio	El PATPAL cuenta con más ejemplares de animales.
Perspectivas de expansión.	Alta	Baja	Huachipa no cuenta con áreas de expansión.
Arqueología	Alta	Nulo	El Parque de las leyendas cuenta con monumentos arqueológicos, en cambio El zoológico de Huachipa no cuenta con monumentos arqueológicos.
Liderazgo	Baja	Medio	El Parque de Las Leyenda se observa poca práctica de valores y poca capacidad gerencial de algunas áreas y/o divisiones.
Personal calificado	Medio	Medio	Personal de operaciones con conocimiento y capacitado en sus funciones.
Innovación	Poco	Alto	Granja Interactiva donde los niños interactuarán con los animales de granja.
Valor agregado	Alto	Medio	Arqueología
Infraestructura	Medio	Moderna	Los animales se encuentran en recintos que intentan recrear los hábitats naturales lo más cercano posible al ambiente donde se desenvuelven
Habitabilidad	Regular	Buena	En Huachipa Los felinos se encuentran al aire libre
Diversidad	Alta	Alta	Se encuentran diversidad de especies
Tecnología	Medio	Alta	Explicación de la evolución de la Tierra y de los animales a través del túnel del tiempo, así como un árbol genealógico para entender la evolución de las diversas especies.



000077

Adaptabilidad a las condiciones cambiantes	Regular	Alto	Posee capitales privados.
Cultura organizacional	Regular	Alta	En Huachipa se observa al personal laborando e interactuando con el público de manera más cordial y atenta.
La planeación estratégica	Regular	Se desconoce	El diagnóstico carece de elementos claves tanto de la estructura como de la organización. Se resalta el uso de indicadores.
Imagen/Marca	Alto	Medio	El Parque de las Leyendas es conocido principalmente por sus ejemplares de botánica y zoológica aun tiene la parte de arqueología (por difundir). Huachipa es conocido como zoológico.
Ecológicas.	Media	Bajo	Colindante con el zoológico de Huachipa se observa en las riberas del río Rimac una industria de lavado de plástico. Ambas carecen de planes de gestión ambiental.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta un resumen de las principales características de los dos Parques más representativos de Lima Metropolitana.

PARQUE DE LAS LEYENDAS

Este Parque, cuenta con un área de 97.35 hectáreas, de las cuales el 43% se encuentra ocupada por diversas zonas y servicios y el 55% están por ocupar.

En cuanto al Uso del Área Total, se tiene lo siguiente:

- Área Libre 12.00 Has.
- Areas Verdes, Jardines y Huacas 35.00 Has
- Zoológico 15.00 Has
- Administración y Servicios 0.15 Has
- Estacionamiento 2.00 Has
- Pistas y Veredas 0.30 Has
- Areas Sin Uso Especifico 32.90 Has

En cuanto a la Zonificación, ésta se divide en 03 grandes zonas:

- Zona de la Peruanidad:

- Zona Costa
Se encuentra el ambiente de los pingüinos de Humboldt, el acuario de lobos marinos, zorro costero, gaviota, tortuga tata mata, entre otros.
- Zona Sierra
Se encuentra el aviarío del cóndor, la pampa galeras que congrega gran cantidad de vicuñas, guanaco, llama y la alpaca.



- Zona Selva
Se encuentran el santuario del oso de anteojos, gallito de las rocas, otorongo o jaguar, huanganas y sajinos, monos, loros, guacamayos.

- **Zona Internacional:**
Asia, América, Oceanía y Europa. Se encuentra leones asiáticos, oso pardo, jirafa, hipopótamo, cebras, búfalo, tigre de bengala, avestruz.

Zona de Museos y Oficinas Administrativas: Museo de Petróleo, Museo Interactivo, Museo de Sitio, Edificaciones Administrativas, Talleres, Almacén y Otros.

En el Parque de las Leyendas, cabe resaltar lo siguiente:

Colección Zoológica

A diciembre del 2008, se posee 1,642 animales, de los cuales 657 son mamíferos, 692 aves, 205 reptiles, 75 peces y 13 anfibios, que integran 210 especies distintas, correspondiendo a la clase mamíferos (71), aves (90) y reptiles (24), peces (21), anfibios (4). Debe precisarse, que cada animal, consume de acuerdo a su dieta, frutas, verduras, carne de res y pescado. El consumo anual en verduras es 150,000 kilos, 160,000 plátanos y 34,000 kilos de res. En este año se muestra el ingreso de nuevos animales, tales como alpaca, trompetero, pichico, mono perezoso, monos titis, taricayas, tortuga marina, rana albina, perico, sapo andino, zorro costero, piquero, búfalo y gavilán de sabana, entre otros.

Colección Botánica

El Parque de las Leyendas cuenta 17 Hectáreas de áreas verdes, las que están conformadas por 16 zonas donde existen aproximadamente 5,030 individuos vegetales, entre árboles (2,250), arbustos (2,330.) y palmeras (450). Destaca el Área de Conservación de Flora, que cuenta con ambientes: El Jardín Botánico, considerado el primero a nivel nacional que alberga flora nativa y exótica de gran variedad. El Jardín de Plantas de Extinción y Vulnerables del Perú. El Jardín de Orquídeas. El Lactario de Lima El Ambiente de Plantas Medicinales En el Jardín Botánico, se puede ver la Flor de Amancaes, el Arbol de la Quina, el Intimpa (árbol del sol en quechua); asimismo, se muestra árboles de cientos de años, el pino caribeño usado para fabricar papel, el Grinkgo Biloba, árbol de Japón que data de 213 millones de años o la Secuya, que alcanza los 115 metros y que puede vivir hasta 3,000 años.

Arqueología



52

0000079

El Parque de las Leyendas, está ubicado en una zona donde floreció una gran ciudad prehispánica con aproximadamente 2,000 años de antigüedad, se encuentra obra de los antiguos marangas que se desarrollaron entre los años 200 a.c. hasta 1532 d.c. Existen alrededor de 52 monumentos arqueológicos entre edificios administrativos, templos, palacios, murallas, caminos y canales distribuidos en una extensión aproximada de 50 Ha. Este conjunto de monumentos arqueológicos es parte del denominado "Complejo Arqueológico Maranga", el mismo que ha sido reconocido recientemente como Patrimonio Cultural de la Nación. Entre los monumentos arqueológicos cabe destacar: Tres Palos, La Cruz, Muralla, Huaca Middenford, Palacio Inca, Huaca Cruz Blanca, etc.

Museos.

El Parque de las Leyendas, cuenta con los Museos Ernst Medinfor, Kalinoswky, Museo de la Minería y de la Imagenación y una Exposición sobre el Petróleo. En el Museo Medinfor se exhiben elementos, maquetas y restos humanos correspondientes a la Cultura Maranga. También se expone una muestra con réplicas del Señor de Sipan. El Museo Kalinoswky, está especializado en ornitología y taxidermia. Se aprecian aves, reptiles y mamíferos disecados, así como huesos arácnidos e insectos. Asimismo, tiene un acuario de peces ornamentales y exóticos.

Áreas de Esparcimiento.

Se encuentra el Laberinto y Zona de Juegos.

Auditorios

Actualmente se tiene un Auditorio Central, que está operativo y tiene una capacidad aproximada de 1,500 espectadores. En tanto, que los Auditorio Chabuca Granda, que tiene una capacidad de 5,700 personas y el Auditorio Caballero Carmelo, con una capacidad máxima de 1,000 personas, se encuentran inoperativos.

Laguna artificial en el Parque de las Leyendas

Los trabajadores del Parque de Las Leyendas conjuntamente con la Municipalidad de Lima, ultimán los detalles de la que será la primera laguna artificial construida en este centro de diversiones, y que será inaugurada en los próximos días. La laguna, tiene un volumen de 22.848 metros cúbicos y albergará diversas especies de peces, señalaron funcionarios del zoológico. Además, el lago contará con una gruta en cuyo interior los visitantes podrán apreciar una réplica de Machu Picchu. Por lo pronto, el parque ha adquirido 21 lanchas y 25 botes para los visitantes. Según datos de la Municipalidad de Lima, la inversión de esta obra fue de S/. 5'900.000 aproximadamente.

PARQUE ZOOLOGICO HUACHIPA

Se encuentra en el margen izquierdo del río Rimac, ubicado en el distrito de Ate Vitarte Av. Las Torres s/n Ate Vitarte. Es su extensión de 112. Hectáreas, se tiene más de 2'000



animales de alrededor de 250 especies, entre las que se puede destacar mamíferos, aves, reptiles y peces, muchos de los cuales se encuentran en peligro de extinción, como el mono cocodrilo de Tumbes, el oso de anteojos, y el mono guapo colorado, entre otros.

Fauna

Se cuenta con animales conocidos de otras partes del mundo como son: tigres de bengala, leones, jirafa, canguros, cebras y actualmente los nuevos inquilinos son los dromedarios. Asimismo, se encuentran aves, reptiles y peces. Los reptiles, se distribuyen en cuatro grandes grupos los cuales son:

Sequmata: Podemos encontrar a las serpientes, lagartijas y lagartos.

Chelonia: podemos encontrar a las tortugas acuáticas y terrestres.

Cocodrilianos: Es el grupo de los cocodrilos, caimanes y gaviales.

Rincoceratlos: Caracterizado por un grupo de animales de características primitivas denominadas tuataras.

Flora

La colección de flora reúne alrededor de 600 especies de plantas entre nativas, endémicas y exóticas. La muestra de flora más representativa del zoológico es el bosque de las aves, donde se reúne, casi el 60% del total de las especies del zoológico.

Bosque de las Aves

El Bosque de las Aves, es uno de los recintos más representativos del Parque, y tiene un área de aproximadamente 2,400 m². En su interior, podremos observar las distintas formas, hábitos, portes y tamaños de las plantas. Son alrededor de 350 especies de plantas, que se albergan árboles, arbustos y distintas herbáceas, de importancia ornamental, maderable, medicinal e industrial.

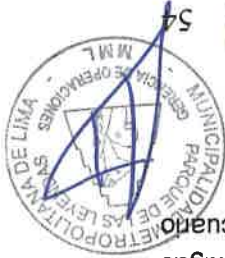
Atracciones

- **Sabana Africana**

Es un área abierta donde el espectador puede ver los animales por todos los ángulos. En dicho ambiente vive la jirafa Belén, y avestruces, representativos de dicho hábitat.

- **Acuario Herpetario**

El área cuenta con 17 módulos de reptiles y 21 peceras donde se exhiben una gran diversidad de peces amazónicos como anguilas y pirañas, también podemos encontrar peces marinos como el majestuoso caballito de mar, que se caracteriza por que es el macho quien lleva los huevos fertilizados. Se puede apreciar una pincelada de la gran diversidad de reptiles que cuenta el Perú, y se podrá conocer a los pequeños caimanes nacidos en el zoológico, una diversidad de tortugas acuáticas y las infatigables boas con sus espectaculares colores. En el Acuario Herpetario se encuentran más de 60 especies en un sólo ambiente.



000081

Se tiene los maravillosos lobos, inquietas nutrias de mar y nutrias de río, también se puede ver los impetuosos caimanes y al cocodrilo de tumbe y a los pingüinos.

- **Casa de las Crías**
Es un ambiente creado para albergar a los animales que por diferentes motivos requirieren de los cuidados de una madre sustituta y se tiene: Aullador, Tamandua negro, Serafín de Platanal, Tapir Cría, Otorongo Melánico.

- **Jardín de las Aves**
Se tiene a casi todos los loros y guacamayos, así como aves silvestres de majestuosos colores y la famosa urraca que no solo deleita con sus colores sino con diferentes cantos y llamados.

- **Carnívoros**
Cuenta con 10 ambientes grandes y alberga felinos, zorros y osos.

- **Canguros**
Se encuentran los canguros australianos, venados cola blanca, y los venados rojos propios de la amazonia peruana.

- **Bosque de las Aves**
Consiste en una maravillosa replica de la selva, donde se han desarrollado especies botánicas traídas del amazonas, adecuándose favorablemente al clima de la costa. Son más de 370 especies entre plantas ornamentales, medicinales, y frutales.

- **Camélidos**
Se encuentra las llamas, alpacas y vicuñas

- **Granja Interactiva**

Es la única en su género, construida especialmente para brindar a los niños y a su familia una emocionante experiencia de interacción con la naturaleza. Ha sido creada con el objetivo de educar en la tarea de protección de la fauna, flora y de los demás recursos naturales de nuestro país, contribuyendo así al mantenimiento de la ecología y del medio ambiente.

Esta Granja está diseñada como una representación de un pueblo andino peruano y cubre un área de alrededor de 2,000 m². El circuito peatonal de aproximadamente 180 metros lineales, recorre 27 ambientes acondicionados según las características de cada especie que incluyen espacios destinados a actividades de contacto entre los niños, animales y plantas.

Recreación

Planetario Solar. - Descubra las estrellas, los planetas y las constelaciones.
Mundo del Agua. - Se muestra el ciclo del agua en un pabellón único.



0000082

Botes Pedalones.- Más de 30 botes en 2 lagunas ubicadas frente a la entrada del parque. Se cuenta en una área de picnic y para los niños un amplio espacio de juegos mecánicos a pocos metros. Es de interés mencionar que se realizan visitas guiadas especialmente para los escolares; así como talleres, fiestas corporativas y cumpleaños.

Investigación.

Cuentan con investigaciones como:

- Programa de conservación de cocodrilos en el Perú.
- Conservación y reproducción del flamenco.
- Reproducción en cautiverio y conservación del pingüino de Humboldt.
- Manejo y conservación de hormigueros peruanos.

Miradores

Se han contemplado zonas de observación en lugares estratégicos; una zona de circulación con miradores para una mejor observación aérea para luego continuar con el recorrido.

Tecnología Recreativa

La nueva atracción del zoológico de Huachipa, es la "Evolución", ósea, Una escenografía muy realista, sonidos y luces especiales, así como dinosaurios y animales de la sabana africana computarizados y mecánicos semejante a atracciones internacionales. La inversión para montar esta exposición permanente fue US\$400.000 y seis meses de trabajo. El recorrido se da inicio con una explicación de la evolución de la Tierra y de los animales, así como un árbol genealógico para entender la aparición de las diversas especies. Luego se atraviesa un túnel del tiempo para llegar a los primeros dinosaurios, pasando por el Tiranosaurio Rex y finalizando con animales como: elefantes, cebras y jirafas. Esta atracción permite el acceso a personas discapacitadas, al igual que el resto del zoológico.

El Parque de Huachipa cuenta con una Sala de Museo donde exhibe muestras de cerámicas procedentes de diversas culturas.

6.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

La actitud del personal con respecto al poder de negociación de los proveedores es neutra. Lo que se tiene que resaltar es la percepción de los funcionarios de que el Parque presenta ventajas para hacer negocios con los proveedores. Es importante mencionar que, al haber sido comprendido el PATPAL dentro de la estructura orgánica de la Municipalidad de Lima y, teniendo proyectos financiados por la entidad edil, han hecho presencia en la organización proveedores vinculados a la comuna.



Del cuestionario podemos rescatar la apreciación que tiene el personal con respecto a la negociación del cliente de encontrar con facilidad servicios sustitutos. Los entrevistados consideran que el cliente no requiere información significativa para tomar la decisión de compra del servicio por cuanto el Parque es plenamente identificado como un proveedor líder en el servicio. Además señalan que es importante considerar las tarifas que se cobra por los servicios prestados a los usuarios y que éstos deben estar acorde con la capacidad adquisitiva de los usuarios.

Por tanto, el poder de negociación de los principales consumidores del PATPAL es mínimo y tienen alguna capacidad de negociación cuando pertenecen a una organización social de base que ha establecido Convenios para el ingreso como visitantes.

6.5. AMENAZA DE POSIBLES SUSTITUTOS.

El parque de las leyendas cuenta con un conjunto de atributos que sería difícil igualar para cualquier competidor, sin embargo, en el rubro esparcimiento y recreación, existen alternativas para el público convalidos sobre la base de los grandes centros comerciales o de parques temáticos culturales y gastronómicos que cada vez ganan espacio entre los consumidores.



PROGNOSIS DE SUS COMPONENTES CLAVES

GERENCIA DE OPERACIONES

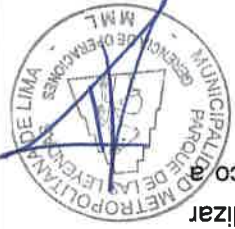
1. JARDÍN BOTÁNICO.

El Jardín botánico, se encuentra en un lugar destacado dentro de la imagen corporativa del PATPAL, por ser el órgano responsable de las actividades de conservación, restauración, ampliación y mantenimiento de las áreas verdes, que incluye la colección de plantas, en un vínculo de asociación "conocimiento y naturaleza". Además es un centro de esparcimiento y recreo, de encuentro y tránsito, de contemplación. El Jardín Botánico es uno de sus principales atractivos del PATPAL, que debe incluirse en todas las visitas por el parque y como una carta de presentación.

Para los investigadores botánicos, así como para los profesores de distintas facultades de las Universidades del Perú, donde se imparte esta especialidad, el Jardín Botánico es un centro de recursos científicos y educativos extraordinario, además de un laboratorio natural de potencialidad insospechada.

Pero, pese al arraigo, y al personal capacitado y especializado, se ha podido observar que el Jardín Botánico no está en su mejor momento. Un sostenido proceso de dejadez institucional y el inmovilismo de sucesivas administraciones, mantienen a esta importante componente del PATPAL en un estado de postergación en ciertas actividades claves y vitales. En ausencia de una planificación que realce sus funciones de conservación, educación, investigación y extensión, en toda su magnitud, simplemente ha prevalecido el entusiasmo de sus integrantes para tratar de alcanzar las metas trazadas por la institución. La evaluación y monitoreo de las actividades planificadas es deficiente, repercutiendo en esta área, tal como se observa en los siguientes aspectos: inexistencia de un plan de gestión de la División integrado al Plan Estratégico, limitado presupuesto que incluye recortes o transferencias injustificadas, decisiones administrativas sin criterio técnico para la adquisición de equipos y materiales, convenios con instituciones académicas sin vigencia, inexistencia de plan de expansión de áreas verdes, deficiencias en establecer alianzas estratégicas con otras instituciones internacionales similares, inexistencia de políticas académicas y de investigación que permita, por ejemplo, publicar los estudios que realizan los profesionales, escasa inversión para la capacitación del personal profesional y técnico, inexistencia de políticas para implementar nuevas tecnologías, no se han desarrollado estrategias de acercamiento, involucramiento e identificación con la población etc.

Además la División Botánica del PATPAL no aprovecha en su totalidad sus recursos de colección y semilla, limitando su potencialidad natural de servicio a la comunidad. Para que un Jardín Botánico se constituya como tal debe cumplir ciertas características y realizar funciones particulares, que son necesarias para posicionarla como un referente científico a nivel nacional e internacional.



El jardín botánico requiere de un impulso que le permita identificar e implementar aspectos como:

- Grado aceptable de permanencia.
- Criterio científico subyacente para la colección de plantas.
- Documentación correcta sobre las colecciones de plantas, incluyendo su origen silvestre.
- Seguimiento de las plantas de las colecciones.
- Elaboración de un etiquetado adecuado de los especímenes cultivados y/o colectados.
- Desarrollo de investigaciones científicas o técnicas sobre las plantas de las colecciones.
- Intercambio de semillas u otros materiales con otros Jardines Botánicos, arboretos o centros de investigación.
- Implementación de programas de investigación sobre taxonomía vegetal en herbarios asociados.
- Estrategias que permita la visita del público.
- Comunicación de la información a otros jardines, instituciones y al público.

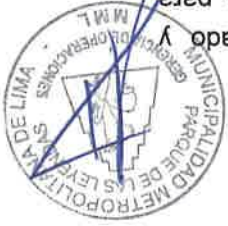
Implementar un proceso de evaluación, autoevaluación y acreditación del estado general del Jardín Botánico, en términos científicos e institucionales es fundamental para su mantenimiento como tal en el concierto de entidades similares. Un proceso que considere la elaboración de un exhaustivo catastro de colecciones y su estado de conservación, así como realizar un estudio de opinión que de cuenta del valor social del Jardín Botánico.

También es necesario dotarlo de independencia institucional para una efectiva toma de decisiones con una adecuada participación de todos los miembros de esta División, mediante una adecuada comunicación y el compromiso de todos, con capacidad de valorar su presupuesto económico, de producir material informativo educativo - Videos, trípticos, revistas, libros, web, otros- realizar campañas comunicacionales en medios masivos, que socialicen los valores científicos, sociales, ambientales y culturales del Jardín Botánico. Deben tener independencia para establecer nexos y facilitar los convenios con instituciones especializadas en el área.

Una manera de conocer el visitante del Jardín Botánico es mediante el establecimiento de controles en las entradas, que permitan disponer de cifras reales de visitas y que estimulen el Jardín Botánico tiene la ventaja de la experiencia en la toma de decisiones técnicas y científicas. Ahora es momento de que se le empodere para las decisiones estratégicas que determinarán su viabilidad. Se necesita planificación, pero fundamentalmente acción.

2. ZOOLOGIA.

La División de Zoología es el órgano responsable de las actividades de ciudad y documentación de los animales. Esta división cuenta con profesionales capacitados para atender sus actividades en condiciones, desarrolla programas educativos de capacitación



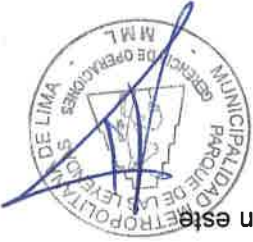
para los visitantes al parque. Coordina con el Instituto Antártico Peruano. Elabora proyectos en equipo. Tiene convenios con las Universidades de Cayetano Heredia, UNMSM y con instituciones encargadas a la conservación del Oso de anteojos. Cuenta con una Unidad de biblioteca. Intervienen en los procesos técnicos para la compra de medicamentos, instrumental, etc. para el área. Cuentan con un Hospital Veterinario.

Se observa deficiencias en planeación, carencia de convenios con otros zoológicos, a esta división le generan problemas a consecuencia del tráfico de animales que llegan en calidad de decomiso, abandono, pues no hay espacio para expansión ya que ciertas zonas están consideradas de uso arqueológico, percibida como un limitante ya que los ambientes antiguos del zoológico deben modificarse y no se puede hacer por que el Instituto Nacional de Cultura requiere de una evaluación arqueológica y tiene que realizarse un estudio a nivel de perfil para que se ejecute, teniendo que elevarlo a esta institución para su aprobación final. Hay proyectos pendientes pero no hay presupuesto.

En cuanto al manejo de los animales, la capacidad de carga y las condiciones en la habitabilidad de ciertos animales le generan problemas de stress y enfermedades, elevando los costos de mantenimiento de cada ejemplar. La falta de planificación no permite realizar eficientemente los procesos de saca originando incremento en la población de cierto grupo de animales. Existen deficiencias en el uso de tecnología para fines reproductivos, los espacios de animales no permite una interacción directa con los visitantes. Se perciben ausencias de programas de difusión de la fauna nacional existente en el Parque de la Leyendas. No se cuenta con soporte económico para el mejoramiento de los procesos de capacitación y recreación para el público ni de inversión.

Deficiencias en los procesos logísticos por parte de la administración central originando demora en la compra de materiales y equipos para el Hospital Veterinario, atendiéndose principalmente a las necesidades básicas. También se ha observado deficiencias comunicativas con la vecindad aledaña que expresan quejas por presencia de moscas. Deficiencia de mantenimiento de cerco de animales (mallas, palos, etc.). Documentos de gestión con deficiencias. No se cuenta con estrategias para con los proveedores que permitan aprovechar los vínculos institucionales.

Los hallazgos anteriores pueden llevar a la empresa a desaprovechar las oportunidades que brinda el medio y las fortalezas con que cuenta la institución, lo que impide desarrollar un conjunto de estrategias que garanticen el éxito futuro, e instituir un ambiente de innovación, creatividad, interactividad, esparcimiento, distracción, de educación y de desarrollo científico que permita a los miembros del Parque de Las Leyendas plantear diferentes alternativas de acción. Se requiere de manera urgente que la Alta Dirección del PATPAL ejecute los proyectos de desarrollo que son considerados claves para esta División, como son la construcción del felinario y la mejora de la habitabilidad del conjunto de especies animales, en especial del grupo de mamíferos, ya que los usuarios perciben serias limitaciones en este aspecto y comparan el servicio con el zoológico de Huachipa.



La División de Arqueología del Parque de las Leyendas, desde su creación, se viene caracterizando por velar en la conservación y puesta en valor del patrimonio arqueológico, conformado por 52 huacas, las políticas y manejos de las mismas se han desarrollado más por iniciativa de los profesionales del área que de políticas prioritarias del Parque, a pesar de ello, estas estructuras arqueológicas han pasado a conformar patrimonio del Parque por lo que la administración de la entidad debe concebirlo como tal y mantenerla por los atractivos turísticos y principalmente por las potencialidades históricas, científicas y educativas que estas significan.

Sin embargo, es necesario indicar que la División de Arqueología presenta un conjunto de limitaciones que son necesarios visibilizar con el objetivo de superarlos. La modificación de la distribución inicial de las áreas ha afectado directamente a las funciones de museografía y conservación que hoy no cuentan con un ambiente propio. Deficiencias en necesidades de infraestructura equipos dedicadas a conservación, restauración, etc. Falta de implementación programas o proyectos de protección del patrimonio arqueológico. Limitado recurso humano con formación especializada. Deficiente presupuesto asignado a los programas de desarrollo del área. Carencia de proyectistas. Indefinición del bien patrimonial arqueológico (INC/Custodia). Retraso y cancelación de publicaciones. Investigación y conservación inconclusas o dilatadas. Demora en la aprobación de proyectos por parte del INC a pesar de contar con resolución administrativa favorable.

Estas situaciones se originan principalmente por el limitado número de especialistas, deficiente o recorte del presupuesto. Procesos administrativos lentos. Marco legal y administrativo deficiente.

Esta problemática, tanto no permite un eficiente desarrollo en lo referente al descubrimiento, conservación y puesta en valor de los monumentos arqueológicos, ni mucho menos poner en marcha proyectos que permitan la viabilidad económica y turística de los monumentos, llegándose a la pérdida del patrimonio arqueológico.

Para la obtención de buenos resultados se hace indispensable, además de una infraestructura adecuada, el contar con personal calificado, equipamiento con tecnología de punta y una adecuada gestión cultural que coadyuve al fortalecimiento de esta División. En ausencia de una gestión que realice sus funciones de conservación, educación, investigación, en toda su magnitud, ha prevalecido el entusiasmo de sus integrantes para alcanzar de manera silenciosa, aunque con resultados tangibles la puesta en valor del patrimonio arqueológico.

4. GERENCIA TÉCNICA

Esta gerencia cuenta con dos divisiones, la División de Infraestructura y Mantenimiento y La División de Obras.

Es conocido que para una eficiente gestión y desarrollo de una institución se deben establecer canales de comunicación eficientes, con interlocutores válidos, para facilitar el intercambio de información y así lograr un trabajo en equipo para la oportuna toma de decisiones, sin embargo algunas limitaciones de tiempo por parte de los funcionarios



000088

impidieron obtener información consistente de este importante componente de soporte de las actividades operativas del PATPAL.

Utilizando otros instrumentos de observación se constató que esta división no cumple las metas establecidas por falta de personal y porque los documentos de gestión no se han elaborado de acuerdo a las necesidades de esta división. Este hecho origina que los trabajos de mantenimiento se realicen de manera aislada sin perspectivas de desarrollo integral y holístico del parque, distrayendo recursos económicos y horas hombre que muchas veces no satisfacen los objetivos de la institución.

Por lo expuesto, es necesario que los responsables de esta División establezcan lazos efectivos de comunicación y trabajo en equipo que permitan mejorar su actual desempeño con el objetivo de constituirse en un ente referencial de las actividades de soporte del PATPAL.

5. GERENCIA DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO

Esta Gerencia tiene a su cargo una de las tareas claves de la organización, el de promocionar el Parque mediante un conjunto de estrategias de marketing que permita sostener la afluencia del público visitante y la de captar nuevos clientes, sin embargo se ha observado como una limitación significativa la escasez de personal directivo y operativo, así como la discontinuidad del personal capacitado y entrenado para atender al público, y este hecho impacta de manera negativa en los usuarios ya que no se brinda una adecuada información a los visitantes dado que conocer el Parque requiere de tiempo y experiencia. Por otro lado, las diferentes áreas y unidades no abastecen de información oportuna para la elaboración de los documentos publicitarios. No hay recursos financieros para actividades imprevisas o programadas en última instancia.

Los hallazgos nos permiten colegir la importancia de brindar a esta Gerencia de personal competente, especializado y con experiencia, dado que este grupo humano tiene contacto directo con los usuarios y depende de él para alcanzar los objetivos y metas institucionales.

6. ADMINISTRACIÓN

Este importante órgano de apoyo del PATPAL desarrolla sus actividades de soporte a la gestión institucional en sus diferentes fases de la administración, facilitando a la parte operativa el desarrollo de sus actividades. Auscultado las funciones que realiza se ha podido apreciar algunas limitaciones como por ejemplo la carencia de procesos plenamente establecidos y validados entre los diferentes entes de la estructura organizativa lo que origina duplicidad de funciones y desatención a las demandas de otras áreas. También se observado escaso nivel de compromiso entre los funcionarios para participar en los talleres de planificación estratégica lo que ha redundado en un retraso del flujo de información vital para la elaboración del presente documento, siendo necesario precisar que esta debilidad también es propiedad de otras dependencias del PATPAL.



Por tanto se recomienda a los funcionarios responsables de este órgano de apoyo implementar estrategias para lograr el involucramiento del personal en la formulación, ejecución, evaluación y seguimiento de las actividades de planificación y gestión institucional.

BIBLIOGRAFIA

1. Plan de Manejo del Complejo Arqueológico de Maranga en el PATPAL-Felipe Benavides Barreda (2009).
2. Plan Maestro de Desarrollo.
3. Plan Estratégico Institucional 2005-2009.
4. Plan Operativo Institucional 2009.
5. Manual de Organización y Funciones.
6. Reglamento de Organización y Funciones



MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA



EL TENIENTE ALCALDE METROPOLITANO DE LIMA
ENCARGADO DE LA ALCALDIA
POR CUANTO
EL CONCEJO METROPOLITANO DE LIMA

Viso en Sesión Ordinaria de Concejo de fecha 28 de octubre del 2010, el Dictamen N° 244-2010-
CMAEO de la Comisión Metropolitana de Asuntos Económicos y de Organización.
Aprobó lo siguiente:

**ORDENANZA N° 1317 RESPECTO A LA
EVALUACION DE LOS ORGANISMOS PUBLICOS DESCENTRALIZADOS
DE LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA**

ARTICULO UNICO.- Modificar el texto del Artículo 14° de la Ordenanza 1317, aprobada el 09 de
diciembre del 2009, en lo que corresponde al plazo, por el siguiente:

"Disposición Transitoria

Artículo 14).- Del inicio de las evaluaciones

Artículo Unico. Sustituir el texto del Artículo 14° de la Ordenanza N° 1317 aprobada el 09 de diciembre
2009, por lo siguiente:

Disposición Transitoria

Artículo 14°.- Los Organismos Públicos Descentralizados de la Municipalidad Metropolitana de Lima, en
pleno ejercicio de sus funciones, a la fecha de promulgación de la Ordenanza N° 1317, presentaran sus
Planes estratégicos institucionales en los términos aprobados por los respectivos Consejos Directivos
para conformar el informe formal al Concejo Metropolitano.
Asimismo, los Organismos Públicos Descentralizados de la Municipalidad Metropolitana de Lima
presentaran un informe de resultados de gestión anual que comprende aspectos administrativos
financieros y económicos sobre la base de sus Planes Operativos Institucionales, al Concejo
Metropolitano, en forma obligatoria y a los 15 días del mes de noviembre de cada año, previo
conocimiento de la Gerencia de Planificación y Gerencia de Finanzas
El incumplimiento de lo dispuesto en el presente Artículo, será de conocimiento de la Oficina General de
Control Interno, para las acciones correspondientes.

POR TANTO:
MANDO SE REGISTRE, PUBLIQUE Y CUMPLA.

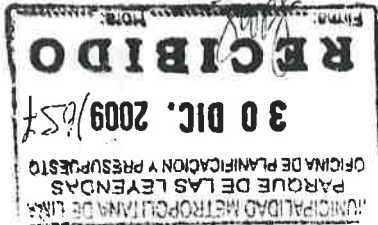
Lima, 03 NOV 2010


JOSE ALBERTO DANOS ORDONEZ
Secretario General del Concejo

MARCO ANTONIO PARRA SANCHEZ
TENIENTE ALCALDE DE LA
MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA
ENCARGADO DE LA ALCALDIA

RECIBIDO
09 NOV. 2010
Hora: 12:19 P.M.

ORDENANZA N° 1450



MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA
PARQUE DE LAS LEYENDAS

JAVIER ARBULLU BRUCE
PRESIDENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO

Regístrese, comuníquese y cúmplase

ARTICULO UNICO.- APROBAR el Plan Estratégico Institucional del Patronato del Parque de Las Leyendas - Felipe Benavides Barreda, para el periodo 2010 – 2014, el mismo que, en Anexo, forma parte integrante del presente Acuerdo.

ACUERDA:

Con el voto unánime de sus miembros;

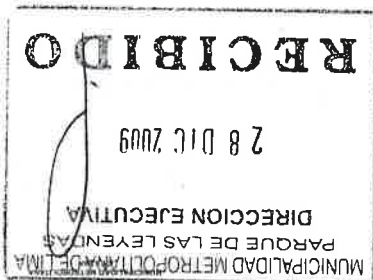
EL CONSEJO DIRECTIVO DEL PATRONATO DEL PARQUE DE LAS LEYENDAS - FELIPE BENAVIDES BARREDA;

Visto en Sesión Extraordinaria N° 006, de fecha 29 de diciembre de 2009;

San Miguel, 29 de diciembre del 2009.

ACUERDO DE CONSEJO DIRECTIVO N° 075-PATPAL-FBB/CD/MML

CARGO



MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA
PARQUE DE LAS LEYENDAS



INFORME N° 144-2009-OPP.

PARA : DR. ALFONSO GUEVARA OCAMPO
Director Ejecutivo

ASUNTO : Plan Estratégico Institucional 2010-2014

FECHA : San Miguel, 28 de Diciembre del 2009.

Señor Director Ejecutivo:

Tengo el agrado de dirigirme a usted con la finalidad de remitirle a su Despacho el documento técnico denominado "Plan Estratégico Institucional 2010-2014" el mismo que constituye el instrumento de gestión que refleja el proceso a desarrollar durante los periodos 2010 al 2014.

Al respecto debo informarle que el presente documento incluye el análisis FODA, la formulación de la Visión, Misión, Objetivos Estratégicos y el Diagnóstico Estratégico Institucional.

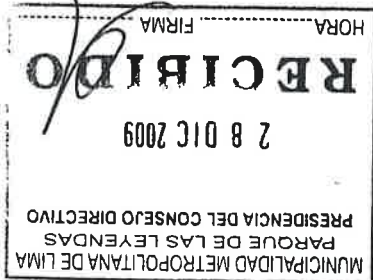
La presente documentación fue elaborada con la participación en talleres de trabajo realizados, cuestionarios desarrollados por los responsables de cada Unidad Orgánica. Así como también la recopilación de información básica de las diferentes Áreas, e Instituciones con similar actividad que presta el Parque y por ende de la Municipalidad de Metropolitana de Lima.

En espera que el presente cuente con la aceptación y aprobación por parte de la Alta Dirección a fin de complementar el manejo gerencial de la Institución, remitimos anexo al presente el documento en mención y un CD-R.

Atentamente.

MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA
PARQUE DE LAS LEYENDAS
[Signature]
JEFA DE LA OFICINA DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO
MIRIAM FERNANDEZ RODRIGUEZ

c.c.: PCD.



normativas al Concejo Metropolitano de Lima para crear o fusionar o disolver organismos públicos descentralizados de la Municipalidad Metropolitana de Lima y para evaluar periódicamente el costo / beneficio de los mismos.

Artículo 2°.- Ambito de Aplicación

Las normas contenidas en la presente Ordenanza son de cumplimiento obligatorio por los funcionarios y directivos superiores que propongan la creación o fusión o disolución de organismos públicos descentralizados de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Artículo 3°.- Organismos Públicos Descentralizados de la Municipalidad

Los organismos públicos descentralizados de la Municipalidad Metropolitana de Lima, son entidades con personería jurídica de derecho público interno, con autonomía técnica, administrativa, económica y financiera, cuyo objeto social corresponde a la implementación de funciones y fines de la Municipalidad, no teniendo por tanto fines de lucro.

Artículo 4°.- Criterios de Diseño y Estructura

El diseño y estructura de los organismos públicos descentralizados de la Municipalidad Metropolitana de Lima se rigen por los siguientes criterios:

• Las funciones y actividades que realicen los organismos públicos descentralizados deben estar plenamente justificadas y amparadas en las normas que sustentan su creación.

• Los organismos públicos descentralizados no deben duplicar funciones o proveer servicios brindados por otras entidades ya existentes, asimismo sus funciones no deben interferir con otros órganos de similar naturaleza.

• En el diseño de la estructura orgánica pública prevalece el principio de especialidad, debiéndose integrar las funciones y competencias afines.

• Debe tener claramente asignada sus competencias de modo tal que pueda determinarse la calidad de su desempeño y el grado de cumplimiento de sus funciones, en base a una pluralidad de criterios de medición.

CAPÍTULO I DE LA CREACION O FUSION

Artículo 5°.- Propuesta de Creación o Fusión de Organismos Públicos Descentralizados

Los proyectos normativos que establezcan la creación o fusión de órganos públicos descentralizados deberán ser presentados con un Informe Técnico Sustentado el cual deberá contener la siguiente información:

Sección 1: Justificación

a) Análisis sobre la necesidad de la existencia del nuevo organismo público descentralizado. Se deberá establecer con precisión la necesidad de una acción municipal con mayor énfasis y autonomías, respecto al ejercicio de funciones sustantivas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, así como el interés relevante a satisfacer de la comunidad.

b) Análisis funcional: Identificación de funciones previstas en la normatividad sustantiva (Constitución Política del Perú, Ley Orgánica de Municipalidades, Leyes, entre otras) que da origen y sustento a las funciones establecidas para el organismo público descentralizado. El organigrama propuesto y el organigrama vigente, en los casos de fusión.

d) Análisis de no duplicidad de funciones, con énfasis en las funciones generales del organismo público descentralizado y en las de sus órganos de línea, en relación con otras entidades u órganos de la Municipalidad Metropolitana de Lima, que realicen funciones o actividades similares o que persiguen fines iguales o semejantes.

e) Se deberá establecer específicamente la razón que explica la existencia del nuevo organismo público descentralizado, frente a otros del sector público, que realicen funciones o actividades similares o que persiguen fines iguales o semejantes.

f) Análisis costo-beneficio, con el que se establezca los costos y beneficios que generarán a la Municipalidad, a

De conformidad con el artículo 47° de la Constitución

Política del Estado, Decreto Ley N° 17537 - Ley de Representación y Defensa del Estado en Asuntos Judiciales, modificado por Decreto Ley N° 17667, inciso a) de Art. 21° de la Ley N° 27867 - Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales y su modificatoria Ley N° 27902, Decreto Supremo N° 002-2003-JUS - Reglamento de la Representación y Defensa de los Intereses del Estado a nivel de los Gobiernos Regionales, Ley N° 27783 - Ley de Bases de Descentralización, Decreto Legislativo N° 1068 y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 017-2008-JUS y las visaciones de la Gerencia General y Oficina Regional de Asesoría Jurídica;

SE RESUELVE:

Artículo Primero.- AUTORIZAR al Procurador Público Regional -Abog. Enrique Eduardo Salazar Fernández,

para que en nombre y representación del Estado -Gobierno Regional de Lambayeque, interponga las acciones legales pertinentes a fin de que se declare la nulidad de la Resolución de Dirección Regional Sectorial N° 1033-2008-GR/LAMB/ DRTC, del 05 de agosto de 2008 en la parte correspondiente a la autorización de inscripción en el Registro Nacional de Transporte Terrestre de Mercancía de la Unidad Vehicular con Placa de Rodaje WC-6281, Marca Vólvo, Modelo F6-Box, por los fundamentos expuestos. Debiendo quedar subsistente en lo demás que contiene dicha Resolución.

Artículo Segundo.- REMITIR copia de la presente Resolución y los antecedentes del caso a la Procuraduría Pública Regional del Gobierno Regional de Lambayeque, para los fines a que se contrae la presente Resolución, además de publicarse en el Diario Oficial El Peruano y Portal Electrónico del Gobierno Regional Lambayeque.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

LUIS BECERRA ARRIBASPLATA

Presidente Regional (e)

433906-1

GOBIERNOS LOCALES

MUNICIPALIDAD

METROPOLITANA DE LIMA

Establecen criterios y procedimientos para crear o fusionar o disolver y evaluar Organismos Públicos Descentralizados de la Municipalidad Metropolitana de Lima

ORDENANZA N° 1317

EL ALCALDE METROPOLITANO DE LIMA

POR CUANTO:

EL CONCEJO METROPOLITANO DE LIMA

Visto, en Sesión Ordinaria de Concejo de fecha 3 de diciembre del 2008, el Dictamen N° 273-2008-CMAEC/Organización y 129-2008-MML-CMAL, de la Comisión Metropolitana de Asuntos Legales.

Aprobó lo siguiente:

ORDENANZA

QUE ESTABLECE LOS CRITERIOS Y PROCEDIMIENTOS PARA CREAR O FUSIONAR O DISOLVER Y EVALUAR ORGANISMOS PUBLICOS DESCENTRALIZADOS DE LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA

Artículo 1°.- Objeto de la Ordenanza

La presente Ordenanza tiene por objeto establecer los criterios y procedimientos para formular propuestas

la ciudadanía y a la sociedad en general, la existencia del nuevo organismo público descentralizado, en comparación con la organización que este administrando las funciones que le a ejercer el nuevo organismo.

(g) La propuesta del Cuadro de Asignación de Personal. Personal. h) Siempre que se establezca la posibilidad de tercerizar determinadas labores de los órganos de asesoramiento o de apoyo del organismo público descentralizado, se incluirá la definición de los órganos responsables de la supervisión de las actividades tercerizadas.

Sección 2: Plan de Implementación
En esta sección del informe se deben describir el plan de las actividades previstas para la organización de la nueva entidad, incluyendo el cronograma de ejecución, el costo de las actividades de implementación (inversión, gasto operativo, etc.) y las metas intermedias y finales con las cuales se hará el seguimiento del plan. El plan de implementación no podrá exceder de dos años.

Sección 3: Efectos Presupuestales
En esta sección del informe se debe sustentar la coherencia entre la estructura orgánica propuesta y el financiamiento solicitado para la entidad con un horizonte de tres años. Para una entidad nueva deberá presentar un cuadro de costos de operación, y para una fusión de entidades, se presentará el cuadro comparativo de los gastos de operación de la estructura vigente y la propuesta.

Artículo 6°.- Sobre la Forma de Presentación
Los proyectos normativos de los organismos públicos descentralizados a crearse o fusionarse deben formularse mediante un proyecto de ordenanza y estar debidamente visados por el órgano responsable de hacer la propuesta, debiendo acompañar al mismo el Informe Técnico Sustentatorio. La presentación debe ser hecha ante la Gerencia Municipal Metropolitana.

Artículo 7°.- Del Informe Previo a la Aprobación
El proceso de creación o fusión de organismos públicos descentralizados de la Municipalidad Metropolitana de Lima requiere de la opinión técnica y legal de sus Gerencias de Planificación, de Finanzas y de Asuntos Jurídicos; las mismas que deberán ser consolidadas en un solo informe de Planificación, de Finanzas y de Asuntos Jurídicos, aprobado por Concejo Municipal. La Gerencia Municipal Metropolitana para que prosiga el trámite de su aprobación por Concejo Municipal, el Informe Técnico Sustentatorio, la Gerencia de Planificación podrá solicitar a los proponentes su revisión, corrección o actualización.

La Gerencia de Planificación deberá opinar sobre el estudio costo beneficio descrito en el inciso f) de la Sección 1 del Informe Técnico Sustentatorio y sobre los efectos presupuestales desarrollados en la Sección 3. La Gerencia de Asuntos Jurídicos deberá opinar sobre la justificación desarrollada en el inciso b) de la Sección 1 del Informe Técnico Sustentatorio.

Artículo 8°.- De la Aprobación
Las normas de creación o fusión de los organismos públicos descentralizados de la Municipalidad Metropolitana de Lima serán aprobadas por Ordenanza y publicadas de conformidad a las normas establecidas.

**CAPÍTULO II
DE LA EVALUACIÓN DE LA VIGENCIA
DE LAS JUSTIFICACIONES QUE SUSTENTARON
LA CREACIÓN O FUSIÓN**
Artículo 9°.- De la supervisión de las autonomías descentralizadas de la Municipalidad Metropolitana de Lima deberán estar necesariamente acompañadas

de sistemas de supervisión y fiscalización que permita verificar el cumplimiento de los objetivos de la entidad y ser regulado por un instrumento de relación entre la entidad y la Municipalidad Metropolitana de Lima. El instrumento es el Plan Estratégico Institucional el cual deberá diseñarse para un período de cuatro años y tener como mínimo el siguiente contenido.

1. Diagnóstico general sobre toda el área de influencia sobre la que actúa la institución.
2. Definición de los objetivos estratégicos, metas e indicadores de desempeño, resultado e impacto que permitan verificar el grado de cumplimiento de los mismos.
3. Los recursos que requerirá la entidad durante el periodo determinado.

4. Fórmulas de ajuste de los objetivos y metas aplicables en caso de reducción de recursos debido a crisis fiscales o emergencias naturales o económicas.
5. Los mecanismos de información, control y evaluación que serán aplicados para hacer seguimiento a la gestión.
6. Las consecuencias que se derivan del incumplimiento de los objetivos de la entidad.

El Plan Estratégico Institucional deberá ser aprobado por el Concejo Municipal de Lima.
Aprobado el Plan Estratégico Institucional, anualmente, durante los meses de mayo y junio, los Organismos Públicos Descentralizados de la Municipalidad Metropolitana de Lima sustentarán ante el Concejo Municipal los niveles de avance alcanzados en el cumplimiento de los objetivos establecidos en su Plan Estratégico Institucional, durante el ejercicio Fiscal próximo anterior. Así como, el balance económico correspondiente.

Artículo 10°.- De la Evaluación y Medidas
Cada cuatro años, en el marco de los procesos de modernización y descentralización del Estado, la Municipalidad Metropolitana de Lima, deberá determinar la necesidad de la continuidad o de realizar ajustes o de disolver y liquidar, los organismos públicos descentralizados de la Municipalidad Metropolitana de Lima, debiendo por cada uno de ellos:

1. Reevaluar la vigencia de las justificaciones que se consignaron en el Informe Técnico Sustentatorio, Sección 1 incisos a), b), d), e) y f), establecidos por el artículo 5° de la presente Ordenanza, presentado cuando se produjo la creación, fusión o la última evaluación.
2. Evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos en su Plan Estratégico Institucional de cuatro años.
3. Evaluar la rentabilidad social, económica y financiera de sus inversiones.
Previo a los informes de evaluación, que en el párrafo siguiente se indican, los organismos públicos descentralizados deberán actualizar y/o elaborar un informe sobre la Sección 1 incisos a), b), d), e) y f), establecidos por el artículo 5° de la presente Ordenanza, que incluya además el cumplimiento de los objetivos establecidos en su Plan Estratégico Institucional de cuatro años y la rentabilidad social, económica y financiera de sus inversiones.
Los informes previos de evaluación a ser elevados a la Gerencia Municipal Metropolitana, respecto a los aspectos arriba mencionados, estarán a cargo de:

• El Numeral 1 sobre la Sección 1 incisos a), b), d) y e) del Informe Técnico Sustentatorio; y sobre el Numeral 2, estarán a cargo de la Gerencia de Planificación.
• El Numeral 1 inciso f) del Informe Técnico Sustentatorio; y sobre la rentabilidad económica y financiera del Numeral 3; estarán a cargo de la Gerencia de Finanzas.
• El Numeral 3 sobre la rentabilidad social, estará a cargo de la Gerencia que se desarrolle en la misma materia de competencia municipal.
En base al resultado de las evaluaciones comunicadas con los informes previos, la Gerencia Municipal Metropolitana, elevará al Alcalde Metropolitano de Lima una propuesta sobre las medidas que deberán adoptarse respecto a la situación de cada uno de los

