

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES
UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS SOCIALES Y PLANIFICACIÓN PARA EL
DESARROLLO



TEMA DE INVESTIGACIÓN
MODELO DE GESTIÓN PARA LA REVITALIZACIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS: UN
ESTUDIO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO IMPLEMENTADO EN EL PARQUE
CUSCATLÁN Y SU POTENCIAL ADAPTABILIDAD A OTROS ENTORNOS URBANOS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MAESTRO EN GERENCIA DE PROYECTOS SOCIALES Y PLANIFICACIÓN PARA EL
DESARROLLO

PRESENTADO POR:
MARCELO ENRIQUE VIANA GÓMEZ

DOCENTE ASESOR:
CATHERINE LEONOR PEÑATE

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, ENERO, 2026

AUTORIDADES UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Ing. Juan Rosa Quintanilla

RECTOR

Dra. Evelin Beatriz Farfán Mata

VICERRECTOR ACADEMICO

MSc. Roger Armando Arias Alvarado

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

SECRETARIO GENERAL

AUTORIDADES

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES

MSc. Hugo Dagoberto Pineda

DECANO

MSc. Oscar Mauricio Duarte

VICEDECANO

Dr. José Humberto Morales

DIRECTOR DE UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO

AGRADECIMIENTOS

A mi madre, quien ha sido la base sobre la cual he construido cada etapa importante de mi vida. Su manera de acompañar sin presionar, de escuchar sin juzgar y de orientar sin imponer ha hecho posible que este camino se sintiera más claro, incluso cuando la exigencia académica era alta. Su amor, expresado en detalles cotidianos, ha sido un sostén real que me permitió avanzar con serenidad. Este logro no se entiende sin su apoyo firme y silencioso, siempre presente a pesar de sus propias responsabilidades.

A mi abuela, por su ejemplo de constancia y por demostrarme, con su vida, que las metas se construyen con pasos pequeños y voluntad diaria. Sus palabras sencillas, su calma y su forma de ver la vida con equilibrio fueron un recordatorio constante de que cada esfuerzo tiene sentido. Su influencia ha estado presente en cada página escrita y en cada momento en que fue necesario recordar de dónde vengo y lo que me ha permitido llegar hasta aquí.

A mis amigos cercanos, quienes estuvieron en los momentos de cansancio y en los de entusiasmo. A quienes dedicaron tiempo para escucharme cuando necesitaba desahogarme por la carga de trabajo, a quienes celebraron los avances, aunque fueran pequeños, y a quienes me recordaron la importancia de persistir. Este proceso habría sido mucho más difícil sin sus mensajes, compañía, humor y perspectivas que ayudaron a equilibrar la vida académica con el bienestar personal. Gracias por estar ahí cuando la motivación fluctuaba, por ofrecer palabras oportunas y por recordar que las metas no se alcanzan en soledad.

A todas estas personas, gracias por sostener este recorrido de formas distintas, pero igual de valiosas. Este trabajo también les pertenece, porque en cada avance estuvo presente su apoyo, su confianza y su disposición para acompañar incluso sin comprender del todo la complejidad de una investigación de esta naturaleza.

Al concluir esta etapa, llevo conmigo no solo lo aprendido en el ámbito académico, sino también la certeza de que el respaldo afectivo y humano hizo posible que este proceso se viviera con sentido y gratitud. Este logro es compartido, y este agradecimiento es apenas una parte de lo que significan en mi vida.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	III
LISTADO DE TABLAS.....	VI
LISTADO DE FIGURAS.....	VII
LISTADO DE ANEXOS.....	VIII
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	4
CAPÍTULO 1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS EN LA GESTIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS	5
1.1 MARCO CONCEPTUAL SOBRE LA GESTIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS	6
1.1.1. MODELOS DE GESTIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS	10
1.1.1.1 MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA.....	11
1.1.1.2 MODELO DE GESTIÓN PRIVADO	19
1.1.1.3 MODELO DE GESTIÓN MIXTO	22
CONCLUSIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS	24
1.2 TEORÍAS RELEVANTES EN LA GESTIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS.....	27
1.2.1. TEORÍA DE LOS BIENES COMUNES.....	27
1.2.2. TEORÍA DE LA SOSTENIBILIDAD URBANA. INTEGRACIÓN DE ASPECTOS SOCIALES, ECONÓMICOS Y MEDIOAMBIENTALES.....	31
1.2.3 TEORÍA DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA. APLICACIÓN DE PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS MODERNOS EN LA GESTIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS.....	33
CONCLUSIÓN SOBRE LAS TEORÍAS EN GESTIÓN	35
1.3 EL MODELO DE GESTIÓN EN EL PARQUE CUSCATLÁN	36
1.3.1 HISTORIA DEL PARQUE CUSCATLÁN	36
1.3.2 EL PROYECTO DE REVITALIZACIÓN: UN ENFOQUE DESDE LOS PROYECTOS SOCIALES	37
FASE 1: PROYECTO SOLUCIONES	38
FASE 2: PROYECTO IMAGINA, EL SALVADOR QUE QUEREMOS.....	40
FASE 3: MODELO DE GESTIÓN DEL PARQUE CUSCATLÁN EN LA MARCHA.....	41
CONCLUSIÓN SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN DEL PARQUE CUSCATLÁN	42
1.4 CONCLUSIÓN CAPITULAR	42
CAPÍTULO 2 EL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL PARQUE CUSCATLÁN.....	45
2.1. ESTRUCTURA Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL PARQUE CUSCATLÁN.....	45
2.1.1. ETAPA DE DISEÑO Y FORMULACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL PARQUE CUSCATLÁN.....	45
2.1.2. MODELOS DE TOMA DE DECISIONES Y COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL: ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR, FUNDAPARC Y GLASSWING INTERNATIONAL.....	47
CONCLUSIÓN SOBRE LA ESTRUCTURA Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL PARQUE CUSCATLÁN.....	52

2.2. FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DEL PARQUE CUSCATLÁN: GESTIÓN, MANTENIMIENTO Y NORMAS DE CONVIVENCIA	53
2.2.1. SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DEL MODELO DE GESTIÓN: FUNDAPARC, GLASSWING EL SALVADOR Y ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR.....	55
2.2.2. SEGUIMIENTO Y MONITOREO COMO HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA CONTINUA DEL MODELO DE GESTIÓN.....	58
2.2.3. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA PROMOCIÓN DE SERVICIOS.	61
2.2.4. NORMAS DE CONVIVENCIA Y USO DEL PARQUE CUSCATLÁN	64
CONCLUSIÓN SOBRE FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DEL PARQUE CUSCATLÁN: GESTIÓN, MANTENIMIENTO Y NORMAS DE CONVIVENCIA	67
2.3. ACTIVACIÓN Y DINAMIZACIÓN DEL PARQUE CUSCATLÁN: GESTIÓN DE EVENTOS Y ACTIVIDADES	68
2.3.1. GESTIÓN DE LA PROGRAMACIÓN CULTURAL, DEPORTIVA Y RECREATIVA: ACTIVIDADES PERMANENTES E ITINERANTES.....	69
CONCLUSIÓN DE LA ACTIVACIÓN Y DINAMIZACIÓN DEL PARQUE CUSCATLÁN: GESTIÓN DE EVENTOS Y ACTIVIDADES	72
2.4 CONCLUSIÓN CAPITULAR	73
CAPÍTULO 3 ANÁLISIS CRÍTICO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL PARQUE CUSCATLÁN: LECCIONES Y POSIBILIDADES DE REPLICABILIDAD	76
3.1. COMPONENTES CLAVE DEL MODELO DE GESTIÓN DEL PARQUE CUSCATLÁN.....	77
3.1.1. CONVENIO DE COOPERACIÓN AMSS–FUNDAPARC COMO MARCO NORMATIVO... ..	79
3.1.2. LA CORRESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL COMO MOTOR DEL MODELO.....	80
3.1.3. LA INCORPORACIÓN DE ACTORES COMPLEMENTARIOS.....	83
CONCLUSIÓN DE LOS COMPONENTES CLAVE DEL PARQUE CUSCATLÁN	88
3.2. EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA Y FUNCIONAMIENTO DEL MODELO ADMINISTRATIVO	89
3.2.1. RESULTADOS EN SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y OPERATIVA	89
3.2.2. MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA.....	96
3.2.3. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	99
CONCLUSIÓN DE LA EFICIENCIA Y FUNCIONAMIENTO DEL MODELO ADMINISTRATIVO	102
3.3. VIABILIDAD DE LA REPLICABILIDAD DEL MODELO DE GESTIÓN EN OTROS ESPACIOS PÚBLICOS	103
3.3.1. CONDICIONES QUE POSIBILITAN LA REPLICABILIDAD DEL MODELO.....	103
3.3.2. REQUISITOS MÍNIMOS Y LIMITACIONES PARA SU ADAPTACIÓN A OTROS CONTEXTOS	106
3.4 CONCLUSIÓN CAPITULAR	109
CONCLUSIONES	111
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	118

LISTADO DE TABLAS

1. Instrumentos normativos relacionados con el Centro Histórico de San Salvador	16
2. Instrumentos normativos complementarios relacionados con el Centro Histórico de San Salvador	18
3. Tabla comparativa de los tres modelos de gestión.....	26
4. Evolución financiera del parque 2020 - 2024	90

LISTADO DE FIGURAS

1. Organigrama de la Fundación Parque Cuscatlán	49
2. Ejemplos de materiales visuales como parte de la campaña de comunicación del Parque Cuscatlán.....	66

LISTADO DE ANEXOS

1. Guía de entrevista directora de FUNDAPARC	124
2. Guía de entrevista jefe de operaciones de FUNDAPARC.....	127
3. Guía de entrevista Encargada de Monitoreo y Evaluación – Glasswing International.....	128
4. Guía de entrevista encargada de comunicaciones Glasswing International – FUNDAPARC	130
5. Guía director Proyecto IMAGINA – Glasswing International	132
6. Guía de entrevista Administradora Parque Cuscatlán – AMSS.....	134
7. Convenio específico de cooperación entre Fundación Parque Cuscatlán y el municipio de San Salvador, para la gestión sostenible del Parque Cuscatlán	136
8. Modelo de consentimiento informado para participación en entrevista	143

INTRODUCCIÓN

La gestión de los espacios públicos urbanos constituye una de las dimensiones más relevantes del desarrollo social contemporáneo, al representar la intersección entre la ciudadanía, el territorio y la política pública. En estos espacios se materializan las relaciones cotidianas entre las personas y la ciudad, y se expresan los valores de convivencia, equidad y sostenibilidad que orientan la vida urbana. Los parques, plazas y áreas comunes no solo son lugares de recreación o tránsito, sino escenarios donde se consolidan los vínculos sociales, se promueve la participación y se define, en buena medida, la calidad de vida de las comunidades. En contextos como el salvadoreño, donde la urbanización acelerada, la desigualdad y la inseguridad han incidido históricamente en la fragmentación del tejido social, la existencia y conservación de espacios públicos bien gestionados adquiere una importancia estratégica. En ellos no solo se construye comunidad, sino también legitimidad institucional y confianza ciudadana hacia la acción pública.

El Parque Cuscatlán, ubicado en el corazón de San Salvador, es un caso paradigmático en este sentido. Durante varias décadas, fue un espacio simbólico para la ciudad, pero también un reflejo de sus contradicciones: de lugar emblemático de encuentro ciudadano pasó a ser, durante años, un espacio deteriorado, inseguro y poco funcional. Su abandono no fue producto únicamente del paso del tiempo, sino de la ausencia de una gestión adecuada que garantizara su mantenimiento, seguridad y programación. El deterioro de sus instalaciones, la falta de vigilancia, la limitada inversión municipal y la carencia de mecanismos sostenibles de administración provocaron que el parque perdiera su carácter de bien público activo, quedando excluido de la dinámica urbana cotidiana. En ese contexto, la revitalización del Parque Cuscatlán, impulsada a partir de 2016 en el marco del proyecto IMAGINA y consolidada con su reapertura en 2019, significó no solo la recuperación física del espacio, sino la puesta en marcha de un nuevo modelo de gestión administrativa que ha permitido su funcionamiento estable durante más de cinco años consecutivos.

El modelo adoptado es mixto y se sustenta en la corresponsabilidad institucional entre la Alcaldía Municipal de San Salvador, la Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC) y la organización Glasswing International, constituyendo un esquema de gobernanza colaborativa sin precedentes en el país. Este modelo, basado en la cooperación entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil, ha demostrado ser funcional, adaptable y sostenible, al integrar recursos financieros, capacidades técnicas y prácticas de gestión orientadas a resultados. Su estudio reviste relevancia porque representa un ejemplo de gestión urbana que combina la autoridad pública con la flexibilidad operativa y la especialización de una entidad fundacional, lo que ha garantizado continuidad institucional, transparencia en la administración y dinamización social del espacio. Sin embargo, el hecho de que este modelo haya funcionado eficazmente en el Parque Cuscatlán no implica que pueda replicarse automáticamente en otros entornos. Por ello, resulta necesario comprender cómo se estructura, qué factores explican su éxito, y bajo qué condiciones podría adaptarse a otros espacios públicos del país que enfrentan problemáticas similares de deterioro físico y abandono institucional.

El problema de investigación que guía este estudio parte de esa premisa: si la revitalización física del Parque Cuscatlán fue acompañada por un modelo de gestión que permitió su sostenibilidad, entonces la pregunta esencial es cómo funciona ese modelo, cuáles

son sus componentes, y si su estructura puede servir de referencia para otros espacios públicos urbanos. A partir de este planteamiento, la investigación se propone analizar en profundidad dicho modelo, comprender las razones de su eficacia y evaluar las condiciones necesarias para su replicabilidad.

La relevancia de este estudio es tanto práctica como académica. Desde la perspectiva social, la investigación aporta evidencia sobre un modelo de gestión urbana que ha logrado sostener un espacio público emblemático, promoviendo convivencia, seguridad y apropiación ciudadana. Desde la perspectiva institucional, ofrece aprendizajes aplicables a la administración de otros parques o plazas urbanas bajo esquemas de cooperación público-privada. Y desde la perspectiva académica, contribuye al conocimiento sobre la gestión de espacios públicos como campo de estudio dentro de la gerencia de proyectos sociales y la planificación para el desarrollo, articulando teoría, práctica y análisis empírico. En ese sentido, el presente trabajo busca no solo describir un caso exitoso, sino generar conocimiento útil para los tomadores de decisión, las municipalidades, las organizaciones no gubernamentales y las agencias de cooperación interesadas en fortalecer la sostenibilidad y la función social de los espacios públicos urbanos.

El objetivo general de la investigación consiste en analizar el modelo de gestión administrativa implementado en el Parque Cuscatlán para identificar sus características y elementos clave que han contribuido a su funcionamiento eficaz, y evaluar su potencial adaptabilidad a otros espacios públicos deteriorados en El Salvador y en contextos urbanos similares. De este objetivo se derivan tres objetivos específicos articulados con la estructura de la tesis. El primero busca explorar el sustento teórico sobre modelos de gestión de espacios públicos, con énfasis en las mejores prácticas internacionales y latinoamericanas, que permitan establecer un marco conceptual sólido para comprender el caso del Parque Cuscatlán. El segundo se orienta a realizar un levantamiento de información sobre la implementación del modelo de gestión, documentando su estructura organizativa, sus mecanismos de coordinación y sus resultados operativos, mediante entrevistas, observación y análisis documental. El tercero se enfoca en analizar los datos obtenidos para identificar los factores que han permitido la sostenibilidad del parque y determinar la viabilidad de replicar sus principios en otros espacios públicos. De esta manera, los tres objetivos se integran progresivamente: del plano teórico al empírico, y de la descripción al análisis comparativo.

El enfoque metodológico adoptado en este estudio es cualitativo, con un nivel descriptivo y un alcance exploratorio, sustentado en el método de estudio de caso. Este diseño permite examinar en profundidad un fenómeno único en El Salvador (el modelo de gestión del Parque Cuscatlán) dentro de su contexto real, considerando las percepciones, significados y dinámicas que configuran su funcionamiento. El carácter cualitativo del estudio posibilita comprender la interacción entre las instituciones y los actores involucrados, mientras que el enfoque descriptivo busca detallar cómo se manifiestan las características del modelo en términos de administración, sostenibilidad, mantenimiento, gestión de recursos y programación de actividades. Su naturaleza exploratoria, por su parte, se justifica en el hecho de que no existen investigaciones previas sistematizadas sobre este modelo de gestión en el país, por lo que el estudio busca abrir un campo de análisis para futuras investigaciones sobre la gestión urbana colaborativa en El Salvador.

El método de estudio de caso se seleccionó por su pertinencia para abordar fenómenos complejos en profundidad, permitiendo integrar múltiples fuentes de información y técnicas de análisis. La unidad de análisis es el modelo administrativo del Parque Cuscatlán durante el periodo 2019–2024. La obtención de datos se realizó mediante revisión documental y bibliográfica, entrevistas semiestructuradas a actores clave (incluyendo representantes de la Alcaldía Municipal de San Salvador, FUNDAPARC y Glasswing International) y observación directa. Esta combinación de técnicas permitió captar tanto la estructura formal del modelo como las experiencias y percepciones de quienes participan en su gestión y de los ciudadanos que lo utilizan. Los datos fueron analizados mediante el método de análisis de contenido, que permitió identificar categorías, subcategorías y patrones de relación entre los elementos del modelo. Para garantizar la consistencia metodológica, se aplicaron criterios de rigor cualitativo como la triangulación de fuentes, la saturación teórica y la validación cruzada de hallazgos.

El nivel descriptivo de la investigación corresponde con su propósito de detallar las características del modelo sin establecer relaciones causales, pero con el objetivo de generar conocimiento aplicable. Así, la descripción de las prácticas de gestión, los mecanismos de coordinación y los resultados observados no solo contribuye a entender cómo funciona el modelo del Parque Cuscatlán, sino también a identificar los elementos que podrían servir de referencia para la administración de otros espacios públicos. Aunque la investigación no busca formular teorías causales, sí permite derivar inferencias sobre las condiciones institucionales, operativas y sociales que favorecen la sostenibilidad de la gestión urbana.

La estructura del documento responde a una secuencia lógica que integra teoría, descripción y análisis. El capítulo uno desarrolla el sustento teórico y conceptual sobre modelos de gestión de espacios públicos, analizando corrientes y autores que abordan la gobernanza urbana, la corresponsabilidad institucional y la sostenibilidad de los espacios públicos. Este capítulo establece las bases conceptuales para comprender el modelo analizado, incorporando enfoques contemporáneos de la nueva gestión pública, la gestión colaborativa y la planificación participativa. El capítulo dos describe de manera detallada el modelo administrativo del Parque Cuscatlán, sus componentes estructurales, sus mecanismos de coordinación, las funciones de cada actor, los procesos de sostenibilidad económica y operativa, así como las estrategias de monitoreo, comunicación y dinamización implementadas desde su reapertura. Este capítulo constituye el núcleo descriptivo de la investigación, fundamentado en la evidencia empírica recolectada. Finalmente, el capítulo tres presenta el análisis crítico del modelo, evaluando su eficiencia, los resultados alcanzados y su potencial de replicabilidad en otros contextos urbanos. A partir de la integración de los hallazgos teóricos y empíricos, este capítulo identifica las condiciones mínimas, los factores habilitantes y las limitaciones que inciden en la adaptabilidad del modelo, estableciendo un balance sobre su viabilidad como referencia de gestión urbana.

El periodo de estudio comprende desde septiembre de 2019, fecha de reapertura del parque, hasta diciembre de 2024, momento en que el modelo alcanza una madurez institucional verificable. Este horizonte temporal permite evaluar tanto su consolidación como su capacidad de respuesta ante desafíos imprevistos, como la pandemia del COVID-19 y la transición entre distintas administraciones municipales. La información recolectada y analizada en este marco temporal ofrece una visión integral sobre la evolución del modelo, su sostenibilidad y su impacto en la gestión del espacio público.

MODELO DE GESTIÓN PARA LA REVITALIZACIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS: UN
ESTUDIO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO IMPLEMENTADO EN EL PARQUE
CUSCATLÁN Y SU POTENCIAL ADAPTABILIDAD A OTROS ENTORNOS URBANOS

POR

Marcel Enrique Viana Gómez

RESUMEN

La presente investigación analiza el modelo de gestión administrativa implementado en el Parque Cuscatlán, en San Salvador, desde su reapertura en 2019 hasta el año 2024, con el propósito de identificar los elementos que han contribuido a su funcionamiento eficaz y evaluar su potencial adaptabilidad a otros espacios públicos urbanos. El estudio parte del reconocimiento de que la sostenibilidad de los espacios públicos requiere estructuras administrativas eficientes, corresponsabilidad institucional y participación ciudadana, factores que en conjunto determinan su permanencia y relevancia social.

El enfoque metodológico es cualitativo, con un alcance descriptivo y un diseño basado en el método de estudio de caso. Se emplearon técnicas de recolección de información como la revisión documental, entrevistas semiestructuradas y grupos focales con actores clave vinculados al parque, entre ellos representantes de la Alcaldía Municipal de San Salvador, la Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC) y la organización Glasswing International. La información obtenida fue analizada mediante la técnica de análisis de contenido y triangulación de fuentes, lo que permitió identificar patrones, prácticas y resultados relevantes del modelo.

El estudio se estructura en tres capítulos. El primero revisa el sustento teórico y conceptual sobre la gestión de espacios públicos, los modelos administrativos (públicos, privados y mixtos) y las teorías de los bienes comunes, la sostenibilidad urbana y la nueva gestión pública, que en conjunto ofrecen el marco analítico para comprender la gobernanza colaborativa y la sostenibilidad. El segundo capítulo describe la estructura y funcionamiento del modelo de gestión del Parque Cuscatlán, evidenciando la existencia de un sistema mixto sustentado en principios de corresponsabilidad entre el sector público y el privado. Se identifican dos instancias principales de coordinación —el Comité de Trabajo Conjunto (CTC) y la Comisión Técnica—, así como una gestión financiera compartida entre la Alcaldía y FUNDAPARC, complementada con mecanismos de monitoreo, comunicación institucional y normas de convivencia ciudadana. El tercer capítulo desarrolla el análisis crítico del modelo, destacando sus resultados en sostenibilidad económica, social y operativa, la profesionalización técnica de su administración, la apropiación ciudadana lograda y las condiciones mínimas requeridas para replicar este modelo en otros espacios urbanos.

Los hallazgos demuestran que la estabilidad del Parque Cuscatlán responde a una estructura administrativa consolidada, a la cooperación permanente entre instituciones y al alineamiento de sus estrategias con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Se concluye que el

modelo es replicable parcialmente, siempre que existan condiciones institucionales, financieras y sociales equivalentes, así como voluntad política y participación ciudadana activa. Este modelo constituye una referencia para la gestión integral de espacios públicos en El Salvador, ofreciendo lecciones aplicables a gobiernos locales, organizaciones de la sociedad civil y agencias de cooperación interesadas en promover entornos urbanos sostenibles, seguros y socialmente cohesionados.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTOS TEÓRICOS EN LA GESTIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS

La gestión de espacios públicos representa un campo estratégico en la construcción de ciudades sostenibles, inclusivas y cohesionadas. En contextos urbanos marcados por tensiones sociales, desafíos ambientales y restricciones institucionales, comprender las bases conceptuales y teóricas que sustentan su administración se vuelve indispensable. Estos espacios no solo cumplen una función física dentro de la vida urbana, sino que también son lugares clave para el ejercicio del derecho a la ciudad, la convivencia ciudadana y la articulación de políticas públicas. En este sentido, este capítulo propone una revisión sistemática de enfoques teóricos, modelos administrativos y experiencias prácticas vinculadas a la gestión de espacios públicos, a fin de establecer una base que permita analizar posteriormente el modelo implementado en el Parque Cuscatlán, en San Salvador.

El problema que orienta este capítulo radica en la necesidad de contar con un marco analítico que permita comprender cómo se gestionan los espacios públicos, aquellas con la similitud a zonas verdes como parques urbanos, y otros espacios públicos en general, qué actores intervienen, qué marcos normativos y operativos los sustentan, y bajo qué condiciones alcanzan sostenibilidad y apropiación social. En muchas ocasiones, la gestión de estos espacios se aborda de manera fragmentada o exclusivamente desde la práctica, sin un sustento teórico que permita interpretar su complejidad y evaluar su impacto. Esta situación hace necesario un esfuerzo sistemático para identificar los marcos conceptuales y modelos de gestión más relevantes, tanto en el plano nacional como internacional, con el fin de ofrecer referentes útiles para el estudio del caso del Parque Cuscatlán.

Por lo tanto, el objetivo de este capítulo es explorar el sustento teórico sobre modelos de gestión de espacios públicos, enfocándose en prácticas y experiencias a nivel nacional e internacional, que puedan servir como marco de referencia para el estudio del Parque Cuscatlán.

Para poder responder a esta necesidad, se desarrolló una investigación de nivel descriptivo y tipo cualitativo, basada en el análisis documental. Se llevó a cabo una revisión de literatura especializada, informes institucionales y estudios de caso, con el fin de sistematizar los principales enfoques teóricos, modelos administrativos y experiencias internacionales que abordan la gestión de espacios públicos. Este análisis fue complementado con una caracterización histórica del Parque Cuscatlán, a través de la recopilación y análisis de fuentes

secundarias, que permiten identificar su evolución y el proceso de revitalización que culminó en la implementación de un modelo mixto de gestión.

1.1 Marco Conceptual sobre la Gestión de Espacios Públicos

Los espacios públicos desempeñan un papel fundamental en la vida urbana, al ser lugares para la socialización, la recreación y la vida ciudadana. Sin embargo, su gestión presenta desafíos significativos en términos de sostenibilidad, mantenimiento y la apropiación comunitaria. En muchos casos, la falta de planificación estratégica, recursos y ausencia de un modelo efectivo de gestión ha llevado al deterioro físico y social de estos espacios, limitando su capacidad para cumplir su función como bienes comunes accesibles y seguros. En este contexto, surge la necesidad de comprender cómo se gestiona un espacio público, como los son los parques, y otros similares, y cuáles son los factores que intervienen en su administración y que modelos han sido implementados para garantizar su funcionamiento óptimo. La gestión de estos espacios no solo implica acciones operativas, sino también una coordinación entre distintos actores, ya sean públicos, privados, comunitarios, o mixtos, que inciden en su desarrollo y sostenibilidad. Así, resulta esencial explorar los conceptos y algunos modelos de gestión que permita dar un parámetro para poder analizar casos concretos y aportar herramientas para mejorar la administración de estos entornos urbanos. Como punto inicial de esta investigación, es pertinente comenzar por hablar sobre la gestión y el espacio público, definir estos conceptos para aclarar al lector a que se hace referencia cuando se hable de gestión y cuál es la definición de espacio público que se emplea en esta investigación.

Para los fines de esta investigación, la gestión se entiende como un proceso de planificación, organización, dirección y control de recursos para lograr objetivos específicos esta primera definición es de construcción propia y se puede verificar a partir del análisis de diferentes fuentes y autores. Según la Real Academia Española (RAE), gestionar implica acciones relacionadas a la administración, dirección, intendencia, trámite, entre otros.¹ Es importante hacer ver que, para la gestión de un espacio público, se requiere de la toma de decisiones y la realización de acciones para mantener en buenas condiciones dicho espacio, por tanto, el concepto es muy importante para esta investigación ya que la gestión efectiva es fundamental para el mantenimiento y la sostenibilidad de un lugar como el Parque Cuscatlán.

ONU Hábitat define la gestión urbana como un proceso de planeación y administración responsable de los recursos urbanos, los cuales son considerados bienes comunes. Esta conceptualización resalta la importancia de garantizar la sostenibilidad a largo plazo de dichos recursos con el fin de asegurar beneficios colectivos para la población.²

La gestión de un espacio la define Muñoz, como un proceso de planificación que identifica y moviliza recursos financieros, técnicos y sociales con el fin de asegurar la sostenibilidad del espacio, donde se identifica a actores públicos, privados y sociales, ya que

¹ RAE- ASALE y RAE, «gestión | Diccionario de la lengua española», «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario, accedido 2 de enero de 2025, <https://dle.rae.es/gestión>.

² ONU HABITAT, *Guía global para el espacio público: De principios globales a políticas y prácticas locales* (Kenya, 2019), 127-30, https://unhabitat.org/sites/default/files/2021/06/guia_global_ep.pdf?formCode=MG0AV3.

estos se relacionan entre sí en el entorno urbano y el entorno de la vida comunitaria.³ Están interrelacionados dentro del espacio público, destacando que es un proceso de sociabilidad donde puede surgir conflictos y acuerdos, y éstos están relacionados con la apropiación de los espacios⁴ de parte de las y los usuarios, y como regla de convivencia, existirá un control dentro del espacio público. Magalhães y Carmona, definen la gestión del espacio público como un conjunto de procesos y prácticas necesarias para asegurar que los espacios cumplan con sus roles legítimos, mientras se trabaja sobre los impactos e interacciones del público, y para ello, conceptualizaron la gestión del espacio público en cuatro procesos que se aplican independientemente entre ellos: uno, la regulación de usos y conflictos entre usos; dos, las rutinas de mantenimiento; tres, las nuevas inversiones y la provisión continua de recursos para el espacio público y; cuatro, la coordinación de las intervenciones en el espacio público.⁵ La regulación de usos y conflictos es donde se establecen las reglas dentro del espacio; las rutinas de mantenimiento abarcan la limpieza, seguridad, cuidado del mobiliario urbano, vegetación e infraestructura; las inversiones y provisión de recursos son necesarias para el mantenimiento continuo del espacio; y la coordinación de intervenciones son los mecanismos necesarios para trabajar de manera coordinada con los agentes encargados de las actividades, y señalan que todas estas acciones pueden ser realizadas por entidades públicas, organizaciones comunitarias o desde el sector privado.

Desde el punto de vista administrativo, Mendoza y Moreira destacan que, en la gestión, debe haber responsabilidad sobre un proceso para que una actividad sea productiva.⁶ Para esta investigación la gestión se interpreta como la administración estratégica de un espacio público como lo es un parque, para garantizar su conservación y su funcionalidad. El concepto, por tanto, es un sinónimo de administrar, entendido como la dirección de acciones planificadas para mantener el bienestar y el buen estado de un espacio público. Comprendido el concepto general de gestión, a continuación, se presenta el de espacio público, para establecer con claridad los elementos clave que conforman este lugar en El Salvador, ya que existen otras definiciones

³ Rogelio Muñoz Vásquez, «Rescate de un espacio público en el municipio de Nezahualcóyotl, Estado de México» (Instituto Politécnico Nacional, 2022), 26-29.

⁴ Apropiación del espacio público: Tomando en cuenta que el espacio público es un bien común, donde hay bienes económicos, sociales, relacionales, así como los recursos naturales y la infraestructura, es decir, un espacio público sirve para muchas cosas, la apropiación está determinada justamente por el uso que se hace de él, de quién y cuándo hace uso de él, el momento en el día. La idea que se plantea es que la apropiación requiere de un grado de responsabilidad que un ciudadano, vecino o vecina, una persona usuaria de un espacio público pueda adoptar para colaborar a cuidar su espacio público. A su vez, la apropiación se considera que también fomenta el sentido de pertenencia, las personas cuidan lo que les es propio, y el espacio público representa aquello que sirve para satisfacer diferentes necesidades, tiene un valor de uso, y las personas suelen interesarse a cuidar aquello que identifiquen como propio.

⁵ Magalhães y Carmona citado en Rajjan Man Chitrakar et al., «EMERGING CHALLENGES IN THE MANAGEMENT OF CONTEMPORARY PUBLIC SPACES IN URBAN NEIGHBOURHOODS», *International Journal of Architectural Research: ArchNet-IJAR* 11, n.º 1 (2017): 29, <https://doi.org/10.26687/archnet-ijar.v11i1.1197>.

⁶ Verónica Monserrate Mendoza-Fernández y Jenniffer Sobeida Moreira-Chóez, «Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen», *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP) 6, n.º 3 (9 de abril de 2021): 608-20, <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414>.

internacionales, y lo que se busca es expresar con claridad qué es un espacio público para luego comprender su gestión.

Entre las múltiples definiciones de espacio público, destaca la propuesta por Borja y Muxí, que ofrece una visión robusta en cuanto a los aspectos que abarca, es decir, se identifica como integral ya que articula el espacio público como un lugar importante de la ciudad, donde se ejercen derechos, ciudadanía y la vida colectiva. Lo consideran como un espacio inclusivo y seguro, donde las personas ejercen su libertad, y hay participación social, y no es un lugar excluyente, sino abierto a la diversidad de la ciudad.⁷ Este enfoque permite comprender el espacio público no solo como un espacio físico de encuentro, sino como un espacio que va más allá, toma en cuenta las diferentes interacciones que suceden en él, lo político, lo social, lo simbólico, donde debe existir la participación ciudadana en condiciones equitativas e inclusivas, ya que es un bien común, y desde la gestión se debe garantizar el acceso igualitario, el respeto a la diversidad y promoción de la convivencia ciudadana.

Por otro lado, a nivel local, en El Salvador, también se cuenta con un desarrollo teórico sobre el espacio público desde el ámbito institucional y profesional, y a la fecha se encuentran documentos que exponen las características principales de lo que es el espacio público en el país. Por ejemplo, El COAMSS/OPAMS expone en el manual ABC de la dinamización del espacio público en el AMSS, que el espacio público es:

El espacio estructurante que comprende el conjunto de áreas verdes, parques y predios baldíos que son de carácter público, semi público o privado a los cuales la población accede para el desarrollo de actividades familiares, deportivas y de sano esparcimiento, donde se promueve la participación y cohesión ciudadana a partir de la aplicación de una metodología inclusiva e integral basada en el enfoque de derechos.⁸

Estos espacios estructurantes están diseñados para garantizar el acceso libre y equitativo a la población, fomentando actividades familiares, deportivas y de sano esparcimiento. Además de su función recreativa, su importancia radica en que son escenarios donde se promueve la participación ciudadana y se fortalece la cohesión social, por lo que se puede aludir a que sean espacios inclusivos e integrales basados en el respeto y garantía de los Derechos Humanos, contribuyendo al beneficio individual y colectivo.

Según la Política Metropolitana de Espacios Públicos del COMAMSS/OPAMSS,⁹ un espacio público se define como:

⁷ Jordi Borja y Zaida Muxí, *El espacio público, ciudad y ciudadanía* (Electa, 2003), <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-catolica-san-pablo/topografia-y-urbanismo/el-espacio-publico-ciudad-y-ciudadania-jordi-borja/52197608>.

⁸ COAMSS/OPAMSS, *Manual ABC de la Dinamización de Espacios Públicos en el AMSS* (COAMSS/OPAMSS, 2019), 14, <https://opamss.org.sv/wp-content/uploads/2021/10/MANUAL-DEL-ABC.pdf>.

⁹ El COAMSS es el Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador, es una entidad autónoma, descentralizada e investida de autoridad, por delegación directa de 6 municipios integrados por 14 distritos, y la OPAMSS es la secretaría técnica del COAMSS y su principal brazo técnico, encargada de la investigación y el análisis de los problemas de desarrollo urbano, la planificación y control del territorio y la promoción del desarrollo económico.

aquel considerado como bien común catalizador del desarrollo sostenible de la ciudad. Está conformado por lugares naturales o construidos, abiertos o cerrados, que posibilitan el disfrute del medio ambiente, el sano esparcimiento y la respetuosa convivencia ante la exposición a ideas y personas distintas; mejoran la calidad de vida y promueven valores de equidad, justicia y paz. Son espacios para construir y ejercer ciudadanía, en los que se desarrollan actividades del ámbito cultural, económico, político y social, para crecer en identidad y reforzar la educación, el bienestar y la salud.¹⁰

En este marco, la política también clasifica los espacios públicos según su ubicación (urbanos o nacionales), propiedad (de titularidad pública generalmente) y temporalidad (permanentes con fines recreativos). Estas categorías son esenciales para delimitar el alcance de la gestión y evaluar su replicabilidad en otros espacios.¹¹ El Parque Cuscatlán es un parque ubicado en la zona urbana de la Ciudad de San Salvador Centro, en El Salvador, reúne características que lo diferencian de otros espacios como su importancia histórica, social, por su infraestructura, y dadas las características propias de este lugar, se analizan más adelante para comprender su modelo de gestión y explorar su aplicabilidad en otros espacios.

Según ONU Hábitat los espacios públicos son todos aquellos lugares de propiedad pública, de libre acceso a las personas, utilizados de manera gratuita o sin fines de lucro, lo cuales son reconocidos para el bienestar individual y social, donde se desarrolla la vida colectiva de la comunidad.¹² Estos espacios contribuyen al bienestar individual y colectivo al actuar como lugares de encuentro ciudadano, promoviendo la convivencia, la seguridad y un entorno propicio para el desarrollo comunitario.

Por su parte, Guadamarra y Pichardo,¹³ mencionan que un espacio público va más allá del espacio físico, ya que su valor radica en las interacciones sociales que ocurre en ellos. Estas interacciones generan sentido de apropiación del espacio, determinando por la centralidad y multifuncionalidad que estos ofrecen. La apropiación otorga un sentido social al espacio, promoviendo la inclusión y exclusión de las personas en estos espacios que se da de forma natural según los usos y dinámicas sociales que ocurran, aunque la idea principal es que estos lugares sirvan para generar integración social, considerando que las personas cuentan con los mismos derechos y obligaciones al usarlos.

A partir de estas definiciones, la conexión entre gestión y espacio público se construye sobre la necesidad de aplicar procesos de gestión o procesos administrativos y estratégicos que garanticen el funcionamiento, la sostenibilidad y la relevancia social de un espacio público como el Parque Cuscatlán. Por un lado, la gestión aporta todos aquellos procesos clave como la planificación, organización, dirección, control, necesarios para mantener un espacio en las mejores condiciones. La buena administración, o, mejor dicho, la administración eficiente de los

¹⁰ COAMSS-OPAMSS, «Política Metropolitana de Espacios Públicos», 2020, 22, https://opamss.org.sv/ova_doc/politica-metropolitana-de-espacios-publicos/.

¹¹ *Ibíd.* 27

¹² *Guía global para el espacio público: De principios globales a políticas y prácticas locales.*

¹³ Gloria Jovita Guadarrama Sánchez et al., «La apropiación y el uso del espacio público urbano. Los comunes en el parque urbano», *Economía, sociedad y territorio* 21, n.º 65 (2021): 57-58, <https://doi.org/10.22136/est2021167857-85>.

recursos que se disponen debe trabajar en función de garantizar que estos espacios cumplan con su propósito como bienes comunes. Los espacios públicos como parques y plazas requieren de estos procesos administrativos debido a su funcionalidad abierta, donde la gestión pueda abordar el mantenimiento físico, así como el promover los usos de estos espacios de forma correcta, tanto social como culturalmente.

En este contexto, la gestión de espacios públicos puede tomar diferentes formas dependiendo de los actores involucrados, los mecanismos de toma de decisiones, y los resultados de su implementación, entre otros. Estas formas de gestión, conocidas como modelos de gestión, se caracterizan por la diversidad de sus enfoques y dinámicas administrativas. En el caso del Parque Cuscatlán, objeto de esta investigación, se destaca el modelo de gestión mixta, que integra la participación de actores gubernamentales y no gubernamentales en la gestión de espacios públicos. Este modelo, que representa una solución colaborativa frente a las limitaciones de la gestión exclusivamente pública, es abordado a profundidad en las siguientes secciones, y aquí se establece su relevancia como punto de partida clave para el análisis posterior.

1.1.1. Modelos de gestión de Espacios Públicos

Como se mencionó, esta investigación ha buscado clarificar el concepto de gestión para luego aplicarlo al caso de un espacio público como el Parque Cuscatlán. Es importante mencionar que no se parte de una visión determinista sobre la existencia de modelos únicos o estrictamente definidos para la gestión de espacios públicos. Sin embargo, a lo largo del proceso investigativo se ha identificado la presencia de distintos actores que ejercen autoridad y toman decisiones en materia de gestión, ya sea desde entidades públicas, privadas o como parte de esquemas mixtos. En ese sentido, lo que se presenta a continuación es una construcción propia de esta investigación, basada en la descripción de distintos enfoques o formas de gestión, presentados como modelos, con el objetivo de mostrar que cada uno de ellos puede contar con características particulares que facilitan su análisis y comprensión.

Para ampliar un poco más lo antes expuesto, Arizaga, Moreno y Tapia, analizan la gestión de los parques a partir de la estructura organizativa encargada de la administración, a la cual llaman institucionalidad. Bajo este enfoque, comparan diferentes tipologías y formas de funcionamiento de los modelos de gestión. Ellos distinguen entre una administración directa, que es donde existe una institución pública a cargo del espacio de forma directa, si la administración es traspasada a otra institución no pública se llama delegada, y si es la combinación de ambas entonces será mixta, tomando en cuenta que se parte de que el principal administrador es una entidad pública, pero también se estudian los casos donde hay entidades privadas en la administración de parques, o los casos donde existe la combinación de ambos tipos de instituciones en la administración de un parque.¹⁴

En términos de importancia, la gestión del espacio público es necesaria por el tema de sostenibilidad y funcionamiento, dado que son espacios utilizados por varias personas lo que a su

¹⁴ Ximena Arizaga et al., *MODELO DE SUSTENTABILIDAD Y GESTIÓN DE PARQUES URBANOS: Herramientas para la construcción de un tool-kit en base a un estudio de referentes* (2024), <https://doi.org/10.5821/siiu.12553>.

vez significa que existirá un desgaste natural por el uso. Este proceso de gestión implica no solo tener los espacios en condiciones adecuadas, si no también promover actividades que fomenten la dinamización logrando que el espacio se convierta en un lugar donde pueda darse la apropiación colectiva, lo que le dará la relevancia como un bien común.

Por lo tanto, con base en esta clasificación, esta investigación propone analizar tres modelos de gestión diferenciados según el tipo de actor que lidera los procesos: el modelo de gestión pública, ejercido por instituciones estatales o municipales; el modelo de gestión privada, impulsado por organizaciones de la sociedad civil, empresas u otras entidades no estatales; y el modelo de gestión mixta, donde convergen y se articulan tanto actores públicos como privados en distintas formas de colaboración. Esta categorización permite ordenar el análisis posterior y comprender mejor cómo se organiza y se sostiene la gestión de un espacio público como el Parque Cuscatlán.

1.1.1.1 Modelo de gestión pública

Luego de haber abordado las definiciones clave sobre gestión y espacio público, y de haber señalado que existen distintas formas en que estos espacios pueden ser administrados, a continuación, se presenta el modelo de gestión pública. Éste es entendido como aquel en el que los gobiernos, en sus distintos niveles, asumen el rol principal en la planificación, organización y sostenibilidad de estos espacios, siendo liderado por instituciones estatales, ya sea del ámbito central o municipal. Esto permite comprender el modelo de gestión pública desde un enfoque tradicional, es decir, de cómo ha sido usualmente desarrollado por estas instituciones en relación con el uso, regulación y mantenimiento de los espacios públicos, con la etiqueta de gestión institucional, ya que habla sobre las responsabilidades del gobierno (central o municipal) en la planeación, programación, ejecución y sostenimiento.

Muñoz habla sobre la gestión del espacio público, y no utiliza el concepto de modelo de gestión pública, sino que habla sobre dimensiones del espacio público: la social, la política y la institucional. Si bien el autor se refiere a ellas como dimensiones, pueden entenderse como componentes que atraviesan los distintos modelos de gestión. La dimensión social enfatiza la participación comunitaria y la apropiación colectiva del espacio; la política, es la ciudadanía tomando un papel activo para incidir en las decisiones públicas; y la institucional, tomando en cuenta al estado como el responsable principal en la planificación, ejecución y sostenibilidad de estos espacios.¹⁵

Esta dimensión institucional, coincide con lo que se ha llamado modelo de gestión pública, en el sentido que se asocia el papel protagónico de los gobiernos, especialmente a nivel central y municipal, en la gestión de estos espacios. Muñoz menciona que esta dimensión cuenta con procesos como la planeación, programación y presupuestación se incluye en la agenda de gobierno de estas instituciones. En este sentido, la gestión responde no solo a lo operativo, sino también se centra en las políticas públicas que apoyan el rescate, la intervención y el mantenimiento de estos espacios. Además, menciona que los gobiernos centrales deben proveer asistencia técnica y operativa, lo cual indica que tienen un papel principal en la gestión donde se

¹⁵ Muñoz Vásquez, «Rescate de un espacio público en el municipio de Nezahualcóyotl, Estado de México».

busca garantizar el uso adecuado y sostenible de los espacios públicos.¹⁶ Lo antes descrito se encuentra alineado con lo que esta investigación reconoce como modelo de gestión pública, caracterizado por la centralidad del Estado en la toma de decisiones, la asignación de recursos y la ejecución de intervenciones urbanas.

Por definición, un espacio denominado como público, ha sido administrado por autoridades locales como municipalidades o el gobierno central, lo que se puede ver como una forma tradicional de gestionar el espacio público. Retomando las ideas de Magalhães y Carmona, ellos consideran que tradicionalmente los espacios públicos han sido propiedad y responsabilidad directa de agencias públicas, principalmente gobiernos locales. Aunque reconocen que ha habido transformación en la gobernanza urbana, aclaran que la gestión pública mantiene un papel protagónico en el tema de regulación, mantenimiento, y financiación de estos espacios. De acuerdo a su enfoque, estas tareas antes mencionadas, han sido históricamente desempeñadas por instituciones estatales, lo cual confirma que en momentos donde ha habido cambios en los modelos de gestión, y se superó el modelo tradicional, el modelo de gestión pública sigue siendo importante para garantizar que el espacio público cumpla sus múltiples funciones.¹⁷

Según Rivera Reyes durante la década de 1990 al 2000, la gestión del espacio público en Bogotá, se caracterizó por una fuerte centralización institucional, donde las decisiones fueron dominadas por núcleos cerrados de poder político y autoridades estatales. Este enfoque priorizó la transformación física de la ciudad relacionada con los bienes y servicios públicos que estuvieron centralizadas en gobiernos locales en Colombia.¹⁸ Esta perspectiva de lo que llamamos forma tradicional de la gestión del espacio público, destaca la centralización de la gestión a manos de las autoridades locales o central, lo que a simple vista se muestra como la primacía de la priorización institucional como único actor en la gestión.

En el caso salvadoreño, la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL), ofrece una definición de espacio público que, desde una perspectiva jurídica, hace alusión a la regulación por parte de la administración pública, ya sea como propietaria o como la entidad que ejerce la facultad de dominio del suelo del espacio público, es por ello que se vuelve necesario señalar la definición. También, añade que la administración pública es la encargada de establecer las condiciones de uso, accesibilidad y funcionamiento del espacio. Y para completar el panorama, se señala que es el aparato estatal quien ha desempeñado este rol en la gestión, puesto que es de dominio público acompañado de una dimensión social, cultural y política, que se relacionan con el uso colectivo y la diversidad de actividades que se desarrollan en el espacio público.¹⁹

Con base a lo anterior, FUNDASAL visibiliza el rol tradicional del Estado como actor responsable de regular y gestionar los espacios públicos en el contexto salvadoreño. Aunque no

¹⁶ *Ibíd.* 37-39.

¹⁷ Magalhães y Carmona, 2009, citado en Chitrakar et al., «EMERGING CHALLENGES IN THE MANAGEMENT OF CONTEMPORARY PUBLIC SPACES IN URBAN NEIGHBOURHOODS».

¹⁸ Gabriel Alejandro Rivera Reyes, «Una década de gestión del espacio público en Bogotá, apreciaciones desde la perspectiva de las políticas públicas.», *Revista de Estudios Sociales*, junio de 2002, 96.

¹⁹ Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima, FUNDASAL, «Espacios públicos: medios para la prevención de la violencia en los proyectos de Mejoramiento de Barrios de FUNDASAL.», *Carta Urbana*, 2010.

se detalla un modelo específico, esto permite sustentar la existencia de una forma de gestión pública, donde el Estado es el encargado de definir las condiciones de uso y de intervenir estos espacios como bienes comunes de acceso colectivo, lo cual se enmarca directamente dentro de lo que se aborda como modelo de gestión pública para esta investigación.

¿Existe una forma particular para la gestión pública que se realiza desde el Estado? De manera axiológica, Sánchez González y Sanabria López hacen un aporte sobre este cuestionamiento de la administración pública. Para estos autores, existe un ethos que significa “modo de ser”, y en el ámbito de la gestión pública se refiere a que existen principios y normas que orientan la conducta del Estado y sus instituciones al momento de actuar en lo público.²⁰ Más allá de ser un enfoque técnico o neutral, esta perspectiva reconoce que el accionar estatal responde a un marco axiológico, es decir, a una construcción ética que define que se considera deseable o correcto al gestionar lo público.

Los autores identifican cinco formas o ethos que han guiado la gestión pública en los siglos XX y XXI: el ethos de la eficiencia, el burocrático, el de equidad social, el empresarial y el de valor público. Cada uno representa un conjunto de valores como la eficacia, la legalidad, la equidad o la orientación al ciudadano y dan forma a las decisiones como a las formas de organización del Estado.²¹ Lo que respecta a la gestión pública, no lo ven solo como funciones y procedimientos, sino una práctica que responde a una visión del rol del Estado frente a la sociedad, y dicha gestión se rige por criterios como la legalidad, la responsabilidad social, la eficiencia y orientación al bien común, en lo que ellos llaman como ethos público como se ha desarrollado hasta este punto, es posible afirmar que existen formas institucionalizadas mediante las cuales el Estado, a través de sus distintas entidades, asume la gestión de los espacios públicos. Esta forma tradicional de gestión no solo evidencia la presencia de instituciones públicas en la toma de decisiones y sostenimiento de estos espacios, sino que también está guiada por principios y valores que orientan su accionar. A continuación, se describen las características operativas de este modelo, para comprender cómo las instituciones públicas llevan a cabo, en la práctica, los procesos asociados a la gestión de espacios públicos.

Gestión de los espacios verdes urbanos públicos en los municipios noruegos

En un estudio realizado en 2017 en Noruega, se encuestaron a diferentes municipalidades con el fin describir sus gestiones en espacios verdes públicos y compararlos entre sí para conocer cómo funciona la conservación de éstos. El estudio adoptó el concepto de *place-keeping* como marco analítico, este concepto hace referencia al conjunto de acciones necesarias para asegurar el mantenimiento, la calidad y la funcionalidad a largo plazo de los espacios públicos para lo cual, se integraron dimensiones como financiamiento, políticas, evaluación, mantenimiento, gobernanza y alianzas institucionales. En este caso llaman a los espacios públicos espacios verdes como un término general para espacios de propiedad pública, donde la gestión es responsabilidad de la autoridad local, el acceso es libre para todos y todas y existe provisión de

²⁰ José Juan Sánchez González y Juan José Sanabria López, «La búsqueda del ethos público en la administración pública: Una interpretación axiológica», *Revista de El Colegio de San Luis* 14, n.º 25 (2024): 25, <https://doi.org/10.21696/rcsl142520241592>.

²¹ González y López, «La búsqueda del ethos público en la administración pública».

servicios recreativos.²² Cada una de estas acciones, se pueden categorizar como necesarias de acuerdo con los objetivos para el mantenimiento y funcionalidad con calidad de los espacios, los cuales tiene características esenciales de lo público.

En el estudio se identifican diversas funciones que componen la gestión operativa. Estas incluyeron principalmente la programación y ejecución de actividades de mantenimiento, la administración de presupuestos operativos anuales, la aplicación de estándares técnicos de calidad, el monitoreo físico de los espacios mediante mapeo y levantamientos técnicos. Por otro lado, algunas municipalidades dijeron tener responsabilidades relacionadas con la planificación de nuevos equipamientos, aunque esta actividad no se estipula con un presupuesto adicional. En cuanto a la articulación con actores externos, las municipalidades reportaron la participación de voluntarios en actividades operativas y, en menor medida, en fases de rediseño o planificación. Estas colaboraciones suelen canalizarse a través de asociaciones comunitarias, grupos deportivos o de conservación del patrimonio.²³ Es notorio el conjunto de funciones que dan forma a una estructura de gestión pública que se orienta a lo operativo, aquellas del día a día que ocupan a las autoridades encargadas, y a pesar de que exista en este ejemplo casos de apoyo comunitario, se muestra como una gestión centralizada.

El estudio también documento que los gestores municipales enfrentan barreras estructurales para implementar mejoras, debido a la división institucional que genera la lejanía respecto a los niveles de toma de decisión y a la falta de herramientas técnicas o presupuestarias que permiten planificar con sostenibilidad los espacios intervenidos. En conclusión, el caso noruego permite observar un proceso, un modelo de una gestión pública, en este caso, municipal de los espacios públicos centrada en las acciones operativas, donde las funciones administrativas, técnicas y de mantenimiento son asumidas de manera directa por las autoridades locales.

Caso Chileno. Guía de Sustentabilidad y Gestión de Parques Urbanos

A partir del estudio desarrollado en el Tool-kit de instrumentos para la gestión y sustentabilidad de parques urbanos, publicado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional de Chile, se identificó el “Tool-kit de instrumentos para la gestión y sustentabilidad de parques urbanos”, desarrollado en el contexto chileno. A pesar de su enfoque flexible y adaptable a diversos contextos territoriales, este modelo se presenta con claridad como un modelo de gestión pública, ya que está estructurado desde la institucionalidad estatal, particularmente desde los gobiernos locales. La administración y planificación de los espacios recaen sobre las municipalidades, siguiendo los lineamientos de la Ley Orgánica de Municipalidades de Chile, y utilizando instrumentos normativos como decretos, ordenanzas y planes de gestión, todos generados y ejecutados por entidades públicas.

Aunque se reconoce la posibilidad de incorporar actores privados mediante licitaciones o concesiones específicas (como limpieza, food trucks o ferias), estos operan dentro de un marco

²² Claudia Fongar et al., «Public urban green space management in Norwegian municipalities: A managers' perspective on place-keeping», *Urban Forestry & Urban Greening* 44 (agosto de 2019): 126438, <https://doi.org/10.1016/j.ufug.2019.126438>.

²³ Fongar et al., «Public urban green space management in Norwegian municipalities».

regulado desde lo público y con subordinación a directrices municipales, sin desplazar el control estatal del espacio.²⁴ Por tanto, se puede afirmar con claridad que este modelo responde a un esquema público, donde el municipio asume el rol de administrador principal de los espacios públicos. A partir de esta estructura, el modelo contempla un conjunto robusto de instrumentos operativos que abarcan tanto la gestión como la operación.

En el plano de gestión, las municipalidades pueden emitir decretos y ordenanzas que regulan el uso de los espacios, definir criterios de sostenibilidad, establecer políticas públicas específicas para parques, y conformar incluso corporaciones municipales para su administración. La planificación se desarrolla a través de planes de gestión, hojas de ruta y estructuras organizativas internas adaptadas al tamaño del parque y al tipo de comuna. Estos instrumentos permiten establecer misiones, visiones, roles, procesos administrativos y canales de participación ciudadana, todo desde la esfera pública.²⁵ En este punto se destaca la amplitud de herramientas legales, organizativas y estratégicas disponibles para los gobiernos locales. Refleja que no solo existe una capacidad normativa, sino también una intención de construir institucionalidad robusta desde lo público, lo cual fortalece la autonomía técnica de las municipalidades.

En la dimensión operativa, el modelo incluye manuales para el mantenimiento y la operación diaria de los parques, así como planes agroecológicos y protocolos para eficiencia hídrica y energética. Se definen también lineamientos para eventos, limpieza, seguridad y programas de animación cultural, deportiva y educativa, diseñados por el municipio y aplicables según las características del parque. Para fomentar la apropiación social, se integran agendas de tipo actividades y mecanismos de vinculación comunitaria.²⁶ La aplicación de estos instrumentos se propone en secuencia lógica y progresiva, comenzando con decretos generales y avanzando hacia medidas más específicas y adaptadas a la escala del parque. Este fragmento revela una lógica de gestión pública con enfoque territorial y sostenible, donde las acciones están programadas y contextualizadas según la realidad física y social del parque. Lo operativo no se separa de lo estratégico, y el diseño mismo de las acciones responde a la lógica de administración pública progresiva.

En general, se aprecia como el modelo de gestión chileno presenta un caso de gestión descentralizada, donde la planificación, la ejecución y sostenibilidad se articulan a partir de instrumentos públicos que validan su uso.

Parque Bicentenario, El Salvador.

Un ejemplo de gestión en El Salvador, antes de explicar el modelo del Parque Cuscatlán, es el del Parque Bicentenario. Este parque es un espacio compartido entre las alcaldías de San Salvador y Antiguo Cuscatlán, quienes firmaron un convenio intermunicipal en 2010 para su

²⁴ Oswaldo Moreno et al., «Guía para la Sustentabilidad y Gestión de Parques Urbanos»; Proyecto financiado por el Gobierno Regional a través de CORFO Bienes Públicos para la Competitividad Región de La Araucanía, INNOVA Chile: “Modelo de Sustentabilidad y Gestión de Parques Urbanos: Implementación Piloto en Parque Urbano Isla Cautín», 2023, <https://guiastematicas.bibliotecas.uc.cl/gestiondeparquesurbanos/guia>.

²⁵ Moreno et al., «Guías temáticas».

²⁶ *Ibíd.*

gestión conjunta como Área Natural Protegida, en coordinación con otras instituciones como apoyo a su gestión como el Ministerio de Medio Ambiente y la Fundación Salvaturra hasta 2020. En temas operativos de la gestión del espacio, puede observarse en el control del espacio que ejercen las municipalidades, ya que ellos controlan el ingreso de las personas al parque, la realización de actividades colectivas y los accesos vehiculares por los cuales se cancela un valor que sirve para el autofinanciamiento del parque. Las alcaldías gestionan los servicios esenciales como el mantenimiento, la limpieza y la seguridad del parque.²⁷ En este caso, se observa cómo las municipalidades, en el marco de la gestión pública, realizan acciones concretas y cotidianas a nivel operativo. Estas funciones de gestión operativa se centran en las áreas de sostenimiento del parque, las cuales se centran en: control de ingreso, regulación del uso colectivo, cobro de tarifas especiales por algunos usos dentro del parque como los parqueos, donde también existen servicios de mantenimiento general y seguridad.

Según la investigación de Vidal y Martínez, en San Salvador, se cuenta con instrumentos normativos sobre la regulación de los espacios públicos a cargo de la municipalidad en un periodo entre los años de 1973 al 2010 (véase tabla 1), los cuales, fueron emitidos para la regulación del espacio público en el Centro Histórico de San Salvador sobre el mantenimiento y mejora de la infraestructura de los espacios públicos y sobre el uso de los mismos, los cuales son ordenanzas para la regulación de residuos, protección del patrimonio arbóreo, sobre el aseo de la Ciudad de San Salvador; y en los casos del uso del espacio público, ordenanzas sobre la regulación del uso de plazas y parques, organización y funcionamiento de nuevos mercados, comercio en el espacio público, entre otras.²⁸ Estas normativas fueron aplicadas para garantizar el orden y la funcionalidad de los espacios públicos en el Centro Histórico desde la administración técnica y operativa, y muestra este enfoque tradicional donde la municipalidad ha asumido el rol centralizador dentro de la gestión en El Salvador.

Tabla 1. Instrumentos normativos relacionados con el Centro Histórico de San Salvador

Temática	Ordenanza	Objetivo	Año
Mantenimiento y mejora de la infraestructura de los espacios públicos	Ordenanza reguladora de los residuos sólidos del municipio de San Salvador	Regular lo relativo al servicio de recolección de los residuos sólidos domésticos o comunes provenientes de las viviendas, comercios, mercados, instituciones públicas o privadas, industrias y los provenientes de la limpieza de parques, plazas, vías públicas, arriates, cunetas u otros similares; limpieza de plazas y parques públicos, arriates, cunetas, vías públicas.	2000, reforma al 2003

²⁷ Ernest Cañada, *Cañada, E. & Ortiz, X. (2022). Válvulas verdes. Parques urbanos en el Área Metropolitana de San Salvador. Barcelona: Alba Sud Editorial, Informes en Contraste, 20. (2022), 38-42.*

²⁸ Ana Cristina Vidal Vidales y Julio César Martínez Rivera, *Metodología para la recuperación de espacios públicos*, 30 de enero de 2014, 20-21.

	Ordenanza para la protección del patrimonio arbóreo del municipio de San Salvador	Protección al incremento del patrimonio arbóreo del municipio, mediante el establecimiento del marco normativo y técnico que regule las actividades de siembra, plantación, poda y tala de árboles y arbustos en el espacio público.	2010, reforma al 2011
	Ordenanza reguladora del aseo de la ciudad de San Salvador	Regular el aseo de la ciudad de San Salvador.	1989, reforma a 1995
Uso del espacio público	Ordenanza reguladora del uso de parques y plazas del municipio de San	Regular la utilización, uso y disfrute de los parques y plazas.	2008
	Ordenanza para la organización y funcionamiento de los nuevos mercados de la ciudad de San Salvador	Regular la organización y funcionamiento de la red de mercados, con el fin de integrar un sistema municipal.	1973
	Ordenanza reguladora de la actividad de comercialización y consumo de bebidas alcohólicas	Regular el funcionamiento de los negocios o establecimientos dedicados a la venta y/o consumo de bebidas alcohólicas.	2002, reforma al 2012
	Ordenanza reguladora del comercio en el espacio público del municipio de San Salvador	Regular las actividades del comercio en el espacio público, incluyendo el comercio que se realice en los centros comerciales controlados por la municipalidad y creados como alternativas a la venta en el espacio público, que no se encuentren en el sistema de administración municipal de mercados.	2007
	Ordenanza reguladora del estacionamiento de corta duración en la vía pública controlado por medio de parquímetros en el municipio de San Salvador	Regular el uso del espacio público utilizado para el estacionamiento de corta duración de vehículos, por medio de la utilización de parquímetros.	2001
	Ordenanza reguladora de la contaminación ambiental por la emisión de ruidos en el municipio de San Salvador	Prevenir y regular la contaminación ambiental debido a la emisión de ruidos provenientes de cualquier fuente fija o móvil en situación estacionaria, que constituya riesgo para la salud de los habitantes.	2003

Fuente: Vidal Vidales, A. C., & Martínez Rivera, J. C. (2013). Metodología para la recuperación de espacios públicos. Universidad Tecnológica de El Salvador. Recuperado de: <https://repositorio.utec.edu.sv:8080/jsui/handle/11298/1102>

La información anterior presenta registros hasta el año 2003. A continuación, se incorporan otras disposiciones normativas que, si bien no todas pertenecen al ámbito municipal, abordan responsabilidades y regulaciones relacionadas con la gestión de los espacios públicos en El Salvador. Estas normativas son posteriores a las presentadas en el primer cuadro y complementan el panorama regulatorio más reciente:

Tabla 2. Instrumentos normativos complementarios relacionados con el Centro Histórico de San Salvador

Temática	Ordenanza	Objetivo	Año
Mantenimiento y ornato de espacios públicos	Ordenanza de contribución especial de ornato, construcción, reconstrucción, remodelación, mejora y mantenimiento de espacios públicos.	Regular la contribución espacial para el mantenimiento de parques, plazas, y zonas verdes.	2005 (reformada en 2010 y 2015, vigente última reforma)
Regulación municipal de parques y plazas.	Ordenanza reguladora del uso de parques y plazas del municipio de San Salvador.	Establecer normas para el uso y conservación de parques y plazas municipales	2009
Accesibilidad al medio físico	Normativa técnica salvadoreña sobre accesibilidad al medio físico.	Establecer requisitos de urbanismo y arquitectura para garantizar accesibilidad en espacios públicos	2014
Uso de espacios públicos en el Centro Histórico de San Salvador	Reglamento de administración y uso de espacios públicos en el Centro Histórico de San Salvador.	Regular el uso de espacios públicos, incluyendo tarifas y restricciones para negocios.	2024

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, el modelo de gestión pública representa una de las formas más tradicionales utilizadas en la administración de espacios públicos, tanto en el contexto salvadoreño como en experiencias internacionales. A partir del análisis teórico y empírico revisado, se reconoce que este modelo se caracteriza por el liderazgo institucional de los gobiernos, principalmente municipales, en tareas como la planificación, regulación del uso, mantenimiento y sostenibilidad de los espacios públicos. Este enfoque, además de tener respaldo regulatorio, evidencia una estructura operativa que ha permitido implementar acciones desde la gestión directa de las autoridades centrales o municipales, como se ha observado en el ejemplo salvadoreño o los casos internacionales.

Así mismo, distintas fuentes permiten identificar que, sin bien esta forma de gestión ha estado históricamente centrada en la figura de autoridades, también se han sumado en ciertos contextos, colaboraciones puntuales con organizaciones comunitarias o privadas, siempre bajo marcos regulatorios diseñados desde lo público. Las experiencias de Noruega y Chile, así como el caso del Parque Bicentenario en El Salvador, muestran cómo la institucionalidad pública puede estructurar mecanismos operativos y normativos que regulen el uso de los espacios públicos, manteniendo su carácter de bien común y su accesibilidad.

Desde una perspectiva descriptiva, se puede indicar que este modelo está sustentado en prácticas administrativas y legales que permiten su aplicación en diversos entornos. La evidencia presentada muestra que la gestión pública puede adoptar diferentes niveles de complejidad y estructuración, dependiendo del contexto territorial, las capacidades institucionales y los marcos regulatorios existentes. La existencia de instrumentos como ordenanzas municipales, manuales de mantenimiento, estructuras organizativas y protocolos de uso, refleja una orientación hacia el sostenimiento funcional y la organización interna del espacio público desde la gestión estatal o municipal.

Esta aproximación al modelo de gestión pública permite establecer una base de análisis para contrastar posteriormente otras formas de gestión, como los modelos privados o mixtos. Además, facilita la identificación de prácticas y herramientas que, en el caso del Parque Cuscatlán, pueden haber estado presentes, o adaptadas, lo cual es objeto de estudio en los capítulos posteriores.

1.1.1.2 Modelo de gestión privado

Este tipo de modelo hace referencia a casos donde el espacio no necesariamente es de propiedad pública, aunque también puede serlo, pero está gestionado por una entidad no gubernamental. Este modelo privado se caracteriza por integrar principios de eficiencia empresarial, y al ser privado, aunque se trate de un espacio público, puede incluir elementos restrictivos como controles específicos en términos de uso, seguridad, consumo y apariencia.

Ecoparque El Espino

Cañada y Ortiz abordan el concepto de gestión privada, en su investigación *Válvulas Verdes, Parque Urbanos en el Área Metropolitana de San Salvador*, describiendo que puede ser aquella gestión que es liderada por entidades que no forman parte de un gobierno local o gobierno central, como condominios, organizaciones no gubernamentales, sociedad civil organizada, entre otros.²⁹ Ellos exponen el caso del Eco Parque El Espino, ubicado entre Antiguo Cuscatlán y Santa Tecla, El Salvador. El terreno donde se ubica el Eco Parque pertenece a diversas instituciones gubernamentales. Fue transferido a personas trabajadoras vinculadas a la antigua finca cafetalera, en el marco de un proceso de reforma agraria. Desde entonces, su gestión ha estado a cargo de la Cooperativa El Espino. Esta cooperativa además de producir café, administra el terreno como espacio recreativo y ofrece diferentes atracciones turísticas, como áreas de recreación al aire libre, cafetería, alquiler de cabañas, senderos en todo el parque, convirtiéndose en un lugar regulado, donde se cobra la entrada a un precio módico para ser utilizado en el mantenimiento del lugar y el pago de quienes trabajan en las labores operativas. La Cooperativa es la responsable de administrar la seguridad, de establecer reglas de uso, realizar mantenimiento del espacio y gestionar los servicios ofrecidos.³⁰ Este modelo ejemplifica cómo una entidad privada puede liderar la gestión de un espacio público, equilibrando el uso recreativo con la generación de ingresos para su sostenibilidad.

²⁹ Cañada, Cañada, E. & Ortiz, X. (2022). *Válvulas verdes. Parques urbanos en el Área Metropolitana de San Salvador*. Barcelona, 23.

³⁰ *Ibíd.* 34-37.

Los POPS de New York

Jeremy Németh describe un modelo de gestión privada implementado en Nueva York desde la década de 1960, conocido como Privately Owned Public Spaces (POPS) o espacios público-privados. Estos espacios, aunque formalmente accesibles al público, estaban orientados a priorizar intereses privados y comerciales. Németh resalta que estos espacios regulan el comportamiento mediante reglas específicas, vigilancia con cámaras, personal de seguridad y diseños arquitectónicos que desincentivan la realización de ciertas actividades. Su propósito principal es garantizar un entorno controlado y atractivo para actividades comerciales y sociales determinadas, maximizando así su valor económico.³¹ El planteamiento de Németh sobre los POPS muestra cómo la gestión privada de los espacios pueden mantener su accesibilidad formal, pero condiciona el uso a través de mecanismos de control normativo y físico. La implementación de vigilancia, regulaciones estrictas y diseño orientado a limitar las posibilidades de lo que se puede realizar en él, deja en evidencia la diferenciación entre lo público y lo privado, donde la gestión prioriza objetivos funcionales y económicos por encima del carácter abierto y diverso que naturalmente se asocia al espacio público.

Distritos de Mejora Empresarial, BIDs

Murray, en su investigación sobre espacios públicos gestionados por entidades privadas, identifica dos categorías principales de modelos de gestión privada. Por un lado, están los Business Improvement Districts (BIDs) o Distritos de Mejora Empresarial, y los Friends of the Park groups o Amigos del Parque. Los BIDs son áreas específicas de una ciudad gestionadas por entidades privadas. Estas entidades son responsables de la administración y mejora de los espacios públicos dentro de estos distritos, financiándose principalmente a través de impuestos adicionales cobrados a los propietarios de inmuebles en la zona. Este modelo busca mantener y mejorar la calidad de los espacios públicos con un enfoque en promover actividades comerciales y atraer inversión. Por otro lado, están los “Friends of the Park” groups o Grupos Amigos del Parque, que consisten en organizaciones privadas, típicamente sin fines de lucro, dedicadas a la mejora y mantenimiento de parques y otros espacios públicos. Su financiamiento proviene en gran parte de donaciones privadas, lo que les permite implementar proyectos de rehabilitación, mantenimiento y promoción de actividades culturales o recreativas.³² Aunque estos grupos no tienen ánimo de lucro, asumen un papel administrativo importante, actuando como actores clave en la gestión privada de estos espacios, y a su vez, la dualidad de este caso evidencia la versatilidad del modelo privado.

Community Improvement Districts, CIDs, ONU-Hábitat

Otro modelo que ilustra la gestión privada en espacios públicos es el de los Community Improvement Districts. Según ONU-Hábitat, los CIDs, son un modelo que combina aportaciones privadas con cierta supervisión pública, como un modelo de colaboración público-privado, aunque el liderazgo de la administración recae en entidades privadas que gestionan estos espacios complementando los servicios ofrecidos por una autoridad local.³³ Peyroux analiza el

³¹ Jeremy Németh, «Defining a Public: The Management of Privately Owned Public Space», *Urban Studies* 46, n.º 11 (2009): 2463-90, <https://doi.org/10.1177/0042098009342903>.

³² Michael F. Murray, «Private Management of Public Spaces: Nonprofit Organizations and Urban Parks», *Harvard Environmental Law Review* 34 (mayo de 2008), <https://papers.ssrn.com/abstract=1338583>.

³³ *Guía global para el espacio público: De principios globales a políticas y prácticas locales*, 95-96.

papel de los CIDs, en el contexto de la regeneración urbana señalando que éstos surgieron a raíz de una escasez de fondos públicos para la revitalización de áreas urbanas en deterioro físico y social. Este modelo implicó la transferencia de responsabilidades a nivel local, donde empresarios y propietarios crearon estas entidades público-privadas, dedicadas a la gestión de áreas específicas, apoyando la mejora de servicios públicos, dando seguridad, mantenimiento, desarrollo comercial, con intención de cambiar las percepciones negativas del área del centro, y asumieron un papel destacado en la gobernanza urbana, redefiniendo el uso y la gestión de los espacios públicos en favor de intereses tanto comunitarios como privados.³⁴ El modelo de los CIDs plantea una forma de gestión donde, si bien la responsabilidad principal recae en actores privados, existe una articulación con lo público a través de cierto grado de supervisión. Este modelo, según el texto de Peyroux, surge como respuesta a limitaciones presupuestarias de los gobiernos, lo que permite observar cómo las funciones de gestión urbana pueden desplazarse hacia actores no gubernamentales. A través de la figura de los CIDs, se evidencian dinámicas de colaboración y redefinición de responsabilidades en la gestión de espacios públicos, y puede ser de utilidad para comprender esquemas donde se combinan funciones de mantenimiento, seguridad y gestión comercial, sin que ello implique una pérdida de control institucional, pero sí una reorganización de los roles tradicionales.

El modelo de gestión privada en espacios públicos se caracteriza por el liderazgo de entidades no gubernamentales en la administración, operación y sostenibilidad de estos espacios. Este modelo puede aplicarse tanto a terrenos públicos como privados y se fundamenta en una lógica de eficiencia operativa, sostenibilidad financiera y control normativo del uso del espacio.

Entre sus características comunes, se puede observar:

- Liderazgo no estatal, donde las organizaciones como cooperativas, asociaciones civiles, fundaciones o empresas privadas asumen la gestión, como en el caso del Eco Parque El Espino.
- Autonomía operativa, donde las entidades privadas establecen las normas internas de uso, seguridad, mantenimiento y funcionamiento, incluso en terrenos de dominio público.
- Financiamiento independiente, lo que procura que los ingresos no dependan de fondos estatales y pueda optarse por medidas propias de captación de recursos como donaciones o contribuciones.
- Control del entorno en algunos casos como los POPS, donde se implementan medidas restrictivas sobre el acceso, que proceden de la forma de pensar de las o los gestores, no hay una política de inclusión abierta como lo visto en el caso público.

Los modelos de gestión privada en espacios públicos destacan por su capacidad de integrar eficiencia operativa, sostenibilidad financiera y adaptabilidad a las necesidades específicas de cada entorno. Desde los ejemplos locales como el Eco Parque El Espino en El Salvador, hasta casos internacionales como los POPS en New York y CIDs en Johannesburgo, estos modelos muestran cómo actores no gubernamentales han liderado la administración de espacios públicos, algunos más enfocados en cubrir necesidades comerciales, otros más enfocados en aspectos sociales, pero que en definitiva son ejemplos de gestión privada en

³⁴ Elisabeth Peyroux, *City Improvement Districts (CIDs) in Johannesburg: Assessing the political and socio-spatial implications of private-led urban regeneration*, 89 (enero de 2006).

espacios públicos que se han enfocado en la sostenibilidad de estos lugares a través de estrategias de generación de ingresos, así como la implementación de reglas y vigilancia para su funcionalidad, siendo herramientas efectivas para revitalizar y mantener espacios públicos. Estos ejemplos no son todos los que existen, pero son modelos generales que dan una perspectiva inicial para los fines de contar con ejemplos sobre su función.

1.1.1.3 Modelo de gestión mixto

Según lo investigado, se observa que no existe una definición consensuada de lo que constituye un modelo de gestión mixta, sin embargo, diversos autores coinciden que este tipo de modelo implica la articulación entre actores estatales y no gubernamentales en la gestión de bienes públicos. Un ejemplo que aporta a esta perspectiva es el concepto de gestión público-comunitaria, desarrollado por Díaz Orueta, Lourés Seonae y Martínez Lorea. Estos autores analizan las experiencias en las que la ciudadanía organizada no solo accede a un bien común, sino que también participa activamente en la definición de sus normas de uso y en su gestión cotidiana. Este modelo no excluye la relación con la administración pública, al contrario, plantea que dicha relación debe permitir a las comunidades desarrollar proyectos con un alto grado de autonomía, como resultado del diálogo y el reconocimiento.³⁵

En la misma sintonía, la Guía para la Sustentabilidad y Gestión de Parques Urbanos de la Pontificia Universidad Católica de Chile, reconoce la necesidad de definir una institucionalidad destinada a gestionar el espacio público de manera sustentable. Esta institucionalidad no necesariamente coincide con el propietario del bien, sino que puede estar compuesta por una entidad pública, una figura privada, o una combinación de ambas.³⁶ A esta última se le denomina figura mixta, y puede estar conformada por corporaciones, fundaciones o asociaciones que operan en conjunto con una entidad pública.

En consecuencia, los modelos mixtos se pueden entender como aquellos esquemas de gestión donde convergen tanto actores públicos como no gubernamentales, permitiendo articular recursos, capacidades y saberes diversos con el propósito de asegurar una gestión efectiva, inclusiva y sostenible del espacio público.

Bosque de Chapultepec y Parque la Mexicana

Diversos estudios han abordado cómo estos modelos se concretan en la práctica. Una de las autoras que profundiza en su funcionamiento es Marisol Romero Magallan, en su análisis sobre la gestión público-privada en los parques Chapultepec, Bicentenario, y La Mexicana en la Ciudad de México, en los cuales destaca que este modelo responde a distintas necesidades, como la falta de fondos públicos para garantizar la sostenibilidad de estos espacios o el interés de actores privados, ya sean actores comunitarios o actores con un interés comercial sobre lo público. Además, señala que este esquema fomenta la participación ciudadana en la toma de decisiones. Sin embargo, plantea interrogantes sobre si este modelo debiese ser un modelo temporal para solventar las carencias de las autoridades, enfatizando que las entidades públicas

³⁵ Fernando Díaz Orueta et al., «Los espacios públicos de gestión ciudadana Nuevas formas de gestión público-comunitaria en Zaragoza (España)», *Gestión y política pública* 30, n.º 2 (2021): 71-75, <https://doi.org/10.29265/gypv30i2.879>.

³⁶ Moreno et al., «Guías temáticas».

son las principales responsables de la gestión. Romero hace énfasis en las tensiones políticas y sociales que este modelo puede generar, pues es un esquema que ha sido utilizado como herramienta discursiva en el tema de la política.³⁷ Romero menciona el tema de la carga política que este modelo trae consigo, un factor que es de considerar para diferentes contextos.

El Bosque de Chapultepec es un caso destacado de gestión mixta, en el cual el gobierno de la Ciudad de México, en conjunto del fideicomiso Pro-Bosque de Chapultepec, unen esfuerzos para la conservación y funcionamiento de este parque urbano. Janka Saires explica que el fideicomiso Pro-Bosque de Chapultepec nació tras la declaratoria del Bosque de Chapultepec como Área de Valor Ambiental en 2003, junto con la creación del Consejo Rector Ciudadano del Bosque de Chapultepec, estableciendo una alianza con la Secretaría de Medio Ambiente de la Ciudad de México para el rescate del parque. Este fideicomiso se dedica principalmente a la captación de recursos para fines de remodelación, rehabilitación y preservación del bosque.³⁸

El Consejo Rector Ciudadano del Bosque de Chapultepec se creó para involucrar a la ciudadanía en temas de planificación y diseño, mientras la Secretaría actúa como principal gestora. Saires menciona que, además de estas entidades, otros actores como el Zoológico de Chapultepec, el Museo de Antropología, la Casa del Lago, el Museo Nacional de Historia, el Museo del Caracol, el Museo de Historia Natural, el Museo del Agua, la Casa del Adulto y diferentes concesionarios como comerciantes formales que venden productos a las y los visitantes del parque, entre otros, están involucrados en la dinámica de la gestión del parque.³⁹ El Bosque de Chapultepec representa un modelo con todas las características de gestión colaborativa, donde gobierno, ciudadanía, e instituciones convergen un esfuerzo conjunto para garantizar la funcionalidad de este espacio recreativo.

Romero también explica el caso del Parque La Mexicana, un espacio público ubicado en la zona de Santa Fe, al poniente de la Ciudad de México, tiene un modelo de gestión que se estructura de forma mixta, donde el sector vecinal organizado y autoridades gubernamentales colaboran mediante una estructura institucionalizada. La gestión del parque fue otorgada a la Asociación de Colonos de Santa Fe (ACSF) a través de una concesión administrativa, mediante la cual se encargan del uso y aprovechamiento del parque. Esto se dio como resultado de la creación de un fideicomiso privado con vigencia de cuarenta años, el cual administra los ingresos generados por las rentas de establecimientos comerciales, estacionamientos y baños. Los ingresos son utilizados para cubrir servicios operativos esenciales como la jardinería, limpieza y seguridad y en los casos de obtener ganancias adicionales, éstas son utilizadas para programas culturales, deportivos y familiares.⁴⁰

³⁷ Marisol Romero Magallán, «Los parques que hacen ciudad: política y gobernanza público-privada en la Ciudad de México» (Ciudad de México, El Colegio de México, Centro de Estudios Demográficos, Urbanos y Ambientales, 2022), https://repositorio.colmex.mx/concern/theses/p2676z05m?f%5Bresource_type_sim%5D%5B%5D=Tesis+de+Doctorado&locale=es.

³⁸ Laura Janka Zires, «Altépetl 2.0: un proyecto de planeación y gestión compartida», Ensayo, *Bitácora Arquitectura*, n.º 48 (agosto de 2022): 66-71, <https://doi.org/10.22201/fa.14058901p.2022.48.81914>.

³⁹ *Ibíd.*

⁴⁰ Romero Magallán, «Los parques que hacen ciudad», 71-77.

La gestión del fideicomiso del Parque La Mexicana a su vez recae en un comité técnico mixto integrado por tres funcionarios del gobierno de la Ciudad de México, tres representantes vecinales y un rector universitario que funge como figura neutral. El modelo de gestión aplicado en Parque La Mexicana muestra una forma concreta de colaboración entre ciudadanía organizada y gobierno, y la empresa privada con una participación en financiación a través de concesiones comerciales como parte de la sostenibilidad financiera. A través del fideicomiso se establece una forma de gestión que busca equilibrar los intereses y garantizar la transparencia en el uso de recursos y asegurar la operación diaria del parque.

Modelos de gobernanza en Colombia

En línea con esta perspectiva, Liliana Ramírez Hernández aborda los modelos de gobernanza para áreas protegidas de Colombia, resaltando cómo la gobernanza mixta permite la participación conjunta de actores gubernamentales, privados y comunitarios. Este modelo, al igual que el expuesto por Romero, se desarrolla como respuesta a la falta de recursos públicos y busca garantizar la conservación ambiental mediante la inclusión de diversos actores en la toma de decisiones de la gestión. Según Ramírez, este enfoque fomenta la equidad y la representatividad de un modelo colaborativo entre varios tipos de actores (gubernamentales, privados y comunitarios), fomentando la equidad.⁴¹ Este enfoque se muestra como una opción flexible y adaptable respondiendo a las limitaciones estatales y permitiendo articular esfuerzos para garantizar la sostenibilidad de estos espacios.

Conclusión de los modelos de gestión de espacios públicos

A partir de los modelos de gestión de espacios públicos analizados, el público, el privado y el mixto, se puede señalar que estos modelos reflejan la diversidad de enfoques y estrategias adoptados para garantizar la sostenibilidad y funcionalidad de los espacios importantes para la convivencia ciudadana y la calidad de vida en las zonas urbanas. Los modelos públicos destacan su enfoque en la planificación estratégica y la regulación, con un rol preponderante de gobiernos locales o el Estado. Sin embargo, desde la perspectiva construida en esta investigación, se observa que suelen enfrentar limitaciones presupuestarias y operativas que restringen o condicionan su alcance.

En contraste, los modelos privados, aunque innovadores en la implementación de principios empresariales y la sostenibilidad financiera, se abre la posibilidad a que se prioricen intereses comerciales por encima del acceso equitativo. Si bien los ejemplos utilizados no han sido aplicados en contextos iguales a los de un parque urbano, la idea de presentar este modelo es brindar algunos detalles de su función, y se encontraron ejemplos provenientes de empresas, pero también se toma como privado a la participación de otras entidades como ONG's, y las mismas comunidades que pueden tener participación en estos modelos de gobernanza. A pesar de ello, la intención ha sido incluir el modelo privado como una opción para la gestión de lugares de acceso público, y han mostrado su forma de trabajo que ha sido funcional para los espacios descritos, aunque mostrando algunas limitantes como la naturaleza restringida de los espacios, que está dentro de las regulaciones que pueden surgir en este tipo de modelos.

⁴¹ Liliana Ramírez Hernández, «Análisis de los tipos de gobernanza en los Parques Nacionales Naturales de Colombia» (Informe, Universidad de Los Andes, 2014).

Los modelos mixtos emergen como una solución intermedia que busca combinar las fortalezas de los enfoques público y privado mientras se mitigan sus debilidades. Los casos que acá se ilustran pueden integrar recursos, conocimientos y capacidades de diversos sectores, gubernamentales, privados y comunitarios, para fomentar la participación ciudadana y garantizar la sostenibilidad de los espacios. Sin embargo, este modelo también presenta ciertos desafíos, entre ellos, la posibilidad de que algunos actores privados con intereses particulares asuman un rol desproporcionado en el proceso de gestión. Si estas dinámicas no se gestionan adecuadamente, podrían desviar los objetivos del modelo mixto, alejándolo de principios como la equidad y representatividad que los fundamentan. Tal es el caso antes mencionado del Parque La Mexicana, en la Ciudad de México.

Como se describió anteriormente, este espacio fue resultado de un proceso de gestión mixta en el que participaron tanto entidades gubernamentales como actores privados, particularmente la asociación de colonos, quienes tenían fuerte presencia en la zona. Para comprender el caso, el parque surgió a partir de demandas ciudadanas por mayor infraestructura verde frente a un proyecto gubernamental que contemplaba desarrollos inmobiliarios en un área sin servicios básicos, lo cual generó una fuerte movilización vecinal. Para responder a estas tensiones, el Gobierno de la Ciudad de México adoptó un mecanismo de creación para desarrollar el proyecto del Parque La Mexicana que fue conocido como Sistema de Actuación por Cooperación (SAC) y permitió destinar parte del terreno a desarrollos inmobiliarios privados (30% del terreno) para el desarrollo de proyectos habitacionales, a cambio de que las empresas financiaran la construcción del parque. El modelo final de gestión resultó entonces en el fideicomiso liderado por la Asociación de Colonos de Santa Fe, junto con entidades públicas, lo cual generó cuestionamientos sobre los niveles de representatividad en la toma de decisiones, pues existen intereses privados en ella.⁴²

Este caso permite observar cómo, en contextos específicos, el equilibrio entre lo público y lo privado dentro de un modelo mixto puede emerger de una situación de controversia política, puesto que pasó a formar parte de un discurso institucional que tuvo cambios durante todo el desenlace del caso por el uso que se le dio a dicho discurso en los medios de la política.

Estas dinámicas reflejan cómo los modelos mixtos, aunque diseñados para promover la colaboración entre sectores, también pueden enfrentarse a desafíos relacionados con la representación y la distribución del poder. En función de los intereses involucrados y del contexto que se implementan, la gestión compartida puede derivar en procesos complejos que exigen una gobernanza clara y mecanismos de control adecuados. Comprender estas tensiones resulta fundamental para evaluar sus alcances y limitaciones en experiencias similares.

En definitiva, los modelos de gestión pública, privada y mixta no deben entenderse como esquemas rígidos, sino como categorías analíticas que permiten comprender las múltiples formas en que se organizan los actores, los recursos y las responsabilidades en torno al espacio público. Cada modelo responde a condiciones específicas, por lo que su implementación debe de considerar las particularidades institucionales, sociales y territoriales de cada contexto. Más que establecer un modelo ideal, el objetivo de esta investigación es ofrecer una base para analizar

⁴² Romero Magallán, «Los parques que hacen ciudad», 44-52.

críticamente los modelos de gestión existentes con la intención de fortalecer prácticas inclusivas, sostenibles y adaptadas a las necesidades locales.

Para los fines de esta investigación, el éxito de un modelo de gestión, sea público, privado o mixto, está determinado por su capacidad para mantener el espacio público funcional, accesible y sostenible en el tiempo. En ese sentido, se entiende como gestión exitosa aquella que logra garantizar condiciones básicas de mantenimiento, seguridad y organización del uso del espacio, permitiendo así que las personas continúen utilizando dicho lugar para el encuentro, recreación y la convivencia ciudadana.

Esta definición se fundamenta en los aportes teóricos revisados, donde la gestión se concibe como un proceso que articula recursos y actores para asegurar tanto la sostenibilidad como la apropiación colectiva del espacio público como bien común. Así, el éxito no depende únicamente de los resultados visibles, sino también de la existencia de procesos planificados, coordinación entre actores, y mecanismos operativos que permitan que el espacio funcione de acuerdo con los fines sociales para lo que fue creado.

Con base en este marco analítico, a continuación, se presenta una tabla comparativa que sintetiza las principales características de los modelos de gestión pública, privada y mixta. Esta sistematización busca facilitar la comprensión de sus diferencias, similitudes y tensiones, a partir de criterios clave como el tipo de actor involucrado, el origen del financiamiento, el grado de autonomía operativa, y ejemplos prácticos observados.

Tabla 3. Tabla comparativa de los tres modelos de gestión

Criterio	Modelo Público	Modelo Privado	Modelo Mixto
Actor principal en la gestión.	Gobierno (central o municipal).	Entidades no gubernamentales (cooperativas, fundaciones, empresas).	Colaboración entre gobierno y actores privados/comunitarios.
Tipo de propiedad del espacio.	Propiedad pública.	Puede ser pública o privada	Generalmente es pública
Origen del financiamiento	Presupuestos estatales, fondos de origen público, fondos ambientales.	Recursos autogestionados, donaciones, entradas, tarifas.	Combinación de fondos públicos, fondos autogestionados o privados.
Nivel de autonomía operativa.	Limitada por burocracia estatal.	Autonomía alta, según criterios del ente gestor.	Moderada: compartida entre actores públicos y privados.
Participación ciudadana	Puede estar presente, pero con menor protagonismo.	Depende del enfoque de la entidad gestora.	Formalizada a través de procesos participativos con acuerdos (fideicomisos, consejos o fundaciones.)

Marco normativo	Ordenanzas, leyes nacionales, decretos municipales.	Reglas internas y contratos privados.	Convenios, fideicomisos, comités técnicos.
Ejemplos prácticos	Parque Bicentenario (El Salvador), casos de Noruega.	Eco Parque El Espino (El Salvador), POPS en Ny, BIDs, y Friends of the Park.	Parque La Mexicana y Bosque de Chapultepec (México), y Parque Cuscatlán (El Salvador).
Fortalezas	Legitimidad institucional, planificación estratégica, acceso universal.	Eficiencia operativa, sostenibilidad financiera, autonomía.	Participación compartida, equilibrio de recursos, representatividad.
Debilidades	Limitaciones presupuestarias, lentitud operativa, centralización	Restricciones del acceso, priorización de intereses económicos, exclusión potencial.	Tensiones políticas, riesgos de captura por intereses privados, falta de claridad en los roles.

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de casos y literatura revisada sobre modelos de gestión de espacios públicos.

1.2 Teorías relevantes en la Gestión de Espacios Públicos

Para esta investigación, se llevó a cabo una revisión amplia de teorías relacionadas con la gestión de espacios públicos. Aunque existen diversos enfoques teóricos, la selección final incluye las teorías de los bienes comunes, la sostenibilidad urbana y la nueva gestión pública (NGP), ya que ofrecen perspectivas complementarias que abordan tanto la sostenibilidad como la eficiencia administrativa de los espacios públicos, las cuales se consideran como aspectos importantes de una gestión efectiva. Estas teorías se consideran con la suficiente relevancia conceptual para el tema de estudio y porque responden a las características particulares de los modelos de gestión mixta.

La teoría de los bienes comunes de Elinor Ostrom se destacó por su énfasis en la participación comunitaria y la gestión colaborativa, elementos importantes en los modelos de gestión que buscan involucrar a diversos actores. Por otro lado, la teoría de la sostenibilidad urbana se seleccionó debido a su capacidad de integrar dimensiones sociales, económicas y ambientales, lo que es crucial para la sostenibilidad de los espacios públicos a largo plazo. Finalmente, la nueva gestión pública se incluyó por ser un marco contemporáneo que aborda la necesidad de eficiencia y transparencia en la gestión pública, adaptándose a las demandas de las y los ciudadanos.

1.2.1. Teoría de los bienes comunes

Si partimos desde la perspectiva de los espacios públicos, como se ha definido con anterioridad, estos son lugares que al ser públicos son en la generalidad de propiedad estatal, y asumiendo que cuando menos, son de libre acceso, pero en cuyo caso, se deben a la propiedad pública. La teoría de los bienes comunes se origina de un largo debate sobre lo que es “común” para todos, común en su uso, común en su importancia, común en el derecho de acceso. La teoría de los bienes comunes tiene a Elinor Ostrom como la teórica más moderna y por quien retomó importancia esta teoría, por todo su trabajo sobre el análisis de la gobernanza económica

enfocada especialmente sobre los recursos compartidos la llevó a ser la primera mujer en recibir un Premio Nobel en Ciencias Económicas en el año 2009, el cual compartió con Oliver E. Williamson.⁴³

Ostrom, en su libro *Governing the Commons*, parte de una reflexión crítica sobre las teorías predominantes en las ciencias sociales y económicas para abordar la gobernanza de los recursos de uso común (*common-pool resources*, CPR). Estas teorías incluyen: La lógica de la acción colectiva de Mancur Olson (1965), que sugiere que los grupos grandes tienen dificultades para organizarse y actuar colectivamente debido a problemas como el "free-rider problem" (usuarios que se benefician sin contribuir); y la "tragedia de los comunes" de Garrett Hardin (1968), que plantea que los recursos de uso común inevitablemente se degradarán debido al comportamiento egoísta de los usuarios, por lo que Hardin justificó que las únicas soluciones son la privatización o la regulación gubernamental centralizada; y el juego del dilema del prisionero utilizado por Hardin, donde Ostrom lo relaciona como un juego no cooperativo aplicado al ejemplo de un pastoreo común para ovejas de distintos pastores, donde sólo se observa en un panorama el beneficio individual y sin comunicación entre actores, pero Ostrom lo reformula diciendo que en este dilema del prisionero de Hardin, no se ha tomado en cuenta que sí pueden existir condiciones adecuadas para evitar la tragedia, el fracaso del no cooperativismo.⁴⁴ Esta perspectiva resulta especialmente pertinente para el análisis de los espacios públicos urbanos, donde la posibilidad de establecer normas compartidas y de fomentar la cooperación entre actores diversos puede representar una alternativa viable frente a modelos exclusivamente públicos o privados.

Mathias Saidel habla sobre la refutación de Ostrom y D. Feeny sobre la Tragedia de Los Comunes de Hardin, y ampliando esta información, se mencionó anteriormente de manera general, Hardin planteaba que en la teoría de los bienes comunes, al considerar que la población crecía exponencialmente en detrimento de los recursos existentes, los cuales son finitos, estos al ser de libre acceso, cada actor los tomaría para su beneficio en detrimento del derecho de los demás a acceder a ellos, por lo que debían regularse, por lo que Hardin consideró que debían existir barreras a estos recursos (tierras comunes, el aire, parques, seguridad social, entre otros) y debían otorgarse a la propiedad privada o pública exclusivamente.⁴⁵ Ostrom y Feeny sobre la Tragedia de los Comunes, cuestionaron que Hardin haya sido muy fatalista en su posicionamiento sobre la gestión de recursos compartidos, al considerar que el comportamiento de las personas era solo egoísta, y que la única manera de resolver este asunto era con soluciones impuestas desde fuera (privatización y regulación estatal) mientras que estos autores creyeron en la regulación desde el punto de vista comunitario para la sostenibilidad de los CPR. Este planteamiento permitió a Ostrom y Feeny mantener que la gestión de recursos de uso común no necesariamente debe abordarse desde mecanismo coercitivos o centralizados. En cambio, identificaron que existen condiciones institucionales y comunitarias capaces de establecer

⁴³ Álvaro Ramis Olivos, «El concepto de bienes comunes en la obra de Elinor Ostrom», *Ecología Política*, n.º 45 (2013): 116-21.

⁴⁴ Elinor Ostrom, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* (Cambridge University Press, 1990), 1-7.

⁴⁵ Matías L. Saidel, «La tragedia de los comunes revisitada: de la teoría formal a las formas históricas de desposesión», *Temas y Debates*, n.º 33 (junio de 2017): 163-84.

arreglos cooperativos como una medida más viable. Esta perspectiva resulta útil para el análisis de modelos de gestión en contextos donde convergen múltiples actores e intereses donde los marcos normativos pueden coexistir con prácticas locales de gobernanza compartida.

Por otro lado, Ramis Olivos, sobre las ideas de Ostrom, ubica esta teoría en lo que se conoce como la nueva economía institucional, enfocado desde la microeconomía por tomar en cuenta que en la gestión de los bienes comunes se incluyen los costos de transacción, el estudio de las reglas de juego, los mecanismos de control y el mantenimiento de los acuerdos sociales, aspectos de mejora académica como producto de las investigaciones de Ostrom sobre los CPR. De esa forma, es que en temas de gestión surgen los términos de eficiencia y sostenibilidad destacando el rol de las instituciones y en continuidad con los estudios de Hardin, caracterizándolo como un modelo de racionalidad limitada.⁴⁶ El enfoque de Ostrom toma en cuenta que las instituciones a cargo tienen la capacidad de planificación, pero también alude a que todas aquellas personas interesadas en el bien común participan del proceso. Esto permite comprender la gestión de recursos compartidos no solo desde una dimensión operativa, sino también institucional, al integrar elementos como la capacidad de planificación, la cooperación entre actores y la implementación de reglas que orientan el uso de los recursos. La teoría de Ostrom amplía el análisis hacia modelos de gestión donde las decisiones no se imponen, sino que emergen de las interacciones entre instituciones y otros actores involucrados.

Saidel menciona que, para evitar la destrucción de los CPR, se puede y se ha elaborado sistemas institucionales de distinta índole, cuyo diseño busca asegurar la sustentabilidad y eficiencia en la administración de recursos en un ambiente legal y regulatorio. Para ello, por medio de elecciones racionales, son necesarios arreglos institucionales capaces de preservar y administrar los CPR de manera conjunta.⁴⁷ En ese caso, el acuerdo sería que el interés común de los beneficiarios sea que el recurso compartido se mantenga en el tiempo, sea mejorado y/o incrementado. En síntesis, la idea principal de esta teoría, se resume en que los mejores para gestionar sosteniblemente un CPR son los propios implicados, siendo necesarios medios e incentivos para hacerlo, la existencia de mecanismos de comunicación esenciales para su implicación, y un criterio de justicia basado en el reparto equitativo de los costos y beneficios.⁴⁸ Así, esta teoría se caracteriza por analizar diversos mecanismos institucionales orientados a administrar y gestionar recursos de uso común. Es de mencionar, que Ostrom toma la comunicación como una de las características racionales más importantes, puesto que, en su crítica al dilema del prisionero de Hardin, la teoría dice que los presos no tienen comunicación, por lo que cada uno desconoce la estrategia que el otro implicado tomará, lo que Ostrom refuta mediante su investigación al observar que los implicados sí se comunican y pueden tomar acuerdos.

⁴⁶ Álvaro Ramis Olivos, «El concepto de bienes comunes en la obra de Elinor Ostrom», *Ecología Política*, n.º 45 (2013): 116, <https://www.jstor.org/stable/43526869>.

⁴⁷ Matías L. Saidel, «La tragedia de los comunes revisitada: de la teoría formal a las formas históricas de desposesión», *Temas y Debates* 2017, n.º 33 (2017): 167, https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1853-984X2017000100007&lng=es&nrm=iso&tlng=es.

⁴⁸ Olivos, «El concepto de bienes comunes en la obra de Elinor Ostrom», 2013, 116.

Sobre las condiciones que deben existir para la toma de acuerdos sobre los CPR, Hiram Ángel Lara, desde su estudio “El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva” sobre las ideas de Elinor Ostrom, explica que, en la teoría de Ostrom, se identifica que el problema al cual se enfrentan los apropiadores de CPR es cómo cambiar su propia actuación independiente hacia la cooperación a través del establecimiento de contratos vinculantes entre todos los interesados de la gestión, lo que los obliga a cumplir con reglas establecidas por ellos mismos sobre el uso y apropiación de los recursos, permitiendo a los contratantes un mayor control sobre las decisiones de uso y apropiación del recurso. En ese sentido, el interés propio de los gestores del contrato los conduce a supervisarse mutuamente y a reportar las infracciones observadas, cumpliendo así el mismo.⁴⁹ La auto gobernanza no es sino un acuerdo de cooperación entre partes interesadas, pero para ello, la diferencia de los principios de la teoría de Hardin a los que Ostrom llega, es que entre en el juego el factor comunitario con quienes se tomarán los acuerdos.

Como menciona Loredó, para esta gestión de los CPR, una de las claves de la gestión eficaz no depende que las comunidades tengan o compartan características culturales entre ellos, sino más bien, en las propias instituciones, y en que éstas posean un diseño de cooperación capaz de generar redes de organización operativas, incluyendo a personas que provengan de lugares totalmente diferentes, y que sea la institución misma de la gestión la que promueva el trabajo en común, a resignificar comunitariamente los espacios.⁵⁰

Aplicado al contexto actual, este punto de vista resalta el pensamiento crítico y más racional sobre el valor que le ponen las personas al cuidado y mantenimiento de un recurso que es de propiedad pública, no en términos de una propiedad del Estado, sino, en términos de que, como comunidad, se valora el cuidar algo que será utilizado por muchas otras personas, independientemente de quiénes sean o de dónde provengan.

La teoría de los bienes comunes, revisada y enriquecida por Elinor Ostrom, brinda un enfoque esencial para comprender cómo la colaboración comunitaria y los arreglos institucionales pueden garantizar la sostenibilidad y la eficiencia en la gestión de recursos compartidos. Contraria a visiones pesimistas como la Tragedia de los Comunes de Garrett Hardin, que predicen la inevitable degradación de estos recursos, Ostrom demostró, a través de su investigación empírica, que las comunidades pueden gestionar sus recursos comunes con éxito bajo condiciones adecuadas de gobernanza.

Se refuerza así la idea de que las soluciones no deben limitarse a la privatización o regulación estatal, sino que pueden surgir desde las propias dinámicas sociales, integrando mecanismos de comunicación, acuerdos equitativos y supervisión mutua entre los usuarios. En este marco, la participación comunitaria no solo actúa como un mecanismo para reducir conflictos, sino que también fortalece el sentido de apropiación, asegurando que las decisiones tomadas sean sostenibles y reflejen las necesidades colectivas. Ostrom evidenció que, cuando se

⁴⁹ Hiram Ángel Lara, «El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva», *Región y Sociedad* 14, n.º 24 (2002): 265, <https://www.scielo.org.mx/pdf/regsoc/v14n24/v14n24a10.pdf>.

⁵⁰ Luis Lloredo Alix, «Bienes Comunes», *Eunomia. Revista En Cultura de La Legalidad* 2020, n.º 19 (2020): 219, <https://doi.org/10.20318/eunomia.2020.5709>.

establecen reglas claras, equidad en los beneficios y costos, y se fomenta una colaboración efectiva, las comunidades son capaces de contrarrestar problemas como el egoísmo individual o la falta de compromiso.

En resumen, la teoría de los bienes comunes aporta elementos conceptuales que permiten analizar experiencias de gestión donde la corresponsabilidad entre actores y la construcción de acuerdos compartidos resultan fundamentales para la sostenibilidad de espacios públicos. El planteamiento de Elinor Ostrom destaca que, bajo determinadas condiciones institucionales y comunitarias, es posible generar mecanismos de gobernanza capaces de asegurar el uso colectivo de los recursos sin necesidad de recurrir exclusivamente a la privatización o al control estatal. Estos elementos resultan pertinentes para esta investigación, en la medida en que permiten interpretar cómo ciertos modelos de gestión, especialmente los mixtos, pueden incorporar formas colaborativas y participativas que promuevan la apropiación social del espacio y una operación que permita la sostenibilidad de los espacios.

1.2.2. Teoría de la sostenibilidad urbana. Integración de aspectos sociales, económicos y medioambientales

Si se tienen en cuenta los impactos combinados que la ciudadanía, las acciones económicas y el medioambiente ejercen en conjunto sobre un espacio urbano, se puede determinar que dichas áreas requieren de un manejo sostenido en el tiempo. Esta necesidad de gestión se adapta a las limitaciones o condicionantes que puedan presentar los recursos requeridos para mantener dicha sostenibilidad.

Micaela Tomadoni explica que en la sostenibilidad urbana existen entornos urbanos adecuados para la existencia a largo plazo. La autora lo define al nivel macro de una ciudad, y menciona que lo sostenible es aquello que ofrece una alta calidad de vida a los ciudadanos, con bajo impacto ambiental y capacidad de gestión local que impacta mínimamente al medio natural, donde el gobierno local a cargo cuenta con capacidad fiscal y administrativa para mantener su propio crecimiento económico y para desempeñar sus funciones urbanas con la participación ciudadana. La autora considera que para lograr esta sostenibilidad en una ciudad, es necesario garantizar la sostenibilidad ambiental y tener capacidad de respuesta al cambio climático, el desarrollo urbano sostenible, la sostenibilidad fiscal, el control de su crecimiento mediante la mejora del hábitat humano, la promoción del desarrollo local, el transporte urbano sostenible, y la seguridad ciudadana.⁵¹ En ese sentido, la perspectiva de Tomadoni hace ver que es necesario integrar al medioambiente, la economía y la sociedad si se busca establecer espacios donde se hagan posibles los factores que contribuyan a preservar los entornos urbanos durante generaciones posteriores.

Seamus O. Tuama, con su estudio *Towards a Theory of Urban Sustainability*, contribuye a la definición de sostenibilidad aplicada en un entorno urbano, como el potencial de una ciudad para alcanzar cualitativamente un nuevo nivel de producción socioeconómica, demográfica y tecnológica que, a largo plazo, refuerce el sistema urbano con trayectorias que evolucionan en

⁵¹ Micaela Tomadoni et al., «Sostenibilidad urbana en la zona de transición urbano-rural de Mar del Plata», *Investigación + Acción* 2014, n.º 16 (2014): 74-76, 16, <https://revistasfaud.mdp.edu.ar/ia/article/view/16-04>.

temporalidad, y que puedan ser de sostenibilidad estable o inestable.⁵² Esta perspectiva introduce la idea de que la sostenibilidad urbana no es un estado fijo, sino un proceso que puede variar en el tiempo y en su estabilidad, lo cual amplía la comprensión del concepto desde una mirada dinámica. Este enfoque permite reconocer que, en contextos urbanos, la gestión debe considerar no solo las metas de sostenibilidad, sino también su proceso evolutivo como parte del proceso.

La sostenibilidad urbana, según Ana Rosa Aguilera en su trabajo titulado *La sostenibilidad urbana y el derecho a la ciudad: ¿nexo ineludible?*, integra a la definición la protección de los ecosistemas, la participación social y el desarrollo económico equitativo, ya que, ante el desbordado crecimiento de las ciudades y la gran demanda de bienes y servicios ambientales que ello genera, es una de las principales vías para asegurar la habitabilidad de las personas.⁵³ Desde esta perspectiva, la sostenibilidad no puede entenderse únicamente como un principio técnico de ordenamiento urbano, sino como una construcción colectiva que requiere sensibilización y compromiso ciudadano para asegurar condiciones de habitabilidad sostenibles a largo plazo.

Tomadoni, Zulacai y Calderón presentan la propuesta metodológica del BID, particularmente desde la Iniciativa Ciudades Emergentes y Sostenibles (ICES) como una herramienta para comprender la sostenibilidad urbana a partir de múltiples dimensiones, entre las cuales se destaca la sostenibilidad urbana. Según lo expuesto por estos autores, ésta se entiende como la capacidad de una ciudad para ofrecer calidad de vida a sus habitantes, minimizar impactos sobre el medio ambiente, y operar mediante un gobierno local con capacidad fiscal y administrativa. En esta conceptualización, la sostenibilidad urbana está compuesta por múltiples indicadores interrelacionados que permiten evaluar con mayor precisión el grado de cumplimiento de esos objetivos, y entre cuales se incluyen variables vinculadas al ordenamiento territorial, movilidad, salud, entre otros.⁵⁴ En este marco, la sostenibilidad urbana, entendida desde la propuesta metodológica del BID que exponen Tomadoni, Zulacai y Calderón, refleja una preocupación por el diseño, las condiciones y la construcción de las ciudades. Su abordaje permite comprender cómo aspectos como el ordenamiento territorial, la movilidad o el acceso a servicios esenciales inciden directamente en la capacidad de una ciudad para garantizar la calidad de vida. De esta forma, si dichas condiciones escasean o se distribuyen de forma desigual, la sostenibilidad urbana se ve comprometida, afectando incluso la habitabilidad de ciertos territorios. Esta idea se observa relevante desde este enfoque para identificar factores clave que deben gestionarse en un espacio urbano.

Considerando las definiciones anteriores, los espacios públicos pueden considerarse áreas de sostenibilidad urbana, pues, en ellos se integra a la sociedad, el medioambiente y la economía, en un mismo lugar. De tal forma, se busca que un espacio público impacte mínimamente sobre el ambiente y el terreno, que consuma un mínimo de recursos y energía, mientras genera la menor cantidad posible de residuos y emisiones, amigable con el medioambiente. El seguir estos

⁵² Seamus O. Tuama, «Towards a Theory of Urban Sustainability», *SSRN Electronic Journal*, 1 de enero de 1995, 128, https://www.academia.edu/76295594/Towards_a_Theory_of_Urban_Sustainability.

⁵³ Ana Rosa Aguilera Rodríguez, «La sostenibilidad urbana y el derecho a la ciudad: ¿nexo ineludible?», *Revista Palabra* 21, n.º 1 (2021): 187, 1, <https://doi.org/10.32997/2346-2884-vol.21-num.1-2021-3495>.

⁵⁴ Tomadoni et al., «Sostenibilidad urbana en la zona de transición urbano-rural de Mar del Plata», 76-77.

lineamientos, conlleva a la necesidad de la restauración o mantenimiento ambiental en el entorno urbano, instando a los alrededores a implementar ordenamientos ecológicos sobre las actividades económicas de la ciudad, a usar el territorio racionalmente y, a fomentar el desarrollo socioeconómico equilibrado entre áreas. También, el desarrollo urbano debe ser económicamente viable, comprometiendo solo los recursos estrictamente necesarios, mientras incorpora las tecnologías sustentables en sus construcciones.⁵⁵ De aplicarse dicha sostenibilidad, las ciudades dispondrían de un modelo a seguir, donde se le ofrece los lineamientos necesarios a mayor escala para preservar el medioambiente, manejar los desechos, optimizar el uso de recursos, generar empleos y satisfacer las necesidades sociales de la ciudadanía.

1.2.3 Teoría de la Nueva Gestión Pública. Aplicación de principios administrativos modernos en la gestión de espacios públicos

Entre las deficiencias que puede haber alrededor de la gestión pública, Diego Zafra Otero señala que entre las principales limitaciones identificadas están el desfase en los principios de una administración y su aplicación, la rigidez y las demoras burocráticas, así como la distribución ineficiente de presupuesto, y la falta de comunicación entre entidades reguladoras.⁵⁶ En sus orígenes, la teoría de la Nueva Gestión Pública (NGP) surge como solución a los problemas de la vieja burocracia de la gestión pública tradicional, con los principios de la gestión del sector privado para eficientizarla. De ese modo, es necesaria la actualización de los ejes bajo los que la administración pública se rige, cuyo resultado busca la mejora y optimización física y administrativa del mismo.

Guillermo M. Cejudo habla de la teoría de la Nueva Gestión Pública (NGP), la cual se presenta como un enfoque técnico, que consiste en elaborar soluciones a los problemas burocráticos y fiscales de las administraciones, y conjuga la gestión del sector privado con la vocación pública. Esta teoría, puede entenderse como un conjunto de decisiones y prácticas administrativas orientadas a flexibilizar estructuras y procesos, y a introducir mayor competencia en el sector público.⁵⁷ Tales principios ofrecen una mejora potencial aplicable a la gestión de cualquier entorno urbano o espacio de índole parecida.

Por su parte, Joan Subirats y Joaquim Brugué en su libro *Lecturas de gestión pública*, exponen la forma en que la NGP propone medidas de mejora en este tema, a través de modelos basados sobre resultados, otorgando mayor responsabilidad a los funcionarios públicos, estableciendo objetivos a través de indicadores que evaluarán sistemáticamente los programas de gestión, los cuales deben tender a dirigirse hacia la reducción del número de funciones gubernamentales a través de la privatización de ciertas actividades que la gestión pública considera pertinentes.⁵⁸ En ese sentido, la propuesta mencionada brinda cambios en una gestión

⁵⁵ Aguilera Rodríguez, «La sostenibilidad urbana y el derecho a la ciudad», 192.

⁵⁶ Diego Zafra Otero, *Análisis Crítico a los Modelos de Gestión Pública* (2024), <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30245.68323>.

⁵⁷ Guillermo M. Cejudo, *La Nueva Gestión Pública* (Siglo Veintiuno, 2011), 17, https://www.researchgate.net/publication/272814906_La_nueva_gestion_publica.

⁵⁸ Joan Subirats i Humet y Joaquim Brugué, *Lecturas de gestión pública* (Instituto Nacional de Administración Pública, 1996), 103-4, https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25289w/LECTURAS_DE_GESTION_PUBLICA.pdf.

pública, ya que el punto de atención pasa de los procesos a los resultados, vinculándose cada una de las medidas para mejorar la estructura de la gestión.

Isabel-María García, explica la Nueva Gestión Pública (NGP) se sustenta sobre dos enfoques: el nuevo institucionalismo y la gerencia profesional. A partir de esta base, se comprende que la NGP incorpora ideas y principios que permiten alcanzar una más eficiente, eficaz y orientada a resultados.⁵⁹ Estas ideas mencionadas por García, se encuentran en el sector público a nivel internacional, como el caso de Nueva Zelanda, donde las reformas impulsadas bajo el modelo de Nueva Gestión Pública transformaron el sector público, priorizando la eficiencia, eficacia y el rendimiento institucional como ejes fundamentales, logrando una administración más ágil y orientada a resultados.⁶⁰ Los resultados brindados por dichos principios podrían otorgar transparencia y participación ciudadana en la gestión pública de las instituciones a la que se pretenda reformar, lo cual indica que hay un fundamento teórico añadido a las demás teorías de gestión, capaz de agilizar la administración en cualquier ámbito.

Sobre la base teórica de la NGP, García habla del primer enfoque, el nuevo institucionalismo.⁶¹ Este se conforma por tres teorías: Teoría de la elección pública (public choice), la teoría de los costes de transacción y la teoría de la agencia. Estas son doctrinas para reformar la administración, mediante la competencia, elección, transparencia y control. Sobre la teoría de la *public choice*, menciona que la aplicación de la economía a las ciencias políticas observa cómo los procesos administrativos que conllevan mayor tiempo y consulta en instancias diferentes, son poco eficientes, por el tiempo que conlleva realizarlos. Luego, la teoría de los costes de transacción propone las bases para decidir si un servicio debe ser gestionado internamente por la administración pública o externalizado al mercado, ya que ceder estos procesos enteramente al mercado, no sería la única y mejor opción puesto que también se genera un proceso burocrático, es por ello, que se requiere de un análisis detallado de los costes asociados con las transacciones que se realizan. Cuanto más costosas sean las transacciones en el mercado, más sentido tiene mantener los servicios dentro de la administración pública, es por ello que se requiere de la modernización de la administración pública para reducir ineficiencias y adoptar prácticas que minimicen los costes de transacción tanto internos como externos.

Por último, la teoría de la agencia se basa en el análisis de las relaciones contractuales entre un principal (quien delega una tarea) y un agente (quien ejecuta la tarea delegada). Esta teoría tiene sus raíces en la economía y la administración y se centra en cómo las decisiones y acciones del agente afectan el logro de los objetivos del principal, en un contexto donde existen asimetrías de información, objetivos divergentes y riesgos de comportamiento oportunista.⁶² Para mejorar estas relaciones se requiere un enfoque en la transparencia, la delimitación clara de

⁵⁹ Isabel-María García Sánchez, *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*, n.º 47 (2007): 37-38, [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/\\$FILE/47_GarciaSanchez.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/$FILE/47_GarciaSanchez.pdf).

⁶⁰ MSD, «Public Management: The New Zealand Model - Ministry of Social Development», MSD, s. f., accedido 13 de abril de 2025, <https://www.msd.govt.nz/about-msd-and-our-work/publications-resources/journals-and-magazines/social-policy-journal/spj06/06-public-management-the-new-zealand-model.html>.

⁶¹ En el nuevo institucionalismo, las instituciones públicas son relevantes para entender y explicar las interacciones entre los individuos, pues están dotadas de una lógica propia que condiciona las preferencias individuales.

⁶² García Sánchez, *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*, 39-42.

responsabilidades y el fortalecimiento de los mecanismos de control. Dentro de la NGP identifica los puntos débiles en la cadena de delegación y proporciona estrategias para optimizar la relación entre ciudadanos, políticos y gestores, asegurando una gestión pública más eficiente, responsable y alineada con los intereses colectivos.

El segundo enfoque, la gerencia profesional, está inspirado en el Neotaylorismo, el cual plantea la necesidad de reinventar la gestión pública a través de una transformación profunda de las instituciones. Este enfoque propone cambiar el propósito, los incentivos, las responsabilidades, la estructura de poder y la cultura organizacional para alcanzar una mayor eficiencia, eficacia y capacidad de innovación. La gerencia profesional defiende la ruptura del mito que separa la gestión pública de la privada, destacando que ambas pueden beneficiarse mutuamente.⁶³ En este sentido, se enfatiza cómo la interacción entre la lógica del servicio público y las prácticas gerenciales del sector privado puede agilizar el funcionamiento institucional y mejorar la respuesta a las necesidades ciudadanas.

En este contexto teórico, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) sugiere ocho estrategias para aplicar a la NGP, como devolver autoridad y otorgar flexibilidad (dar al administrador libertad en las decisiones, facultad de decisión y flexibilidad en el manejo de recursos públicos), asegurar el desempeño, el control y la rendición de cuentas, desarrollar la competencia y la elección, proveer servicios responsivos a los ciudadanos (orientación estratégica, participación al ciudadano, transparencia y acceso a la información), mejorar la gerencia de recursos humanos, optimizar la tecnología de la información, mejorar la calidad de la regulación, y fortalecer las funciones de dirección del gobierno central.⁶⁴ Con estas propuestas, una vez aplicadas a una gestión pública determinada, no solo se efficientiza y se transparenta la administración, sino que crea una nueva perspectiva del manejo de recursos gubernamentales orientados al bienestar social.

Conclusión sobre las teorías en gestión

Con base en las tres teorías expuestas, se tiene una base teórica sólida para la gestión de espacios públicos, especialmente en modelos de gestión mixtos que buscan sostenibilidad y eficiencia. La teoría de los bienes comunes de Elinor Ostrom destaca la capacidad de las comunidades para gestionar recursos compartidos mediante reglas claras, equidad en costos y beneficios y participación activa, contrarrestando visiones fatalistas como la "Tragedia de los Comunes" de Hardin, enfatizando que la colaboración y la gobernanza compartida son esenciales para garantizar la sostenibilidad de los espacios públicos.

La teoría de la sostenibilidad urbana añade una perspectiva integral al enfatizar la necesidad de equilibrar las dimensiones sociales, económicas y ambientales en estos espacios. Considera que los espacios públicos sostenibles deben ser inclusivos, económicamente viables y ambientalmente responsables, asegurando una alta calidad de vida para sus usuarios mientras minimizan impactos negativos a largo plazo.

⁶³ *Ibíd.*

⁶⁴ Carlos Gómez Díaz de León, «Nueva gestión pública y gobernanza: desafíos en su implementación», *Daena: International Journal of Good Conscience* 8, n.º 1 (2013): 182-83, 1, <http://eprints.uanl.mx/10068/>.

Por último, la teoría de la nueva gestión pública (NGP) propone la modernización administrativa mediante prácticas de eficiencia, rendición de cuentas y colaboración interinstitucional que, al integrar principios del sector privado, como la evaluación basada en resultados, sugiere soluciones innovadoras para superar las limitaciones de los modelos burocráticos tradicionales.

Estas teorías, aunque distintas en sus enfoques, convergen en la importancia de la sostenibilidad como eje central. Desde la gobernanza comunitaria hasta la eficiencia administrativa y la integración ambiental, ofrecen herramientas conceptuales clave para diseñar modelos de gestión que sean adaptables y funcionales a largo plazo. Este marco teórico proporciona fundamentos sólidos para analizar y replicar iniciativas como el modelo del Parque Cuscatlán, asegurando que los espacios públicos mantengan su relevancia social y operativa en el tiempo.

1.3 El Modelo de Gestión en el Parque Cuscatlán

En el marco de esta investigación, el modelo de gestión del Parque Cuscatlán es el objeto de estudio para comprender como una iniciativa de revitalización de un espacio público puede transformarse en un proyecto social que, según lo observado, es exitoso y ha logrado sostenibilidad durante cinco años desde su reapertura, así como analizar y describir sus procesos y la forma de operación, para dejar aportes que contribuyan a la replicabilidad o adaptabilidad de este modelo en otros espacios públicos que requieren de un rescate social y físico, y que contengan características similares a la situación del Parque Cuscatlán para su implementación, y fortalezcan y reivindiquen el derecho a la ciudad a las personas.

El proyecto de revitalización del Parque Cuscatlán fue originalmente financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la Alcaldía Municipal de San Salvador y la Fundación Howard Buffett (HGBF), siendo Glasswing International quien lideró la iniciativa desde sus estudios de factibilidad, impulsando la revitalización como un proyecto social integral. Este modelo de gestión, iniciado con el apoyo de estas instituciones, actualmente se sostiene gracias a la colaboración de la Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), la Alcaldía Municipal de San Salvador, y Glasswing International.

Este apartado aborda el estudio de este modelo, su funcionamiento y mecanismos de sostenibilidad reflejado en instalaciones después de cinco años y su agenda de actividades. Se presenta una introducción al modelo de gestión del Parque Cuscatlán, explorando desde sus antecedentes hasta la implementación del proyecto de revitalización que marcó el inicio de este modelo.

1.3.1 Historia del Parque Cuscatlán

El Parque Cuscatlán, inaugurado el 1 de marzo de 1939, fue concebido como parte de los proyectos de modernización urbana de San Salvador durante los mandatos del General Maximiliano Hernández Martínez, presidente de El Salvador en aquella época, que formó parte de una entrega simultánea de proyectos destinados al servicio público. En una nota especial publicada por el periódico salvadoreño La Prensa Gráfica, cuenta la historia de este lugar, donde se narra cómo esta construcción formó parte de una serie de proyectos de modernización urbana de San Salvador, y fueron parte de los inicios de la expansión urbana de esta ciudad, junto con el

ya construido Hospital Rosales, dando valor histórico y social a esta área de la ciudad. El nombre del parque fue elegido en homenaje al pasado indígena de El Salvador, y se edificó en un terreno donado por Don José Rosales, banquero y quién ostentó el cargo de presidente de El Salvador.⁶⁵

Este espacio público tiene una extensión de 7.3 hectáreas, ubicado en las cercanías del Centro Histórico de San Salvador, limitando al norte entre la Alameda Roosevelt, al sur con la 6a-10a Calle Poniente, al este con la 25 Av. Norte, y al oeste con el Gimnasio Nacional, El Famoso Hernández.⁶⁶ Según el historiador Carlos Cañas Dinarte, en 1947 se inauguró el Rincón Alfredo Espino, mientras que en 1959 se abrió la Galería Nacional de Arte Moderno, fundada por el reconocido pintor y escritor salvadoreño Salvador Salazar Arrué, renombrada en 2008 como Sala Nacional de Exposiciones “Salarrué”. Durante el conflicto armado, el parque albergó las salas de recuperación del Hospital Militar, entre otros espacios interesantes, y simbólicos, así como sucesos en la historia de este espacio público. Otro elemento importante es el Monumento a la Memoria y la Verdad, dedicado a las víctimas civiles de este conflicto armado. Tanto la Sala Nacional de Exposiciones como el Monumento a la Memoria y la Verdad, han sido protegidos bajo la designación de bien cultural por la UNESCO, reforzando su importancia histórica y simbólica.⁶⁷ A través de los años, diferentes monumentos, obras de arte, realización de diferentes actividades y otras modificaciones han ido incluyéndose hasta su revitalización completada en 2019, dándole un gran valor social. A pesar de la relevancia histórica, el Parque Cuscatlán sufrió un progresivo deterioro físico y social durante las décadas previas a su revitalización.

El Parque Cuscatlán representa un espacio emblemático en la historia de San Salvador, cuya importancia radica tanto en su valor cultural e histórico como en su papel como punto de encuentro social para generaciones de salvadoreños. Desde su inauguración en 1939, este parque ha sido testigo de diversos momentos históricos y transformaciones que han reforzado su significado simbólico y funcional para la ciudad. Sin embargo, el deterioro físico y social que experimentó en las décadas recientes reflejó la necesidad urgente de intervención para devolverle su vitalidad y relevancia como un espacio público de convivencia e inclusión. La revitalización emprendida no solo buscó restaurar el parque físicamente, sino también reposicionarlo como un modelo de cohesión social y sostenibilidad urbana, cimentando su papel en la construcción de una mejor calidad de vida para las personas.

1.3.2 El proyecto de revitalización: un enfoque desde los proyectos sociales

La revitalización del Parque Cuscatlán es un esfuerzo iniciado y gestionado de manera integral de la sociedad civil. Un proyecto social, que involucró todo un proceso de planificación, con la inclusión de varios actores. Entre los principales actores se encuentran Glasswing International, organización que lideró el proyecto y canalizó la financiación proveniente de

⁶⁵ Beatriz Calderón, «Parque Cuscatlán: ¿Qué había antes de su construcción, cómo fueron sus inicios y por qué fue nombrado así? esta es su historia», La Prensa Gráfica, 20 de abril de 2024, <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Parque-Cuscatlan-Que-habia-antes-de-su-construccion-como-fueron-sus-inicios-y-por-que-fue-nombrado-asi-esta-es-su-historia-20240412-0055.html>.

⁶⁶ Biosistemas Network, «Evaluación Ambiental, Componente de Transformación del Parque Cuscatlán», 30 de enero de 2017, https://issuu.com/mayuferrufino/docs/ea_parque_cuscatla_n_espan_ol_tod?utm_source=chatgpt.com.

⁶⁷ «Parque Cuscatlán», Parque Cuscatlán, accedido 23 de enero de 2025, https://parquecuscatlan.org/acerca-de-nosotros/?utm_source=chatgpt.com.

USAID y la Fundación Howard Buffett, así como la Alcaldía Municipal de San Salvador, que colaboró estrechamente en la implementación. Gracias a este esfuerzo en conjunto, se hizo posible la recuperación de este espacio tan importante para la capital salvadoreña, motivado por la necesidad de rescatarlo del deterioro y convertirlo en un lugar de encuentro, convivencia y desarrollo social. Previo al surgimiento del proyecto que llevó a cabo la ejecución de la revitalización del Parque Cuscatlán, los esfuerzos rondaron en otros proyectos que sirvieron para analizar la situación del espacio, buscar socios para estos y futuros esfuerzos relacionados, planificar ideas que llevaran a encontrar todos aquellos aspectos necesarios de factibilidad para crear un proyecto de estas magnitudes y lograr acuerdos con una diversidad de actores provenientes del sector privado, público y sociedad civil.

Se puede identificar que la implementación de este proyecto de revitalización se ejecutó en tres fases: la primera, donde Glasswing International, USAID, y el proyecto SolucionES realizaron la identificación y definición, en busca de analizar el entorno, identificando la problemática y las necesidades requeridas solventarla, y determinar las estrategias para proceder con el proyecto; una segunda fase, a partir de la puesta en marcha del proyecto, donde se logró obtener a los socios interesados y la financiación, así como la planificación donde se concretó todos los documentos necesarios que ordenaron los estudios de la primera fase, y utilizaron esta información para la implementación del proyecto; y una tercera fase que dio inicio a partir de la reapertura del parque en 2019, y que tiene que ver con la implementación del nuevo modelo de gestión del parque, el cual es una continuidad de la segunda fase, donde se puede decir que la fase de construcción física tuvo su cierre, pues se terminó el producto de la obra finalizada y continúa el componente de gestión del parque y su dinamización hasta la actualidad.⁶⁸

Fase 1: Proyecto Soluciones

El proyecto de revitalización del Parque Cuscatlán, tuvo sus orígenes desde 2012 en el marco del desarrollo del proyecto SolucionES, un proyecto financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID), implementado por un consorcio de destacadas organizaciones salvadoreñas que incluyen a Glasswing International (Fundación Crisálida), la Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE), la Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano (FUSAL), la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), y la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE), trabajando en colaboración con la Alcaldía Municipal de San Salvador.⁶⁹ Este proyecto se enfocó en tratar aspectos sociales como la mitigación de la delincuencia y la violencia como elementos importantes a tratar por sus efectos negativos en la sociedad salvadoreña a nivel social y económico, lo cual apoyó mediante la rehabilitación de espacios públicos como herramienta para fomentar la convivencia ciudadana, inspirados en las experiencias exitosas de otros proyectos en otros países como en el caso de Colombia, donde gracias a los esfuerzos del trabajo conjunto entre el sector público y privado, se rescataron áreas abandonadas, lo que conllevó a la

⁶⁸ Estos son los pasos que conforman el ciclo de proyecto según la metodología Project DPro, como referencia al campo de estudio del investigador y mediante la cual se describe el proceso desde este punto de vista académico como se visualiza que se fue realizado este proyecto. El ciclo de vida del proyecto completo según esta metodología: identificación, definición, puesta en marcha, planificación, implementación y cierre. PM4NGOs, «Proyecto DPro (PMD Pro) - PM4NGOs», 36-37, accedido 25 de enero de 2025, <https://pm4ngos.org/methodologies-guides/project-dpro/#dipipopup-987506324>.

⁶⁹ Network, «Evaluación Ambiental, Componente de Transformación del Parque Cuscatlán», 22.

transformación de la ciudad de Bogotá, dando como resultado la creación de parques, zonas verdes, espacios culturales que cambiaron la situación de violencia en esa nación gracias a estos esfuerzos en recuperar espacios públicos,⁷⁰ y fue el momento donde se identificó la potencialidad de invertir en la revitalización de este parque urbano.

Durante esta fase, se elaboró el documento principal y quizá el más estratégico que orientó el diseño del nuevo parque en su forma física, y sobre el funcionamiento que éste tendría, el cual fue el Plan Maestro del Parque Cuscatlán y su área de influencia a cargo del arquitecto colombiano, Felipe Uribe de Bedout. Este plan maestro tuvo como objetivo general el analizar la realidad del parque y las percepciones de la gente, por lo que este estudio se hizo con el involucramiento de diferentes personas de diversos sectores de la sociedad (estudiosos de diferentes disciplinas, sector privado, usuarios del parque, gobierno nacional y municipal, comunidades aledañas y representantes del Parque Cuscatlán), para conocer el impacto del uso de los usuarios, conocer sus condiciones físicas y el entorno, y aspectos de seguridad y sociales, dando como resultado la elaboración del diseño arquitectónico del Parque Cuscatlán, y las proyecciones de su funcionalidad futura.⁷¹ Este enfoque participativo no solo enriqueció el contenido del Plan Maestro, sino que también tuvo como objetivo garantizar que el diseño del parque respondiera a las necesidades de la comunidad, fortaleciendo el sentido de pertenencia y apropiación social del espacio mediante una buena planificación desde su diseño.

Dentro de los diferentes estudios de factibilidad que se realizaron, se encuentra la Evaluación Ambiental Componente de Transformación del Parque Cuscatlán USAID/Proyecto SolucionES, realizado en 2017, diseñado para determinar los efectos de la revitalización del Parque Cuscatlán, con el cual se podría tener un mejor panorama para la protección del medioambiente durante el proceso de reconstrucción. A parte de las evaluaciones medioambientales, también se contó con el reconocimiento de aspectos sociales que no funcionaban dentro del parque y en sus alrededores como la identificación de problemáticas tanto físicas como sociales, diagnóstico de viabilidad ambiental observando elementos que pudieran tener efectos negativos o de mejora para el medio ambiente, entre otros. Las problemáticas identificadas en temas socioeconómicos fueron el estado general de abandono o falta de mantenimiento del parque; la circulación de los vehículos de motor en el interior del parque; baja calidad de los alimentos y bebidas que se ofrecen en su interior; y la identificación de la presencia de grupos socialmente marginados como borrachos, drogadictos y personas sin hogar.⁷² Este tipo de evaluaciones permitió identificar tanto los aspectos físicos y ambientales del parque como diversas problemáticas sociales presentes en su entorno, ofreciendo un panorama amplio para el diseño y planificación del proceso de revitalización.

⁷⁰ «Parque Cuscatlán: la recuperación de un espacio público», La Prensa Gráfica, 20 de septiembre de 2019, <https://www.laprensagrafica.com/opinion/Parque-Cuscatlan-la-recuperacion-de-un-espacio-publico-20190919-0550.html>.

⁷¹ +UdeB Arquitectos, «Plan Maestro del Parque Cuscatlán y su área de influencia», 2015, https://issuu.com/mayuferrufino/docs/plan_maestro_cuscatlan_y_su_area.

⁷² Network, «Evaluación Ambiental, Componente de Transformación del Parque Cuscatlán».

Fase 2: Proyecto IMAGINA, EL SALVADOR QUE QUEREMOS

Luego de la finalización del proyecto SolucionES, la ejecución del proyecto se materializaría por medio de la planificación e implementación del proyecto IMAGINA, EL SALVADOR QUE QUEREMOS a partir del año 2017. Este proyecto logró el asocio de las entidades que se encargaría de la realización de revitalización: USAID, the Howard G. Buffett Foundation, y la Alcaldía Municipal de San Salvador como donantes principales y mediante otros apoyos estratégicos, aportando un total de \$21.4 millones de dólares americanos, y Glasswing International, como una de las entidades que dieron inicio a este gran proyecto desde sus inicios, quien lideró la implementación de este proyecto.⁷³ Durante esta etapa se dio el cierre del parque, y su transformación física y social, la cual conllevó a una serie de proyectos, donde la Fundación Buffet como el principal donante de las obras de construcción, lideró las obras de remodelación, y Glasswing International, con apoyo de USAID, se encargó de trabajar de la mano con la Fundación Buffet, pero también estuvo a su cargo el diseño del modelo de gestión colaborativa con la municipalidad de San Salvador.⁷⁴

Según una cobertura periodística realizada por Diario El Mundo en 2018, la revitalización física del Parque Cuscatlán consistió en un proyecto integral desarrollado en cuatro etapas. Las acciones incluyeron la renovación de senderos, mobiliario urbano, paisajismo, cableado subterráneo y áreas deportivas como canchas y una zona de parkour; se construyeron dos pasarelas aéreas accesibles para personas con discapacidad que conectan la Alameda Roosevelt con la sexta décima calle; se incluyó la construcción de un Punto de Atención Social con servicios de seguridad de la Policía Nacional Civil (PNC) y el Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM) y baños; y se edificó un centro cultural con anfiteatro; además, se mejoró el acceso al Monumento a la Memoria y la Verdad mediante una terraza y una rampa, lo cual implicó una ampliación a la zona de la también importante Sala Nacional de Exposiciones “Salarrué”. En cuanto al modelo de gestión, se pensó en la creación de la Fundación Parque Cuscatlán, quien acompañaría a la municipalidad en la gestión de este espacio en proceso de renovación en lo que en adelante sería un ejemplo de asocio público-privado, pero como modelo colaborativo. Según Eduardo Rodríguez, director del proyecto IMAGINA (Ver Anexo 5), la idea de que se pensara este método de sostenibilidad, fue con intención de evitar la repetición de ejemplos previos de remodelación en los que, tras un periodo de mejora, los espacios caían nuevamente en deterioro y se convertían en zonas peligrosas.⁷⁵

El proyecto IMAGINA se encargaría no solo de la renovación del Parque Cuscatlán, sino que por el análisis obtenido del Plan Maestro, se encargaría de la revitalización de más espacios públicos en el área metropolitana, ya que el Parque Cuscatlán sería un epicentro de la modernización de la ciudad de San Salvador, al encontrarse en una zona llena lugares importantes para la vida de la ciudad, como hospitales, escuelas, museos, teatros, espacios culturales, y esta transformación de la ciudad se entretrejería en un tramo de la ciudad que va

⁷³ USAID, «IMAGINA: PARQUE CUSCATLÁN | Document», U.S. Agency for International Development, 9 de marzo de 2019, <https://www.usaid.gov/document/imagina-parque-cuscatlan>.

⁷⁴ Carla Martín Parada Melara y Geovani Rogel Mendoza, «Consultoría Empresarial para la Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), San Salvador.» (Universidad de El Salvador, 2022), 45, <https://hdl.handle.net/20.500.14492/7587>.

⁷⁵ Roxana Lemus, «Parque Cuscatlán será entregado en junio del 2019», Diario El Mundo, 28 de diciembre de 2018, <https://diario.elmundo.sv/Nacionales/parque-cuscatlan-sera-entregado-en-junio-del-2019>.

desde la recuperación de la Plaza El Salvador del Mundo, pasando por el Parque Cuscatlán, y conectando con el proyecto de recuperación de 23 manzanas en el Centro Histórico de San Salvador.⁷⁶ El Parque fue reaberturado al público en septiembre de 2019, inaugurando así uno de los espacios abiertos de la zona urbana más emblemáticos e importantes en San Salvador.

La revitalización del Parque Cuscatlán adquirió formalidad institucional a través de un marco jurídico y de cooperación que sustentó su ejecución y posterior administración. En este contexto, el Convenio Específico de Colaboración entre la Alcaldía Municipal de San Salvador y la Fundación Parque Cuscatlán se fundamentó en los principios establecidos por la Constitución de la República y el Código Municipal sobre la autonomía y las competencias locales para la gestión del desarrollo urbano. Dicho convenio tuvo su origen en el Memorándum de Entendimiento para la Recuperación, Transformación, Mantenimiento y Activación del Espacio Público en San Salvador, firmado el 30 de enero de 2018 entre USAID, The Howard G. Buffett Foundation, el Center on Conflict and Development (CONDEV), Fundación Crisálida (Glasswing International) y la Alcaldía Municipal de San Salvador. Este acuerdo sentó las bases para la cooperación técnica y financiera que permitió materializar el proyecto IMAGINA y, en consecuencia, la revitalización integral del parque. A partir de este instrumento se definieron las obligaciones de las partes, los mecanismos de coordinación interinstitucional y la cesión de uso del espacio, otorgada previamente al municipio por el Instituto Nacional de los Deportes (INDES), garantizando el marco legal necesario para la remodelación, mantenimiento y futura gestión sostenible del Parque Cuscatlán.⁷⁷ El Memorándum de Entendimiento de 2018 funcionó como un instrumento de cooperación inicial que permitió establecer las bases de coordinación, definir los compromisos de las partes y orientar la planificación técnica y financiera del proyecto antes de la firma del convenio definitivo.

Fase 3: Modelo de Gestión del Parque Cuscatlán en la Marcha

Una vez aperturado el Parque Cuscatlán, se dio inicio a la tercera fase identificada en este proceso de revitalización, el cual es el enfoque principal de la misma, la puesta en práctica del modelo de gestión. En este apartado se brindan las primeras pinceladas sobre este modelo, ampliando más su funcionamiento en el segundo capítulo de esta investigación.

En un artículo de la Revista Iberoamericana de Gobierno Local (RIGL) la administradora del parque por parte de la municipalidad de San Salvador, Cleark Villatoro, y la directora de la Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), exponen el funcionamiento de este modelo colaborativo y el proceso que siguieron para lograrlo. Como punto de partida, al trabajar una entidad privada, junto a una entidad pública de un gobierno local, aunque los detalles de este modelo son tratados a profundidad en el segundo capítulo, es importante destacar que esta fase inicial de implementación del modelo colaborativo marcó un hito en la gobernanza de espacios públicos en San Salvador, introduciendo un enfoque público-privado que busca garantizar la

⁷⁶ «Plan Maestro del Parque Cuscatlán y su área de influencia».

⁷⁷ Alcaldía Municipal de San Salvador y Fundación Parque Cuscatlán, CONVENIO ESPECIFICO DE COOPERACION ENTRE FUNDACION PARQUE CUSCATLAN Y EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, PARA LA GESTION SOSTENIBLE DEL PARQUE CUSCATLAN (San Salvador, 2021), 3.

sostenibilidad operativa y la apropiación ciudadana del parque.⁷⁸ En la actualidad, el Parque Cuscatlán continúa trabajando de la mano de la municipalidad en el mantenimiento físico del parque, gestionando la realización de actividades, y a la cabeza de un proyecto que ha generado opinión pública a nivel nacional e internacional, albergando eventos importantes de todo tipo, incluyendo unos relacionados a espacios públicos, lo cual se ampliará más adelante en esta investigación.

Conclusión sobre el modelo de gestión del Parque Cuscatlán

El análisis presentado en este apartado permite explorar el contexto histórico y los esfuerzos recientes que han convertido al Parque Cuscatlán en un referente de revitalización de espacios públicos en El Salvador. Desde su concepción en 1939, este parque ha sido testigo del desarrollo urbano de San Salvador y de la dinámica social que lo ha caracterizado. Sin embargo, su deterioro físico y social durante las últimas décadas, hizo que se convirtiera en un lugar inseguro para las personas, lo que evidenció la necesidad de una intervención para su recuperación, misma que se materializó a través de los proyectos SolucionES e IMAGINA, liderados por USAID, Glasswing International y otros actores clave.

La revitalización física y social del parque, culminada en 2019, marcó un hito en la gestión de espacios públicos urbanos, mostrando la capacidad de colaboración entre sectores públicos, privados y la sociedad civil. El diseño e implementación de un modelo de gestión mixto, que incluye la participación activa de FUNDAPARC y la Alcaldía Municipal de San Salvador, evidencia el enfoque colaborativo como opción para garantizar y buscar la sostenibilidad operativa y promocionar la apropiación ciudadana. A pesar de no profundizar en los detalles del modelo de gestión a este punto, se ha buscado delinear un panorama general desde sus antecedentes, así como de los retos y oportunidades que enfrentó en el contexto salvadoreño.

En conclusión, el Parque Cuscatlán se erige como un caso de estudio relevante para comprender las potencialidades de la revitalización de un espacio público en infraestructura física, aspectos sociales, seguridad ciudadana, y desarrollo cultural. Este análisis introductorio sienta las bases para una exploración más detallada en los capítulos siguientes, donde se profundiza el funcionamiento operativo y la administración de este espacio.

1.4 Conclusión capitular

El capítulo uno consta de un marco que combina fundamentos teóricos y contextuales para comprender la gestión de espacios públicos y su aplicación al caso del Parque Cuscatlán. A través de un enfoque descriptivo, se han abordado tres áreas principales: los conceptos fundamentales sobre la gestión y el espacio público, las teorías relevantes para la gestión, y una introducción al modelo de gestión implementado en el Parque Cuscatlán.

⁷⁸ Mayuli Ferrufino y Cleark Villatoro, «MODELO COLABORATIVO PARA LA GESTIÓN DEL PARQUE CUSCATLÁN», *Centro Iberoamericano de Gobernabilidad, Administración y Políticas Públicas Locales.*, n.º 24 (diciembre de 2023), <http://revista.cigob.net/24-diciembre-2023/cronicas/modelo-colaborativo-para-la-gestion-del-parque-cuscatlan-RXK2/>.

En primer lugar, se estableció un marco conceptual que define la gestión como un proceso estratégico orientado a garantizar la sostenibilidad y la funcionalidad de recursos compartidos, como los espacios públicos. Posteriormente, se desarrollaron tres tipologías de modelos de gestión: público, privado y mixto, cuyas características operativas, fortalezas y limitaciones fueron analizadas de manera comparativa a través de algunos casos como El Salvador, Noruega, México, entre otros, explicando su funcionamiento, y las dinámicas administrativas que los caracterizan. Estos modelos proporcionan una base teórica para comprender mejor la temática de sostenibilidad de este tipo de espacios, y ampliar la perspectiva de cómo diferentes actores participan en la administración de un espacio público.

A través de este análisis descriptivo, se ha logrado observar que los modelos de gestión no son fórmulas rígidas, sino marcos adaptables que responden a contextos institucionales, sociales y territoriales específicos. Se observó que las mejores prácticas de gestión están asociadas a procesos que integran sostenibilidad operativa, participación ciudadana y coordinación multisectorial, lo que refuerza la importancia de un enfoque sistémico y colaborativo en la gestión de espacios públicos. El análisis teórico de este capítulo no buscó demostrar que las teorías seleccionadas hayan sido aplicadas explícitamente al modelo de gestión del Parque Cuscatlán, ya que aún no se ha profundizado en el funcionamiento que éste ha tenido desde su implementación en 2019. Más bien, estas teorías fueron incluidas como herramientas conceptuales para enriquecer la reflexión sobre la gestión en general.

Además, el capítulo incorporó un marco teórico compuesto por tres enfoques clave: la teoría de los bienes, la sostenibilidad urbana y la nueva gestión pública. Estas teorías ofrecieron una base analítica para comprender los procesos de gobernanza compartida, la necesidad de integrar dimensiones sociales, económicas y ambientales y la importancia de introducir principios de eficiencia y transparencia en los modelos administrativos.

La teoría de los bienes comunes de Elinor Ostrom permitió destacar la importancia de la colaboración y la gobernanza compartida en la gestión de recursos públicos, desafiando visiones fatalistas como la Tragedia de los Comunes. Por su parte, la teoría de la sostenibilidad urbana ofreció un marco integrador que subraya la necesidad de equilibrar dimensiones sociales, económicas y ambientales en los espacios públicos. Finalmente, la teoría de la nueva gestión pública (NGP) proporcionó perspectivas modernas para abordar los desafíos administrativos mediante principios de eficiencia, transparencia y orientación hacia resultados. Estas teorías, aunque desarrolladas desde enfoques amplios y diversos, muestran elementos conceptuales que pueden relacionarse con los desafíos de sostenibilidad y colaboración en la gestión de espacios como el Parque Cuscatlán.

Finalmente, se contextualizó la experiencia del Parque Cuscatlán como un caso representativo de modelo mixto, introduciendo su evolución histórica, desde su creación en 1939 como parte de los proyectos de modernización urbana de San Salvador, hasta su deterioro físico y social en décadas recientes, que culminó en la necesidad de una intervención para su recuperación. La revitalización del parque, materializada a través de los proyectos SolucionES e IMAGINA, evidenció la capacidad de colaboración entre actores públicos, privados y de la sociedad civil para transformar un espacio en abandono en un referente de sostenibilidad urbana mediante la formulación de proyectos sociales de esta índole. Se identificaron tres fases del

proceso de revitalización del Parque Cuscatlán, con intención de aplicar conocimientos en gestión de proyectos asimilados y fortalecidos en este posgrado, desde la identificación inicial de necesidades, hasta la implementación de un modelo de gestión mixto, que representa un esfuerzo por garantizar la sostenibilidad operativa del parque a largo plazo.

El capítulo también menciona detalles para evidenciar cómo este proyecto, ha buscado que el Parque Cuscatlán cumpla un papel más allá de un espacio físico, con la esperanza de convertirlo en un símbolo de cohesión social, revitalización urbana y apropiación ciudadana. Aunque los detalles operativos del modelo de gestión se abordan en capítulos posteriores, este análisis inicial permite identificar el impacto positivo del parque en la vida social, cultural y urbana de San Salvador, así como los retos que presenta para mantener su sostenibilidad.

El análisis inicial establece los fundamentos teóricos y prácticos necesarios para entender la gestión de espacios públicos, y también contribuye al entendimiento de los capítulos posteriores, donde se explorará a profundidad el funcionamiento del modelo de gestión del Parque Cuscatlán, sus principios operativos y las lecciones aprendidas, consolidando su relevancia como un caso de estudio que sirva como base para otros tomadores de decisión, políticos, miembros de la sociedad civil organizada, sector privado y público, entre otros, y puedan tomar la experiencia de este modelo para ser replicado en otros espacios similares.

CAPÍTULO 2

EL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL PARQUE CUSCATLÁN

El análisis del modelo de gestión administrativa del Parque Cuscatlán constituye el núcleo central de esta investigación, al ser el objeto específico de estudio. Mientras en el capítulo anterior se revisaron los fundamentos teóricos y experiencias comparadas que permiten comprender la gestión de espacios públicos, en este apartado se describe de manera detallada la estructura organizativa, los mecanismos de coordinación interinstitucional y las prácticas administrativas que sostienen el funcionamiento cotidiano del parque.

El problema que orienta este capítulo se vincula con la necesidad de conocer cómo se materializa en la práctica el modelo de gestión implementado en el Parque Cuscatlán. Esto implica analizar su formulación, los procesos de toma de decisiones y coordinación entre la Alcaldía Municipal de San Salvador y la Fundación Parque Cuscatlán, así como la participación de Glasswing Internacional en el proceso como organización de la sociedad civil. También se aborda la manera en que se distribuyen funciones operativas, la administración de recursos y las estrategias empleadas para sostener actividades culturales, recreativas, deportivas, ambientales y educativas en el parque.

El objetivo de este capítulo es describir y sistematizar el modelo administrativo del Parque Cuscatlán, a fin de comprender su lógica de funcionamiento, los mecanismos que garantizan su operatividad y los ajustes realizados en situaciones específicas, como la emergencia sanitaria del COVID-19.

Para alcanzar este propósito, se utilizaron como principales insumos las entrevistas realizadas a actores clave vinculados a la gestión del parque durante el período 2019–2024. La información recabada fue organizada y codificada en función de los ejes analíticos definidos en el marco metodológico, lo que permitió elaborar una descripción estructurada del modelo de gestión. Asimismo, se incorporó el análisis de documentos institucionales y el convenio de colaboración entre la municipalidad y FUNDAPARC, con el fin de contrastar y complementar la información obtenida en campo.

2.1. Estructura y Gestión Administrativa en el Parque Cuscatlán

Para comprender los mecanismos internos que sustentan el funcionamiento cotidiano del Parque Cuscatlán, es necesario comprender su estructura y gestión administrativa por ser los ejes de sostenibilidad de este espacio, y que, a su vez, son los principales objetos de estudio de esta investigación. En este apartado se describe la organización, los procesos de coordinación entre actores y las estrategias operativas que dan vida al modelo de administración. El propósito es ofrecer una descripción detallada de cómo se articulan las funciones, la toma de decisiones y cómo se administran los recursos, sentando así las bases para valorar posteriormente la eficacia de este modelo y su posible adaptabilidad a otros contextos urbanos.

2.1.1. Etapa de diseño y formulación del modelo de gestión del Parque Cuscatlán

En apartados previos se expuso que el proyecto de revitalización del Parque Cuscatlán comprendió tanto la renovación integral de su infraestructura como la reformulación del

mecanismo de gestión responsable de su administración. La intervención impulsada por USAID, la Fundación Howard G. Buffett, Glasswing International y la Alcaldía Municipal de San Salvador tuvo como propósito no solo modernizar el espacio físico, sino garantizar su sostenibilidad a largo plazo.⁷⁹ Desde las etapas iniciales de planificación se definió, por tanto, la necesidad de establecer un modelo de gestión que asegurara el mantenimiento de la infraestructura, el mobiliario y las actividades del parque en el tiempo.

Según lo expresado por el director del proyecto de revitalización del Parque Cuscatlán, representante de Glasswing Internacional (Ver anexo 5), desde la etapa de planificación se consideró el diseño del modelo de gestión como un componente que trascendiera la obra física. Para ello, se analizaron experiencias previas de gestión en otros contextos que habían demostrado resultados favorables en materia de sostenibilidad, utilizándolas como referentes técnicos para el proceso.

El proceso dio lugar a un modelo de gestión mixto, concebido bajo un enfoque colaborativo que promueve la corresponsabilidad entre los actores involucrados. Este esquema intermedio, ni exclusivamente público ni totalmente privado, fue estructurado en el marco del proyecto IMAGINA, en consenso con los donantes y la Alcaldía Municipal de San Salvador. Glasswing Internacional desempeñó el papel de articulador técnico entre las partes, coordinando el análisis y los intercambios de experiencias que sirvieron como base para su diseño final.

Como se expuso en el capítulo anterior, el proceso de revitalización impulsado en el marco del proyecto IMAGINA incluyó el diseño de un modelo de gestión orientado a garantizar la sostenibilidad operativa del Parque Cuscatlán. En esta fase se definió un esquema de carácter mixto, basado en la colaboración entre el sector público y el privado, bajo el principio de corresponsabilidad entre los actores involucrados.⁸⁰ La formulación del modelo se desarrolló mediante un proceso técnico liderado por Glasswing Internacional, en coordinación con la Alcaldía Municipal de San Salvador y los donantes, con el propósito de establecer una estructura de gestión conjunta que asegurara la continuidad de las operaciones y el mantenimiento del parque a largo plazo.⁸¹

Uno de los componentes estratégicos del modelo de gestión fue la creación de la Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), concebida como un mecanismo para incorporar a otros actores dentro del esquema de co-gobernanza junto a la municipalidad. La fundación se constituyó como un instrumento de sostenibilidad a través de la captación y administración de recursos financieros.

Definido el modelo de gestión, se estructuraron mecanismos específicos de coordinación y toma de decisiones, que se desarrollan en el apartado siguiente.

⁷⁹ Ana Mayuli Ferruffino, «directora de FUNDAPARC», entrevistado por Marcelo Enrique Viana, 10 de junio de 2025, entrevista No.2.

⁸⁰ Eduardo Rodríguez, «director del Proyecto IMAGINA», entrevistado por Marcelo Enrique Viana, 2 de julio de 2025, entrevista No.5.

⁸¹ *Ibíd.*

2.1.2. Modelos de toma de decisiones y coordinación interinstitucional: Alcaldía Municipal de San Salvador, FUNDAPARC y Glasswing International.

La toma de decisiones y la coordinación interinstitucional constituyen un eje central dentro del modelo de gestión del Parque Cuscatlán, en tanto aseguran que la administración del espacio se desarrolle bajo principios de corresponsabilidad entre los actores involucrados.⁸² Este esquema fue formalizado mediante un Convenio Específico de Colaboración suscrito entre la Alcaldía Municipal de San Salvador y la Fundación Parque Cuscatlán, instrumento jurídico que define la distribución de responsabilidades en materia de operación, mantenimiento y captación de recursos, y que establece la base normativa para garantizar la paridad en la toma de decisiones.⁸³

El modelo de gestión cuenta con la participación principal de la Alcaldía Municipal de San Salvador Centro y de la Fundación Parque Cuscatlán, además del apoyo de organizaciones aliadas como Glasswing Internacional. La responsabilidad principal recae en la Municipalidad de San Salvador, en calidad de beneficiaria del comodato de las instalaciones del Parque Cuscatlán, otorgado por el Instituto Nacional de los Deportes (INDES),⁸⁴ y FUNDAPARC acompaña en otras funciones dicha gestión. Durante las primeras etapas del modelo de gestión, Glasswing International desempeñó un papel de acompañamiento técnico y articulador del proceso, coordinando acciones previas a la firma del convenio entre la Fundación Parque Cuscatlán y la Alcaldía de San Salvador. De acuerdo con la administradora del parque, “Glasswing fue una incubadora, cuyo resultado fue la Fundación Parque Cuscatlán”, al haber impulsado la organización y las condiciones iniciales para el funcionamiento del espacio antes de su transición hacia la estructura actual.⁸⁵ El modelo se caracteriza por una administración compartida entre una entidad pública y una entidad privada integrada por representantes de distintos sectores de la sociedad civil, lo que plantea la necesidad de comprender los mecanismos de coordinación que permiten su funcionamiento conjunto.

Durante el desarrollo del proyecto, en trabajo de campo se constató que tanto la Alcaldía Municipal de San Salvador como FUNDAPARC mantienen presencia operativa dentro del Parque Cuscatlán, a través de sus respectivos equipos administrativos y técnicos encargados de las tareas cotidianas de gestión. La municipalidad mantiene presencia directa mediante un edificio administrativo donde opera un equipo responsable de tareas de gestión, coordinado por un administrador principal.⁸⁶ FUNDAPARC, por su parte, dispone de una oficina dentro de las instalaciones, desde la cual su equipo operativo brinda apoyo a la gestión cotidiana, manteniendo cercanía con las actividades y capacidad de respuesta ante las necesidades del espacio.⁸⁷

⁸² Ferrufino y Villatoro, «RIGL», 9.

⁸³ Alcaldía Municipal de San Salvador y Fundación Parque Cuscatlán Fundación Parque Cuscatlán, CONVENIO ESPECIFICO DE COOPERACION ENTRE FUNDACION PARQUE CUSCATLAN Y EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, PARA LA GESTION SOSTENIBLE DEL PARQUE CUSCATLAN (San Salvador, 2021).

⁸⁴ *Ibíd.* 3.

⁸⁵ Cleark Villatoro, «Administradora del Parque Cuscatlán de la Alcaldía Municipal de San Salvador Centro», entrevistado por Marcelo Enrique Viana Gómez, 10 de julio de 2025, entrevista No.6.

⁸⁶ *Ibíd.*

⁸⁷ Carlos Mario Chávez, «Jefe de operaciones de FUNDAPARC», entrevistado por Marcelo Enrique Viana, 26 de junio de 2025, entrevista No.3.

La incorporación de FUNDAPARC como actor privado en la gestión del Parque Cuscatlán respondió a la necesidad de contar con una entidad capaz de asumir funciones especializadas en la captación de recursos financieros y en la articulación con diversos sectores de la sociedad civil.⁸⁸

Operativamente, las funciones de la Alcaldía Municipal de San Salvador y de FUNDAPARC se distribuyen entre su propio personal, con responsabilidades específicas en distintas áreas del parque. En el caso de la alcaldía, la gestión recae en un área administrativa coordinada por la administradora del parque, responsable de los permisos de uso, la organización de eventos y las actividades deportivas, además de las unidades de Mantenimiento, Parques y Zonas Verdes, Desechos Sólidos y el Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM). Estas dependencias forman parte de la estructura institucional del Consejo Municipal y se articulan bajo la dirección del alcalde.⁸⁹

FUNDAPARC se estructura en dos niveles: una junta directiva integrada por nueve miembros y un equipo operativo conformado por aproximadamente nueve personas, coordinadas por la dirección ejecutiva y el jefe de operaciones. Este equipo se distribuye entre las áreas de contabilidad, servicios de bicicletas (Bici Punto y Bici Tours), programación cultural y educativa, comunicaciones, gestión de redes sociales, monitoreo y coordinación de actividades recreativas y deportivas.⁹⁰ La estructura organizativa de la Fundación Parque Cuscatlán se representa en el siguiente organigrama, correspondiente al año 2024. Este esquema, publicado en la Memoria de Labores 2024, muestra la distribución jerárquica y funcional de la fundación, así como las áreas de trabajo técnico y administrativo que respaldan la gestión del parque.⁹¹

⁸⁸ Ferrufino y Villatoro, «RIGL», 4.

⁸⁹ Cleark Villatoro, «Administradora del Parque Cuscatlán de la Alcaldía Municipal de San Salvador Centro», 10 de julio de 2025.

⁹⁰ Ana Mayuli Ferrufino, «directora de FUNDAPARC», 10 de junio de 2025.

⁹¹ Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2024 – Fundación Parque Cuscatlán*, Memoria de labores (FUNDAPARC, 2024), 6.

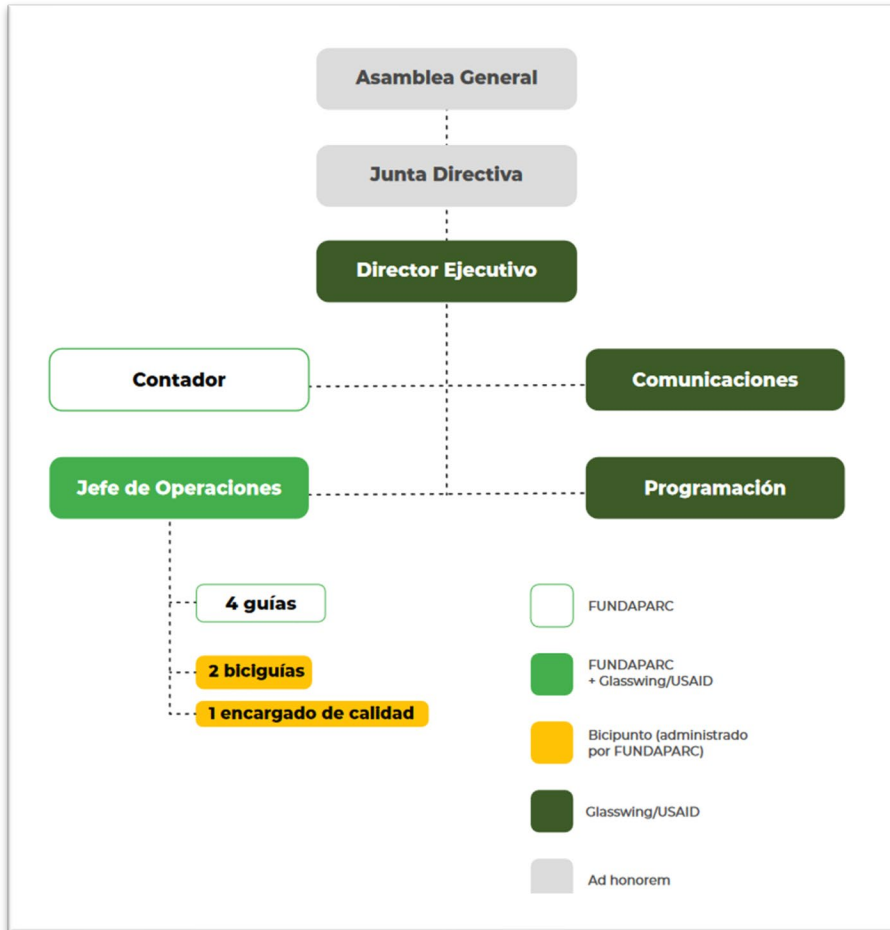


Figura 1. Organigrama de la Fundación Parque Cuscatlán
 Fuente: Fundación Parque Cuscatlán, Memoria de Labores 2024

El organigrama refleja la estructura vigente durante el período 2024, compuesta por una Asamblea General, una Junta Directiva y una Dirección Ejecutiva que coordina las áreas de Operaciones, Programación, Comunicaciones y Contabilidad. A nivel operativo, se incluyen los equipos de guías, biciguías y personal de control de calidad. Esta organización evidencia la consolidación institucional de FUNDAPARC como entidad responsable de la gestión técnica y administrativa del parque dentro del marco de corresponsabilidad establecido con la Alcaldía Municipal de San Salvador.

En términos operativos, las funciones de FUNDAPARC consisten en brindar apoyo en los procesos de adquisición de bienes y servicios vinculados al mantenimiento y a la activación del parque. Las compras menores se gestionan mediante una caja chica bajo la responsabilidad del jefe de operaciones, siguiendo solicitudes formales emitidas por la administradora del parque. Una vez aprobada la solicitud, la fundación realiza la compra y documenta el procedimiento mediante un acta de entrega firmada por ambas partes, acompañada de facturas, cotizaciones y registros de recepción. Este mecanismo facilita la atención oportuna de requerimientos inmediatos, como materiales de oficina, insumos para actividades culturales o reparaciones menores.

Las compras mayores, por su parte, son gestionadas por el área de contabilidad de FUNDAPARC. Cuando el monto solicitado excede la capacidad de la caja chica, el procedimiento se traslada al departamento contable, que se encarga de obtener cotizaciones formales, revisar la documentación financiera y autorizar el gasto en coordinación con la Alcaldía Municipal.⁹² Este sistema garantiza un control administrativo más en adquisiciones de mayor envergadura, como equipamiento, reparaciones estructurales o servicios especializados.

En conjunto, este esquema de gestión permite a la fundación atender las necesidades cotidianas del parque, manteniendo simultáneamente los controles administrativos y financieros. De esta forma, se logra un equilibrio entre la inmediatez operativa y la formalidad contable, preservando la corresponsabilidad entre FUNDAPARC y la Alcaldía en la administración de recursos.

Mecanismos de coordinación

El funcionamiento del Parque Cuscatlán depende de la colaboración constante entre las instituciones que intervienen en su gestión. La proximidad física de sus oficinas facilita una coordinación continua a lo largo del año. Este proceso colaborativo fue una condición establecida por el donante principal del proyecto de revitalización como garantía de sostenibilidad administrativa e igualdad jurídica bajo el principio de corresponsabilidad y equilibrio institucional entre la Alcaldía Municipal y FUNDAPARC.⁹³

La estructura organizativa de ambas instituciones se basa en un sistema de correspondencia entre cargos, mediante el cual se establecen puestos de gestión equivalentes en cada entidad. Este esquema permite identificar responsables directos para la atención de distintos ámbitos administrativos y operativos.⁹⁴

El modelo de gestión del Parque Cuscatlán contempla una instancia de coordinación estratégica establecida formalmente en el convenio de cooperación: el Comité de Trabajo Conjunto (CTC). Este órgano fue creado como resultado del convenio de cooperación suscrito entre la Alcaldía Municipal de San Salvador y la Fundación Parque Cuscatlán, con el propósito de garantizar la planificación, mantenimiento y activación del parque en el corto, mediano y largo plazo. De acuerdo con la cláusula segunda del documento, este comité tiene como finalidad planificar las actividades operativas y comunicar las decisiones conjuntas a los distintos actores que intervienen en el parque, entre ellos el Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM), la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos, la Policía de Turismo (POLITUR), la Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador (ALGES), la Fundación Sus Hijos y otros que puedan incorporarse en el futuro.⁹⁵ Este esquema de coordinación evidencia el carácter colaborativo del modelo y la intención de mantener un equilibrio funcional entre las responsabilidades públicas y privadas.

⁹² Carlos Mario Chávez, «Jefe de operaciones de FUNDAPARC», 26 de junio de 2025.

⁹³ Ana Mayuli Ferrufino, «directora de FUNDAPARC», 10 de junio de 2025.

⁹⁴ *Ibíd.*

⁹⁵ Alcaldía Municipal de San Salvador y Fundación Parque Cuscatlán, CONVENIO ESPECIFICO DE COOPERACION ENTRE FUNDACION PARQUE CUSCATLAN Y EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, PARA LA GESTION SOSTENIBLE DEL PARQUE CUSCATLAN, 4-6.

El CTC se reúne al menos una vez al mes y está integrado por ocho miembros, con un mínimo de cinco para sesionar válidamente, debiendo estar siempre representadas la Alcaldía y FUNDAPARC en igual número para asegurar la corresponsabilidad en la gestión. Sus acuerdos deben alcanzarse por consenso. Por parte de la municipalidad, participan un representante del Distrito 2, uno de la Gerencia de Cooperación y Relaciones Internacionales, uno de la Dirección de Finanzas y el administrador del parque; mientras que FUNDAPARC designa cuatro representantes.⁹⁶ Este mecanismo busca evitar la concentración de autoridad en una sola entidad y garantizar que las decisiones se adopten bajo criterios compartidos de corresponsabilidad y transparencia en la administración del parque.

Entre las funciones principales del comité se encuentran: elaborar el Plan Operativo Anual (POA) tomando en cuenta las prioridades y recursos disponibles de ambas partes; registrar los acuerdos alcanzados en actas de sesión; fortalecer el equipamiento y dotación de materiales para mantenimiento y actividades culturales y deportivas; promover la capacitación continua del personal; y presentar un informe anual de actividades y ejecución presupuestaria tanto a la Alcaldía como a la Junta Directiva de FUNDAPARC. Además, el comité puede presentar informes a los representantes comunitarios del área de influencia del parque, con el fin de obtener retroalimentación que sirva para definir nuevas acciones en el POA del año siguiente.⁹⁷ A través del POA y de los informes anuales, el CTC articula la coordinación administrativa con los mecanismos de evaluación y seguimiento, lo que permite mantener la continuidad del modelo y ajustar su funcionamiento conforme a los resultados obtenidos.

A nivel operativo, la coordinación interinstitucional se desarrolla principalmente a través de la Comisión Técnica del Parque Cuscatlán, un espacio de trabajo permanente que integra a las áreas técnicas de la municipalidad y de FUNDAPARC, junto con actores vinculados a la operación del parque. Según Cleark Villatoro, este comité funciona como una instancia de gestión continua que trasciende la relación directa entre ambas instituciones, incorporando a los concesionarios de servicios, la PNC, el CAM, la Sala Nacional de Exposiciones Salarrué y el Museo Tín Marín, entre otros aliados culturales. La Comisión se reúne semanalmente para revisar resultados y planificar actividades, manteniendo comunicación constante a través de canales digitales. Aunque no está formalmente descrita en el convenio, constituye el principal mecanismo de coordinación operativa entre la Alcaldía y FUNDAPARC, asegurando la ejecución efectiva de las acciones acordadas por el CTC.⁹⁸ El funcionamiento regular de esta instancia permite mantener una comunicación fluida entre los equipos técnicos y responder con rapidez a las demandas operativas del parque. Su carácter permanente y participativo refleja una práctica de gestión colaborativa que complementa el nivel estratégico del CTC.

En conjunto, la Comisión Técnica y el Comité de Trabajo Conjunto conforman la estructura principal de coordinación y toma de decisiones del Parque Cuscatlán, establecida en el convenio de colaboración. Mientras la primera garantiza la operatividad cotidiana y la articulación con los actores que intervienen en el espacio, el segundo asegura que las decisiones

⁹⁶ *Ibíd.*

⁹⁷ *Ibíd.*

⁹⁸ Cleark Villatoro, «Administradora del Parque Cuscatlán de la Alcaldía Municipal de San Salvador Centro», 10 de julio de 2025.

estratégicas respondan a principios de equilibrio y corresponsabilidad entre lo público y lo privado. Esta doble estructura refuerza la sostenibilidad del modelo colaborativo y permite comprender el papel que desempeñan de manera complementaria las instituciones responsables de la gestión administrativa del parque.

Las acciones implementadas en el marco del modelo de gestión del Parque Cuscatlán se orientan bajo los principios de sostenibilidad definidos por la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. FUNDAPARC ha alineado sus líneas de trabajo con los ODS 3, 5, 10, 11, 13 y 17, los cuales se relacionan directamente con la promoción del bienestar físico y mental, la equidad de género, la inclusión social, la sostenibilidad urbana, la acción climática y las alianzas para el desarrollo.⁹⁹

Esta alineación estratégica permite que las actividades del parque, tanto operativas como programáticas, contribuyan al cumplimiento de metas globales desde el contexto local. Según Mayu Ferrufino, la fundación enfoca su labor en tres funciones principales: la programación de actividades culturales y recreativas, el monitoreo de resultados y la promoción del espacio público desde la perspectiva de los ODS. De esta forma, el modelo de gestión incorpora una visión de sostenibilidad integral que articula la corresponsabilidad institucional con los compromisos internacionales en materia ambiental, social y de gobernanza.¹⁰⁰

Conclusión sobre la estructura y gestión administrativa en el Parque Cuscatlán

El análisis de la estructura y gestión administrativa del Parque Cuscatlán permite concluir que el modelo implementado desde 2019 constituye un sistema organizativo mixto, sustentado en principios de corresponsabilidad y equilibrio institucional entre el sector público y el privado. Su funcionamiento descansa en la coordinación constante entre la Alcaldía Municipal de San Salvador, FUNDAPARC y actores aliados, articulados bajo mecanismos formales e informales de gestión compartida que aseguran continuidad, eficiencia y transparencia en la administración del espacio.

En términos institucionales, la consolidación del modelo se explica por tres factores interdependientes. El primero es la existencia de un marco normativo formalizado a través del Convenio Específico de Colaboración AMSS–FUNDAPARC, que define competencias, fija reglas de corresponsabilidad y crea órganos conjuntos de decisión. Este instrumento garantiza la estabilidad administrativa, reduce la discrecionalidad política y otorga legitimidad jurídica a la gestión. El segundo factor corresponde a la estructura operativa dual, donde la AMSS mantiene funciones estructurales (seguridad, limpieza, jardinería y manejo de desechos), mientras FUNDAPARC asume tareas de programación, compras y administración financiera. Esta división funcional, coherente con las capacidades y marcos legales de cada institución, permite una gestión más ágil sin comprometer el control público. El tercer factor es la profesionalización técnica que, impulsada inicialmente por Glasswing International, fortaleció las áreas de monitoreo, comunicación y administración, garantizando continuidad y aprendizaje organizacional.

⁹⁹ Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2024 – Fundación Parque Cuscatlán*, 5.

¹⁰⁰ Ana Mayuli Ferrufino, «directora de FUNDAPARC», 10 de junio de 2025.

En el plano operativo, el modelo se sostiene en dos instancias complementarias: el Comité de Trabajo Conjunto, responsable de la planificación estratégica, aprobación del Plan Operativo Anual y validación presupuestaria; y la Comisión Técnica, espacio de coordinación semanal donde se resuelven asuntos cotidianos con participación de actores institucionales, concesionarios y cuerpos de seguridad. Esta doble estructura, estratégica y operativa, permite mantener coherencia entre planificación, ejecución y control, convirtiéndose en una práctica de gobernanza colaborativa que trasciende la relación bilateral entre la municipalidad y la fundación.

La existencia de oficinas compartidas, mecanismos de comunicación directa y procedimientos documentados de compras y adquisiciones refuerza la corresponsabilidad institucional. La combinación entre inmediatez operativa y control administrativo garantiza eficiencia en el uso de recursos y trazabilidad en cada proceso. Asimismo, la alineación del modelo con los ODS 3, 5, 10, 11, 13 y 17 otorga una dimensión estratégica a la gestión, vinculando la administración local con metas globales en materia de inclusión, sostenibilidad ambiental y alianzas interinstitucionales.

Concluyendo, la estructura administrativa del Parque Cuscatlán evidencia un modelo de gestión que convierte la cooperación en práctica institucionalizada. La claridad en las funciones, la existencia de órganos activos de gobernanza, la comunicación fluida y el control compartido de recursos conforman un entramado administrativo que explica la estabilidad y sostenibilidad del parque. Este modelo híbrido, basado en reglas, coordinación y corresponsabilidad, constituye la base sobre la cual se sostienen los resultados analizados en los apartados siguientes, orientados a evaluar su eficiencia y su potencial de replicabilidad en otros espacios públicos urbanos.

2.2. Funcionamiento Administrativo del Parque Cuscatlán: Gestión, mantenimiento y normas de convivencia

En términos estructurales, se identifica que la administración del parque se organiza en cuatro dimensiones operativas interdependientes: (1) la programación de actividades culturales, deportivas, recreativas, ambientales y educativas; (2) el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura, el mobiliario, los jardines y los sistemas de servicios básicos; (3) la seguridad y el cumplimiento de las normas de convivencia, coordinados con el CAM y la Policía de Turismo; y (4) la prestación de servicios, que incluye la autorización de permisos de uso, la regulación de concesiones internas y la gestión de proveedores permanentes, como cafeterías, sanitarios y operadores de eventos.¹⁰¹ Estas dimensiones evidencian la naturaleza integral del modelo de gestión, donde la coordinación entre la Alcaldía Municipal de San Salvador y FUNDAPARC permite articular de manera simultánea las funciones administrativas, técnicas y comunitarias. Su interdependencia refleja un esquema operativo que combina la gestión pública con prácticas de administración privada, orientado a mantener la funcionalidad del parque y la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

¹⁰¹ Ferrufino y Villatoro, «RIGL», 8.

Cada una de estas dimensiones responde a procedimientos definidos en el convenio de colaboración que regula la gestión del parque.¹⁰² En el caso del mantenimiento, se aplican rutinas programadas de limpieza, jardinería y reparación, complementadas con acciones correctivas ante eventualidades o deterioros. En materia de seguridad, la presencia permanente del CAM y de la Policía de Turismo asegura la vigilancia del recinto y el cumplimiento de las disposiciones municipales, en coordinación con el personal operativo de FUNDAPARC.¹⁰³ Por su parte, las normas de convivencia establecen reglas para el uso adecuado del espacio público (como el control de ruido, la disposición de residuos, el ingreso de mascotas y la preservación de zonas verdes) difundidas mediante señalética, campañas educativas y las redes sociales oficiales del parque.¹⁰⁴ El conjunto de estos procedimientos demuestra la existencia de una gestión operativa planificada que traduce los lineamientos del convenio en acciones concretas dentro del parque. La articulación entre las tareas de mantenimiento, seguridad y convivencia evidencia un modelo de administración que combina la regulación formal con la práctica cotidiana, garantizando la conservación del espacio y la apropiación responsable por parte de los usuarios.

Asimismo, la prestación de servicios comprende tanto los permisos de uso temporal como las concesiones de servicios recreativos o comerciales. Los permisos se tramitan a través de la administración municipal, mientras que FUNDAPARC coordina su ejecución, recauda las tarifas correspondientes y documenta las transacciones según los procedimientos financieros establecidos.¹⁰⁵ Este esquema permite generar ingresos complementarios destinados al mantenimiento y mejora de las instalaciones.

De forma transversal, la gestión administrativa contempla protocolos de actuación ante contingencias o situaciones imprevistas.¹⁰⁶ La aplicación de estos lineamientos contribuye a mantener el orden, la seguridad y la integridad de las instalaciones, garantizando un entorno funcional y seguro para la ciudadanía.

Así, el funcionamiento administrativo del Parque Cuscatlán combina tareas de mantenimiento, control operativo, supervisión normativa y gestión de servicios, en un sistema de cooperación entre la alcaldía y la fundación. En los apartados siguientes se profundiza en los componentes que fortalecen este modelo: la sostenibilidad económica, el monitoreo y evaluación como herramientas de mejora continua y las estrategias de comunicación institucional que acompañan la gestión y la promoción del parque.

¹⁰² Alcaldía Municipal de San Salvador y Fundación Parque Cuscatlán, CONVENIO ESPECIFICO DE COOPERACION ENTRE FUNDACION PARQUE CUSCATLAN Y EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, PARA LA GESTION SOSTENIBLE DEL PARQUE CUSCATLAN, 4-7.

¹⁰³ Cleark Villatoro, «Administradora del Parque Cuscatlán de la Alcaldía Municipal de San Salvador Centro», 10 de julio de 2025.

¹⁰⁴ Adriana Romero, «Encargada del área de comunicaciones del Parque Cuscatlán», entrevistado por Marcelo Enrique Viana, 9 de junio de 2025, entrevista No.1.

¹⁰⁵ Carlos Mario Chávez, «Jefe de operaciones de FUNDAPARC», 26 de junio de 2025.

¹⁰⁶ Cleark Villatoro, «Administradora del Parque Cuscatlán de la Alcaldía Municipal de San Salvador Centro», 10 de julio de 2025.

2.2.1. Sostenibilidad económica del modelo de gestión: FUNDAPARC, Glasswing El Salvador y Alcaldía Municipal de San Salvador.

Tras su revitalización, el Parque Cuscatlán se ha posicionado como un espacio urbano central en San Salvador, caracterizado por la diversidad de actividades culturales, recreativas y deportivas que alberga. Por observación directa, el parque integra infraestructura moderna, mobiliario, jardines, sanitarios, pasarelas, zonas de juego, zonas culturales, zonas de alimentación, basurero general, anfiteatros, edificios administrativos, sistemas eléctricos e hidráulicos, señalización y servicios básicos, además de un componente humano encargado del mantenimiento y la gestión cotidiana. Esta gestión implica costos recurrentes relacionados con salarios, insumos, reparaciones y programación de actividades. En este contexto operativo, la sostenibilidad económica adquiere un papel central dentro del modelo de gestión, ya que de su eficacia depende la continuidad de las operaciones y la prevención de un nuevo ciclo de deterioro del espacio.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, dentro de los elementos de sostenibilidad, la creación de una entidad alterna a la municipalidad de San Salvador fue considerada como necesaria para acompañar la administración, y esta idea fue incluida desde la fase de formulación del proyecto como un elemento estructural. Según la directora de FUNDAPARC (Ver anexo 1), la Fundación Howard G. Buffett, principal donante de la revitalización, promovió la creación de la Fundación Parque Cuscatlán y el establecimiento del convenio con la Alcaldía Municipal de San Salvador, con el fin de asegurar la continuidad administrativa y operativa del parque más allá de la inversión inicial.¹⁰⁷ En esta línea, la sostenibilidad económica se definió como la capacidad institucional de mantener el funcionamiento del espacio mediante la articulación de recursos públicos y privados, garantizando la operación cotidiana y la permanencia de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

Una vez formalizado el modelo, la sostenibilidad se tradujo en la puesta en marcha de estructuras administrativas y procedimientos financieros que permitieron materializar ese principio de corresponsabilidad. La creación de FUNDAPARC, y posterior a ello, la entrada en vigor del convenio, dieron paso a la aplicación del modelo de gestión mediante las estrategias de canalización de recursos, la coordinación de operaciones, el mantenimiento de la seguridad de las actividades y la ejecución de un plan de dinamización. A partir de entonces, la gestión del parque se sustentó en una distribución funcional de responsabilidades entre la Alcaldía Municipal de San Salvador y la fundación, donde la primera aporta el soporte operativo y logístico, y la segunda asume la administración de los fondos y la ejecución presupuestaria vinculada al mantenimiento y a la programación de actividades.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Ana Mayuli Ferrufino, «directora de FUNDAPARC», 10 de junio de 2025.

¹⁰⁸ En el Convenio Específico de Cooperación entre la Fundación Parque Cuscatlán y la Alcaldía Municipal de San Salvador, firmado el 28 de abril de 2021, se delimitan los compromisos y responsabilidades asumidas por la fundación al iniciar sus funciones, los cuales establecen las bases operativas y administrativas de su gestión. La cláusula tercera, titulada “Compromisos de la Fundación”, dispone lo siguiente: “FUNDAPARC CLAUSULA TERCERA. COMPROMISOS DE LA FUNDACION: a) Canalizar y gestionar recursos internos y externos provenientes del sector privado, organismos no gubernamentales nacionales e internacionales, fundaciones y de cualquier otra fuente lícita para fortalecer las actividades de mantenimiento y activación del Parque Cuscatlán. b) Establecer convenios de cooperación con aquellos socios estratégicos y organizaciones nacionales y/o internacionales que desarrollen proyectos relacionados con este convenio. c) En el caso de recibir donaciones

Dentro del modelo de gestión, la Alcaldía Municipal de San Salvador desempeña un papel fundamental mediante la provisión de recursos humanos, técnicos y logísticos que aseguran el funcionamiento cotidiano del parque. Según la administradora, Cleark Villatoro, la institución aporta personal operativo, maquinaria y presupuesto para el mantenimiento general, así como apoyo en la organización de actividades periódicas. Su presencia institucional se mantiene de forma permanente a través de dependencias como el CAM, la Dirección de Desechos Sólidos y la Gerencia de Parques, Plazas y Zonas Verdes, además del equipo administrativo encargado de coordinar las tareas de jardinería y gestión operativa.¹⁰⁹ En determinadas temporadas, como durante diciembre, la alcaldía también impulsa eventos propios (entre ellos la Villa Navideña) que complementan la programación cultural y fomentan la ocupación activa del espacio público.

FUNDAPARC administra los fondos generados por los servicios y concesiones del parque, mientras que la Alcaldía Municipal de San Salvador aporta recursos para los servicios básicos y la seguridad. Según explicó Carlos Chávez, jefe de operaciones de FUNDAPARC (Ver anexo 2), los ingresos no provienen del acceso al parque, que es gratuito, sino de actividades internas como el programa de alquiler de bicicletas (Bici Punto), las concesiones de cafeterías y los cobros establecidos por el uso de espacios para eventos o activaciones. Todos estos recursos se concentran en una cuenta común cuya ejecución requiere la aprobación conjunta de la alcaldía y la fundación, garantizando la trazabilidad y el uso exclusivo de los fondos en mantenimiento y activación. FUNDAPARC maneja las compras menores mediante una caja chica asignada a operaciones, mientras que las adquisiciones mayores son gestionadas por el área contable con los debidos respaldos administrativos. Por su parte, la alcaldía asume directamente los costos de servicios básicos como energía eléctrica, agua y seguridad a través del CAM, manteniendo así un equilibrio operativo y financiero que sostiene la funcionalidad del parque.¹¹⁰ El modelo financiero muestra una distribución funcional clara entre ambas instituciones: mientras FUNDAPARC gestiona los recursos derivados de los servicios y concesiones, la alcaldía cubre los costos estructurales y de servicios básicos. Esta organización administrativa define las responsabilidades económicas dentro del esquema colaborativo y asegura la continuidad operativa del parque.

Complementariamente, en materia de recaudación, Mayu Ferrufino, explicó que la fundación administra los fondos generados por los servicios internos y concesionados dentro del parque. Entre los servicios concesionados destacan las cafeterías, operadas por la organización Fundación Sus Hijos, y el alquiler de go-karts, gestionado por la empresa BERG El Salvador. De forma directa, FUNDAPARC administra el programa Bici Punto, dedicado al alquiler de bicicletas, así como el uso de canchas deportivas. Aunque estas actividades implican un costo

provenientes de los usuarios del Parque que realicen eventos o actividades en el mismo, queda establecido que FUNDAPARC destinara estos fondos única y exclusivamente al mantenimiento y activación del parque de acuerdo a lo que establezca el Comité de Trabajo Conjunto, debiendo llevar la Fundación los registros necesarios que permitan la trazabilidad de los fondos captados, dejando la información disponible para ambas partes. e) Una vez al año, se realizará una auditoría externa que certifique el buen uso de los fondos para los fines descritos en este convenio. información y mejorar los procesos para el mantenimiento y activación del Parque.”

¹⁰⁹ Cleark Villatoro, «Administradora del Parque Cuscatlán de la Alcaldía Municipal de San Salvador Centro», 10 de julio de 2025.

¹¹⁰ Carlos Mario Chávez, «Jefe de operaciones de FUNDAPARC», 26 de junio de 2025.

para los usuarios, su propósito es complementar la oferta gratuita del parque, destinando los ingresos obtenidos al mantenimiento de las instalaciones y a la sostenibilidad económica del modelo.¹¹¹ La administración diferenciada de los servicios permite equilibrar la gratuidad del acceso con mecanismos sostenibles de mantenimiento y operación.

Como ya se ha mencionado, paralelamente a las fuentes de ingreso generadas por los servicios internos, FUNDAPARC desarrolla una estrategia permanente de recaudación externa orientada a fortalecer la sostenibilidad financiera del parque. De acuerdo con los Reportes de Ingresos y Gastos y las Memorias de Labores de FUNDAPARC en el periodo 2020–2024, la fundación ha gestionado de manera continua aportes provenientes de fundaciones nacionales, empresas privadas, cooperantes internacionales y donantes individuales, en cumplimiento de las funciones establecidas en el convenio de colaboración.

Entre las entidades que han contribuido de forma recurrente se encuentran Fundación Poma, Fundación Raíces, Fundación Sigma, Fundación Herbert de Solá, Banco Agrícola, Banco Cuscatlán, y diversas organizaciones empresariales vinculadas a la responsabilidad social corporativa.¹¹² Asimismo, durante el primer año de funcionamiento aún hay registro de apoyo de la Fundación Buffet, y posterior a ellos hasta 2024, Glasswing International, con apoyo de USAID y la Fundación Howard G. Buffett, respaldaron el proceso de transición hacia la administración independiente de FUNDAPARC, aportando recursos técnicos y financieros que fortalecieron su estructura institucional.¹¹³ La gestión sostenida de donaciones y alianzas en los periodos observados es evidencia de la consolidación institucional de FUNDAPARC como actor clave dentro del modelo colaborativo. Su capacidad para articular cooperación pública, privada e internacional ha apoyado en la continuidad de las operaciones del parque.

Se sostiene aquí que, la sostenibilidad económica del Parque Cuscatlán se sustenta en un esquema de corresponsabilidad interinstitucional en el que cada actor cumple funciones diferenciadas y complementarias. La Alcaldía Municipal de San Salvador aporta personal operativo, recursos logísticos y presencia institucional permanente en áreas como mantenimiento, seguridad y limpieza; mientras que FUNDAPARC concentra la administración financiera y la gestión de recursos provenientes de concesiones, servicios y donaciones. Por su parte, Glasswing International desempeñó un papel de acompañamiento técnico y administrativo durante la fase inicial posterior a la reapertura, facilitando la transición hacia la gestión independiente de FUNDAPARC a partir de 2021. Este modelo mixto permite articular la sostenibilidad económica con la función social del parque como espacio público, garantizando la continuidad de sus operaciones y actividades.

No obstante, la sostenibilidad requiere un proceso continuo de evaluación y ajuste que permita valorar los resultados alcanzados y orientar mejoras en la gestión. En este sentido, además de los mecanismos financieros y la corresponsabilidad institucional, el modelo incorpora

¹¹¹ Ana Mayuli Ferruffino, «directora de FUNDAPARC», 10 de junio de 2025.

¹¹² Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2022 – Fundación Parque Cuscatlán*, Memoria de labores (FUNDAPARC, 2022), 11.

¹¹³ Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2024 – Fundación Parque Cuscatlán*, 20.

prácticas sistemáticas de seguimiento y monitoreo, cuyo análisis se desarrolla en el apartado siguiente.

2.2.2. Seguimiento y monitoreo como herramientas para la mejora continua del modelo de gestión

Desde su reapertura en 2019, el Parque Cuscatlán incorporó un componente de Monitoreo y Evaluación (M&E) como parte transversal de su modelo de gestión. Según Sofia Cortez, gerente del área de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje de Glasswing International (Ver anexo 3), este proceso representó un esfuerzo inédito en el país, al tratarse de uno de los primeros ejercicios de monitoreo sistemático aplicado a la revitalización de un espacio público de gran escala, lo que implicó importantes retos metodológicos y de coordinación interinstitucional. Este enfoque se vincula con la lógica de los proyectos de cooperación al desarrollo, en los cuales el seguimiento sistemático de resultados constituye una herramienta esencial para la toma de decisiones y la mejora continua.¹¹⁴ Glasswing International, incluyó en el proceso la formulación de un Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL). Dicho plan permitió dar seguimiento a los compromisos asumidos con los donantes, medir el impacto físico y social del parque y generar información técnica destinada a fortalecer la gestión administrativa y operativa del modelo.¹¹⁵ La incorporación del componente de monitoreo y evaluación refleja la aplicación de herramientas propias de la gestión de proyectos al ámbito de la administración de espacios públicos.

De acuerdo con Sofia Cortez, el proyecto implicó la construcción de una teoría de cambio que definió los resultados esperados, los recursos disponibles y las estrategias de intervención, sobre la cual se desarrolló el plan de monitoreo. Su formulación fue resultado de un proceso participativo que involucró a representantes de la Alcaldía Municipal de San Salvador, el equipo técnico de Glasswing Internacional y los cooperantes internacionales, quienes definieron conjuntamente los resultados esperados, los recursos disponibles y las estrategias de intervención. Este documento integró la metodología, los indicadores de medición, los enfoques de análisis y los procedimientos para la recolección y sistematización de datos. Desde su rol, la gerente de monitoreo brindó acompañamiento técnico al equipo implementador, proveyendo lineamientos y herramientas que permitieran vincular los procesos de monitoreo con la gestión operativa del parque.¹¹⁶ De esta forma, el sistema de M&E trascendió la función de rendición de cuentas a los donantes, convirtiéndose en un instrumento de apoyo a la toma de decisiones y a la mejora continua del modelo de gestión.

La inclusión del componente de monitoreo fue establecida desde el Convenio de Colaboración entre la Alcaldía Municipal de San Salvador y FUNDAPARC, específicamente en el literal d) de la cláusula tercera, Compromisos de la Fundación, donde se estipula que la fundación “asumirá el monitoreo, evaluación y sistematización de las actividades del parque, e informará sobre los hallazgos encontrados al Comité de Trabajo Conjunto con la finalidad de

¹¹⁴ PM4NGOs, «Project Management for Development Professionals Guide», 21 de febrero de 2023, 97, <https://pm4ngos.org/methodologies-guides/project-dpro/>.

¹¹⁵ Sofia Cortés, «Gerente de monitoreo de Glasswing El Salvador», entrevistado por Marcelo Enrique Viana, 30 de junio de 2025, entrevista No.4.

¹¹⁶ *Ibíd.*

aprender de esta información y mejorar los procesos para el mantenimiento y activación del Parque”.¹¹⁷ Este compromiso formal evidencia que el seguimiento no fue una práctica complementaria, sino una obligación institucional incorporada en la estructura del modelo de gestión, orientada a garantizar la mejora continua, la rendición de cuentas y la sostenibilidad de las operaciones.

Este proceso culminó con la formulación del Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje, en el cual se establecieron indicadores diferenciados según la temporalidad de medición: corto, mediano y largo plazo. Dicho plan, concebido como un requisito metodológico del Proyecto IMAGINA, fue diseñado para implementarse durante los primeros cinco años posteriores a la reapertura del parque, garantizando continuidad en la generación de datos sobre el funcionamiento físico, social y administrativo del modelo de gestión.¹¹⁸ La creación del Plan MEL muestra la intención de consolidar un sistema ordenado de seguimiento y aprendizaje que permita evaluar de forma continua el desempeño del modelo de gestión del parque.

La implementación del sistema de monitoreo se apoyó en herramientas metodológicas diseñadas para obtener información cuantitativa y cualitativa sobre el funcionamiento del parque. Las principales fuentes de datos fueron las encuestas digitales, aplicadas periódicamente a usuarios dentro y fuera del recinto, y las guías de observación no participante, utilizadas especialmente para el conteo de visitantes y el registro del uso de espacios específicos. Uno de los indicadores que presentó mayores desafíos fue precisamente el conteo de visitantes, debido a la extensión del parque y a las limitaciones técnicas impuestas por los donantes. Ante ello, como se mencionó anteriormente, el equipo de M&E implementó una metodología basada en observación no participante, aplicando criterios de muestreo representativos para periodos de alta, media y baja afluencia, con el fin de obtener estimaciones más precisas.

Asimismo, se recurrió a grupos focales y métodos participativos para profundizar en la comprensión de ciertos resultados, como la percepción de seguridad o la satisfacción con las actividades. Los instrumentos fueron elaborados por el área de Monitoreo y Evaluación, validados junto al equipo técnico del parque y, en algunos casos, desarrollados con apoyo de consultorías especializadas y asistencia técnica internacional. Este proceso permitió sistematizar la información, reducir sesgos en la medición y retroalimentar periódicamente la gestión operativa y comunicacional del parque.¹¹⁹

Además de las herramientas aplicadas de manera continua por el área de Monitoreo y Evaluación, se desarrollaron estudios periódicos de percepción ciudadana y afluencia de visitantes, coordinados por Glasswing Internacional como parte del sistema de seguimiento del Parque Cuscatlán. Estos estudios permitieron analizar la satisfacción de los usuarios, la frecuencia y los motivos de visita, así como la percepción de seguridad dentro y fuera del parque.

¹¹⁷ Alcaldía Municipal de San Salvador y Fundación Parque Cuscatlán, CONVENIO ESPECIFICO DE COOPERACION ENTRE FUNDACION PARQUE CUSCATLAN Y EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, PARA LA GESTION SOSTENIBLE DEL PARQUE CUSCATLAN, 6.

¹¹⁸ Sofia Cortés, «Gerente de monitoreo de Glasswing El Salvador», 30 de junio de 2025.

¹¹⁹ *Ibíd.*

Los resultados obtenidos fueron sistematizados por el área de M&E y presentados en la sección “El Parque Cuscatlán en números” de las Memorias de Labores de FUNDAPARC, sirviendo como evidencia de la evolución del parque en términos de uso, convivencia y apropiación ciudadana.¹²⁰ Este proceso fue complementado con informes técnicos internos, como el Conteo Anual de Visitantes del Parque Cuscatlán, elaborado por el área de Monitoreo y Evaluación de Glasswing Internacional,¹²¹ y los reportes de seguimiento del Proyecto IMAGINA, que documentaron avances en los componentes físico, social y comunicacional del modelo de gestión.¹²² Esto refleja cómo el componente de Monitoreo y Evaluación integró estudios especializados dentro del sistema de seguimiento del parque, mediante consultorías y asesorías técnicas coordinadas por Glasswing Internacional. Estas acciones, financiadas como parte del modelo de gestión, permitieron obtener información periódica sobre la afluencia, las percepciones ciudadanas y el uso del espacio, fortaleciendo la capacidad institucional para analizar resultados y orientar la planificación futura.

El área de M&E también actuó como instancia articuladora entre las unidades internas de Glasswing Internacional (comunicaciones, finanzas e implementación) y los actores externos vinculados al parque. Cada actividad debía documentarse de modo que contribuyera a los indicadores definidos, por lo que se establecieron lineamientos comunes de registro y reporte para la fundación y la Alcaldía. Esta coordinación permitió que los datos recolectados por todas las partes fueran comparables y contribuyeran a los resultados globales del parque, reforzando la transparencia y la rendición de cuentas institucional. Como parte de la mejora continua, se elaboraron manuales y guías de procedimientos que detallaban la aplicación de instrumentos e indicadores, permitiendo estandarizar el sistema y asegurar su continuidad ante eventuales cambios en el personal responsable.¹²³ La coordinación entre las distintas unidades internas y los actores externos vinculados al parque se complementó con la elaboración de manuales y guías de procedimientos que reflejan un esfuerzo institucional por estandarizar los procesos técnicos y asegurar la continuidad del sistema ante posibles cambios de personal o de administración.

Se evidencia que, el sistema de Monitoreo y Evaluación cumplió dos funciones principales: por un lado, generar información sistemática para la rendición de cuentas a los cooperantes internacionales, y por otro, producir datos aplicables a la gestión interna del parque. Los indicadores de asistencia, percepción de seguridad, frecuencia de actividades y alcance comunicacional sirvieron como base para ajustar procedimientos administrativos y estrategias de comunicación. De esta forma, el monitoreo ha funcionado como un componente para la mejora continua del modelo de gestión, asegurando que las decisiones operativas se fundamentaran en evidencia empírica. Los resultados del monitoreo también sirvieron como insumo para la planificación operativa, permitiendo realizar ajustes en la programación cultural y en las estrategias de comunicación del parque.

¹²⁰ Esta información se puede evidenciar en las memorias de labores 2020 y 2021 que se encuentran disponibles de manera pública en el portal web del <https://parquecuscatlan.org/fundacion-parque-cuscatlan/>

¹²¹ Mayuli Ferrufino, «El resurgimiento del Parque Cuscatlán: un proceso en construcción», *Panorama UNAB* 8, n.º 1 Enero-junio (2025): 10-13.

¹²² Sofia Cortés, «Gerente de monitoreo de Glasswing El Salvador», 30 de junio de 2025.

¹²³ *Ibíd.*

2.2.3. Estrategias de comunicación para la gestión administrativa y la promoción de servicios.

De acuerdo con la información proporcionada por Adriana Romero, encargada del área de comunicaciones del Parque Cuscatlán entre 2019 y 2024 (Ver anexo 4), antes de la reapertura del parque no existía una unidad específica dedicada a la gestión comunicacional. La difusión de información y actividades dependía directamente de la Alcaldía Municipal de San Salvador, que integraba las comunicaciones del parque dentro de su estructura institucional general. Con la implementación del nuevo modelo de gestión tras la reapertura de 2019, se estableció formalmente un área de comunicaciones propia del Parque Cuscatlán, responsable de administrar las redes sociales oficiales y difundir la programación cultural, recreativa y educativa, así como difundir las estrategias de sostenibilidad, cuidado y normativas del parque.¹²⁴ La conformación de un área de comunicaciones propia respondió a la necesidad de centralizar la difusión de información y coordinar los mensajes institucionales del parque, permitiendo una gestión más organizada de los contenidos y de la interacción con el público.

Durante la fase inicial de funcionamiento del parque, el área de comunicaciones fue liderada por Glasswing Internacional, que asignó un equipo especializado financiado mediante el Proyecto IMAGINA con fondos de USAID. Este equipo operó bajo la modalidad de servicio externo para la Fundación Parque Cuscatlán, cubriendo los costos operativos y de personal, con el propósito de asegurar un sistema de comunicación profesional y sostenible desde la reapertura. Además de la coordinación general de comunicaciones, el equipo contó con un asistente y contrató servicios externos de fotografía, video, ilustración y diseño para la producción de materiales audiovisuales y piezas informativas utilizadas en eventos y campañas institucionales.¹²⁵

La gestión comunicacional durante esta etapa inicial se caracterizó por una estructura operativa coordinada entre Glasswing Internacional y FUNDAPARC, orientada a garantizar la continuidad de las acciones informativas y la producción de materiales de difusión bajo un esquema profesional y técnicamente estructurado.

El sistema de comunicación institucional del Parque Cuscatlán se estructuró a partir de medios digitales oficiales, incluyendo las redes sociales Facebook, Instagram y, en su etapa inicial, Twitter (actualmente X), además de una página web y boletines informativos periódicos. La Alcaldía de San Salvador también participó como difusora de contenidos, replicando información del parque en sus propias plataformas institucionales. Conforme al Convenio de Colaboración entre la Alcaldía Municipal y FUNDAPARC, la responsabilidad principal de la comunicación oficial recayó en la fundación, mientras que Glasswing Internacional mantuvo su rol como socio técnico durante la ejecución del Proyecto IMAGINA, apoyando la implementación de la estrategia comunicacional.¹²⁶

Según lo expuesto por Adriana Romero, las estrategias de comunicación podían originarse tanto desde FUNDAPARC como desde la Alcaldía Municipal de San Salvador. El

¹²⁴ Adriana Romero, «Encargada del área de comunicaciones del Parque Cuscatlán», 9 de junio de 2025.

¹²⁵ *Ibíd.*

¹²⁶ *Ibíd.*

equipo de comunicaciones, apoyado por Glasswing Internacional, era responsable de estructurar las propuestas, diseñar los materiales y definir los canales de difusión. Este esquema de trabajo conjunto entre la fundación, la municipalidad y el equipo técnico permitió mantener coherencia en los mensajes institucionales y asegurar la difusión unificada de la información hacia el público.¹²⁷ El sistema comunicacional adoptado reflejó una distribución funcional de responsabilidades entre las instituciones participantes, en la que FUNDAPARC asumió la gestión directa de los canales oficiales y la Alcaldía complementó la difusión a través de sus plataformas, asegurando coherencia en los mensajes y alcance en la divulgación de contenidos.

Las estrategias de comunicación implementadas comprendieron la administración de redes sociales, el diseño de una línea gráfica institucional, la elaboración de materiales visuales y la instalación de señalética informativa dentro del parque. Un ejemplo de esta coordinación interinstitucional fue la realización del Congreso Iberoamericano de Parques, celebrado en 2023 en las instalaciones del Parque Cuscatlán por iniciativa de la Alcaldía Municipal de San Salvador.¹²⁸ Las acciones comunicacionales desarrolladas muestran un esfuerzo coordinado entre las instituciones involucradas, orientado a mantener una imagen institucional coherente y a posicionar al Parque Cuscatlán como un referente de gestión y articulación interinstitucional en el ámbito de los espacios públicos urbanos.

Como parte de la estrategia de posicionamiento institucional, se diseñó una identidad visual propia para el Parque Cuscatlán posterior a su reapertura. Antes de 2019 no existía una marca definida; por ello, desarrollaron un logotipo, una tipografía y una paleta cromática oficial, acompañadas de un manual de marca que estableció lineamientos unificados para su aplicación en medios digitales, impresos y señalética interna. Además, se incorporó una mascota institucional denominada Tlaly, una ardilla que actúa como personaje vocero en actividades y publicaciones, destinada a promover mensajes educativos sobre el cuidado y uso responsable del espacio público, con especial énfasis en públicos infantiles y familiares.¹²⁹

Uno de los principales objetivos de la estrategia de comunicación fue modificar la percepción pública del Parque Cuscatlán. Antes de su revitalización, el parque era identificado por la ciudadanía como un espacio deteriorado, inseguro y desordenado. La nueva estrategia se centró en proyectar una imagen de espacio limpio, seguro y accesible, mediante la difusión de contenidos visuales (fotografías, videos y materiales gráficos) que destacaban la presencia de cuerpos de seguridad (CAM y POLITUR), los sistemas de videovigilancia y la oferta cultural permanente y bajo este enfoque se definieron tres ejes de posicionamiento: limpieza, seguridad y accesibilidad.¹³⁰ Estos orientaron la creación de materiales audiovisuales, la programación cultural y las acciones de vinculación con comunidades cercanas. El área de comunicaciones integró además información proveniente del sistema de Monitoreo y Evaluación, utilizando los resultados de encuestas de percepción ciudadana para ajustar mensajes y fortalecer la estrategia de posicionamiento institucional.

¹²⁷ *Ibíd.*

¹²⁸ *Glasswing Internacional en Español*, s. f., accedido 30 de agosto de 2025, <https://glasswing.org/es/glasswing-anfitrión-del-congreso-iberoamericano-de-parques/>.

¹²⁹ Adriana Romero, «Encargada del área de comunicaciones del Parque Cuscatlán», 9 de junio de 2025.

¹³⁰ *Ibíd.*

Mediante observación presencial en las instalaciones del Parque Cuscatlán puede visualizarse diferentes elementos de la señalética implementada en distintos sectores del parque, la cual funciona como herramienta dentro de la estrategia de comunicación.

Para el área de comunicaciones esto cumplió una doble función según el tipo de indicaciones y mensajes que se presentan: por un lado, orientar a los visitantes sobre la ubicación de servicios y procedimientos operativos, como la reservación de espacios, rutas de evacuación o contactos de seguridad; y, por otro, difundir mensajes educativos y normas de convivencia dirigidos al cuidado de áreas específicas, como jardines polinizadores, zonas de juegos infantiles y el gimnasio urbano. Según Adriana Romero, esta estrategia formó parte de las tácticas comunicacionales implementadas para fortalecer la experiencia de uso y el sentido de cuidado del espacio público. La señalización incluye indicaciones sobre reservas de canchas, normas de uso de áreas específicas (como el gimnasio urbano o el arenero), puntos de emergencia y mensajes de convivencia.¹³¹ De esta forma, la comunicación visual se consolidó como un recurso funcional que complementa las acciones de difusión digital y refuerza la imagen del parque como un entorno ordenado, seguro y educativo.

La labor cotidiana del área de comunicaciones se enfocó en la planificación y difusión de la programación cultural, recreativa, ambiental y deportiva desarrollada en el Parque Cuscatlán. Cada actividad generaba productos comunicacionales, artes digitales, boletines y materiales gráficos, difundidos a través de canales institucionales previamente definidos, con el fin de mantener una comunicación directa con la ciudadanía. Al respecto, la encargada de comunicaciones destacó que las redes sociales se consolidaron como el principal canal de interacción con los usuarios:

...las redes sociales debo decir que también -y eso es uno de los grandes logros que tuvimos- se convirtieron en uno de los puntos principales de contacto para las personas, es decir, aunque hay un número al cual pueden llamar para preguntar algo y había como diferentes canales o incluso acercarse a las oficinas, la gente prefería escribir a las redes sociales, para hacer tanto consultas como hacer denuncias, poner quejas o para también dar comentarios positivos. Sobre la atención recibida o sobre las actividades que se había realizado en el parque creo que eso también es valioso mencionarlo porque en algún momento si hemos tenido como todas los tipos de comentarios negativos sobre alguna experiencia que puede ser mejorada para el visitante o para el usuario, pero también hemos recibido comentarios muy valiosos de gente que ahora puede disfrutar el parque libremente y que también propone cosas que deben hacerse o que pueden hacerse ya sean actividades, normas reglas, horarios y que esto no solamente queda en un mensaje en redes sociales, sino que nosotros lo compartimos justamente en las reuniones de la comisión que tenemos en el parque y también si podemos dar una solución al instante, pues lo hacemos.¹³²

Además de gestionar las inscripciones para actividades gratuitas, el equipo de comunicaciones recibe y canaliza consultas, comentarios y reportes relacionados con el uso del parque, abarcando aspectos como seguridad, mantenimiento y cuidado de mascotas. La información recopilada por medio de redes sociales y otros canales digitales se sistematiza y comparte en las reuniones semanales de coordinación, facilitando el seguimiento interno de las solicitudes y la comunicación entre las distintas áreas de gestión.¹³³

¹³¹ Adriana Romero, «Encargada del área de comunicaciones del Parque Cuscatlán», 9 de junio de 2025.

¹³² *Ibíd.*

¹³³ *Ibíd.*

En términos generales, la estrategia de comunicación implementada en el Parque Cuscatlán se consolidó como un componente estructural dentro del modelo de gestión, al integrar funciones de difusión, educación y coordinación institucional. La creación de un área especializada permitió organizar los procesos de comunicación interna y externa, garantizando coherencia en los mensajes emitidos por las distintas entidades involucradas. Asimismo, el desarrollo de una identidad visual propia, la administración de medios digitales y la incorporación de señalética informativa y educativa fortalecieron la presencia institucional del parque y promovieron prácticas de uso responsable entre los visitantes.

El sistema comunicacional, además de cumplir un papel informativo, funcionó como un mecanismo operativo de interacción ciudadana, facilitando el registro de consultas, reportes y sugerencias que contribuyen al mantenimiento y mejora del espacio público. De esta forma, la comunicación se integró a la gestión cotidiana del parque no solo como un canal de difusión, sino como una herramienta de articulación entre actores institucionales y comunitarios, orientada a sostener la participación, la transparencia y la funcionalidad del modelo administrativo.

2.2.4. Normas de convivencia y uso del Parque Cuscatlán

El modelo de gestión del Parque Cuscatlán incorpora un conjunto de normas de convivencia ciudadana destinadas a garantizar el uso ordenado, seguro y sostenible del espacio público. Estas disposiciones se sustentan en el Convenio Específico de Colaboración entre la Alcaldía Municipal de San Salvador y FUNDAPARC, que establece la responsabilidad compartida de ambas instituciones en el mantenimiento del orden, la seguridad y la preservación del parque. En su cláusula segunda, el convenio crea un Comité de Trabajo Conjunto integrado por representantes de la Alcaldía y de FUNDAPARC, encargado de planificar y coordinar las actividades de mantenimiento, seguridad y activación con el CAM y la PNC. Asimismo, la cláusula cuarta establece que la municipalidad garantiza los servicios básicos, la limpieza, el mantenimiento de áreas verdes y la recolección de desechos. Por su parte, la cláusula tercera asigna a FUNDAPARC la gestión de recursos, el monitoreo y la sistematización de actividades. En conjunto, estas disposiciones ordenan el régimen de uso del parque y establecen sus mecanismos de coordinación interinstitucional.¹³⁴ Estas normas permiten articular las responsabilidades institucionales con las prácticas cotidianas de uso del espacio, asegurando que las acciones de mantenimiento, seguridad y preservación respondan a un marco formal acordado entre las partes.

Entre las reglas generales que se visualizaron en visitas cotidianas al parque se incluyen la prohibición de arrojar basura, dañar mobiliario o vegetación, ingresar con bebidas alcohólicas, realizar actividades sin autorización previa o circular en vehículos motorizados dentro del parque, conforme al Manual de Convivencia del Parque Cuscatlán. Además, se promueve el uso responsable de los espacios recreativos como canchas, áreas de juegos y gimnasios urbanos, que cuentan con horarios y aforos establecidos.

¹³⁴ Alcaldía Municipal de San Salvador y Fundación Parque Cuscatlán, CONVENIO ESPECIFICO DE COOPERACION ENTRE FUNDACION PARQUE CUSCATLAN Y EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, PARA LA GESTION SOSTENIBLE DEL PARQUE CUSCATLAN.

El cumplimiento de estas normas es supervisado por el personal de la Alcaldía y FUNDAPARC, con el apoyo del CAM y la PNC, encargados de mediar en caso de incidentes y resguardar la seguridad de los visitantes.¹³⁵ La presencia de estos cuerpos de seguridad forma parte del dispositivo operativo permanente del parque.

El área de comunicaciones de FUNDAPARC complementa la aplicación de las normas de convivencia mediante acciones de educación ciudadana y campañas informativas difundidas en redes sociales y otros medios institucionales en el marco de la estrategia “Cultura Cuscatlán”, la cual es definida como:

un conjunto de comportamientos positivos que contribuyen a preservar y mantener el Parque Cuscatlán, y que están estrechamente relacionados con la sostenibilidad. Su objetivo es garantizar que tanto los visitantes como los organizadores de actividades utilicen el espacio de manera responsable, asegurando su existencia para las generaciones futuras. Para lograr esto, se han establecido normas y regulaciones que se reflejan en el Manual de Convivencia del Parque Cuscatlán y en las autorizaciones emitidas por la Alcaldía de San Salvador a los usuarios del espacio.

Estos comportamientos incluyen el uso adecuado de los equipamientos, la disposición de residuos en los contenedores correspondientes, el cuidado de las plantas y árboles existentes, la realización de acciones para fomentar la conservación del ecosistema, el respeto hacia todos los usuarios y personal del parque, y la eliminación de expresiones o comportamientos que vayan en contra de las niñas y mujeres. Al seguir estas normas, todos podemos contribuir a crear un espacio seguro, limpio y sostenible para todos los ciudadanos.¹³⁶

A través de materiales audiovisuales, publicaciones digitales y la figura de Tlaly, la mascota institucional, se promueven mensajes relacionados con el cuidado de los espacios verdes, la responsabilidad con las mascotas, la separación de desechos y la convivencia respetuosa.¹³⁷ Como soporte normativo operativo, la señalética interna constituye un elemento complementario en la comunicación de normas. En los accesos principales, zonas recreativas y puntos estratégicos se ubican rótulos que informan sobre las reglas básicas de uso, los protocolos de emergencia y los contactos de seguridad. La combinación entre la comunicación digital, las campañas educativas y la señalización física contribuye a la difusión constante de prácticas responsables y a la sostenibilidad social del modelo de gestión del Parque Cuscatlán.¹³⁸

¹³⁵ Ana Mayuli Ferrufino, «directora de FUNDAPARC», 10 de junio de 2025.

¹³⁶ Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2022 – Fundación Parque Cuscatlán*, 10.

¹³⁷ Adriana Romero, «Encargada del área de comunicaciones del Parque Cuscatlán», 9 de junio de 2025.

¹³⁸ *Ibíd.*

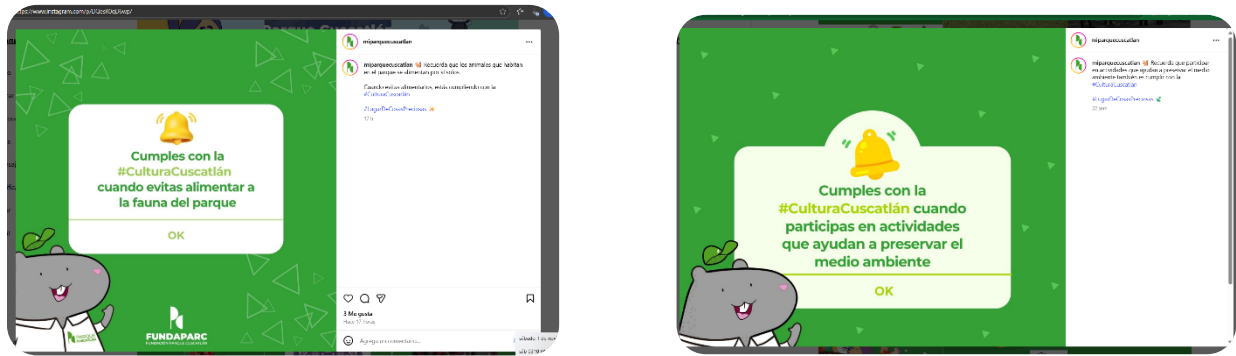


Figura 2. Ejemplos de materiales visuales como parte de la campaña de comunicación del Parque Cuscatlán

Fuente: Cuenta oficial de Instagram del Parque Cuscatlán:

https://www.instagram.com/miparquecuscatlan?utm_source=ig_web_button_share_sheet&igsh=ZDNIZDc0MzIxNw==

En términos operativos, FUNDAPARC y la Alcaldía mantienen una coordinación constante para atender los reportes ciudadanos relacionados con el incumplimiento de las normas. Los mecanismos de atención incluyen la recepción de comentarios a través de redes sociales, el correo institucional y los formularios disponibles en la administración del parque. Los reportes se clasifican principalmente en mantenimiento, seguridad y consultas, y se canalizan mediante redes sociales, correo institucional y formularios en administración, con derivación a las áreas responsables.¹³⁹

El modelo de gestión del Parque Cuscatlán integra un marco normativo orientado a garantizar el uso ordenado, seguro y sostenible del espacio público. Este marco se encuentra establecido en el Manual de Convivencia del Parque Cuscatlán, documento que sistematiza los deberes, derechos y responsabilidades tanto de los usuarios como de la administración. Entre los deberes del usuario se incluyen el cuidado del mobiliario y las áreas verdes, la preservación del entorno natural, el uso adecuado de las instalaciones y la observancia de las disposiciones de seguridad, incluyendo la responsabilidad sobre el manejo de mascotas y la participación respetuosa en las actividades públicas.¹⁴⁰ Por su parte, la administración del parque esta encargada de promover la convivencia ciudadana, difundir las normas de uso y garantizar la atención al público mediante canales accesibles de comunicación.

El manual también establece una serie de prohibiciones alineadas con la Ley Marco para la Convivencia Ciudadana y Contravenciones Administrativas, entre las que destacan la restricción de actividades que puedan dañar la infraestructura, la flora o fauna del parque, el ingreso de sustancias prohibidas o peligrosas, la realización de fogatas, el consumo de alcohol o drogas, la contaminación auditiva y el uso comercial no autorizado del espacio. En caso de incumplimiento, el manual prevé la aplicación de sanciones proporcionales, que pueden incluir amonestaciones, decomisos, multas o la obligación de reparar daños ocasionados, priorizando en todo momento, la mediación y la educación ciudadana.¹⁴¹

¹³⁹ Adriana Romero, «Encargada del área de comunicaciones del Parque Cuscatlán», 9 de junio de 2025.

¹⁴⁰ Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), «Manual de Convivencia del Parque Cuscatlán», s. f.

¹⁴¹ «Manual de Convivencia del Parque Cuscatlán».

Finalmente, las normas de convivencia se articulan con los principios de corresponsabilidad que sustentan el modelo de gestión. El cumplimiento por parte de los usuarios y la labor de supervisión institucional configuran un esquema de corresponsabilidad. En este marco, las normas operan como estándares de comportamiento colectivo orientados a la preservación del valor social y ambiental del parque.

Conclusión sobre funcionamiento administrativo del Parque Cuscatlán: gestión, mantenimiento y normas de convivencia

El análisis del funcionamiento administrativo del Parque Cuscatlán permite concluir que la sostenibilidad del modelo no depende únicamente de su estructura organizativa, sino de la articulación práctica y cotidiana entre gestión, mantenimiento, seguridad, comunicación y convivencia ciudadana. El modelo ha logrado convertir la administración de un espacio público en un sistema operativo integral que combina la eficiencia técnica de la gestión privada con la responsabilidad social y el control público de la administración municipal, manteniendo una coherencia funcional entre la planificación estratégica y la ejecución diaria.

En el plano económico y operativo, la sostenibilidad se sostiene sobre una corresponsabilidad efectiva entre la Alcaldía Municipal de San Salvador y FUNDAPARC. La municipalidad garantiza los servicios estructurales (seguridad, limpieza, jardinería y manejo de desechos) mientras FUNDAPARC administra los recursos financieros, los servicios internos y las concesiones, reinvertiendo los ingresos en mantenimiento y activación cultural. Este equilibrio institucional asegura que el parque funcione de forma continua, sin depender de ingresos por acceso ni de una sola fuente de financiamiento. A ello se suma la capacidad de FUNDAPARC para mantener alianzas con cooperantes, donantes y fundaciones, lo que refuerza la estabilidad presupuestaria y la autonomía operativa del modelo.

En el plano técnico, la incorporación de un sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E) desde la reapertura marcó una innovación sustantiva en la gestión de espacios públicos en El Salvador. Este componente ha permitido institucionalizar la toma de decisiones basada en evidencia, mediante indicadores, encuestas y conteos de visitantes que orientan ajustes en programación, mantenimiento y comunicación. La existencia de un Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje, demuestra la madurez institucional alcanzada por el modelo y su alineación con los principios de la gerencia moderna de proyectos. En consecuencia, la gestión del parque no solo responde a la operación diaria, sino que se retroalimenta constantemente, fortaleciendo la capacidad de adaptación ante contingencias y cambios en el entorno.

En el plano comunicacional, el establecimiento de un área especializada y la creación de una identidad institucional propia transformaron la comunicación en un instrumento de gestión y participación. La coordinación entre FUNDAPARC, la Alcaldía y Glasswing International permitió proyectar coherencia institucional, fortalecer la percepción de seguridad y consolidar una comunidad digital activa que participa, reporta y propone. La comunicación, en este sentido, dejó de ser un canal unidireccional para convertirse en una herramienta de gobernanza que articula información, educación ciudadana y retroalimentación operativa, integrándose de manera directa a la gestión cotidiana del parque.

Finalmente, el componente normativo y las estrategias de convivencia complementan el modelo al trasladar los principios de sostenibilidad y corresponsabilidad al comportamiento de los usuarios. El Manual de Convivencia, la campaña Cultura Cuscatlán y la señalética educativa articulan un sistema pedagógico de regulación social que fomenta el uso responsable del espacio. La aplicación de normas y protocolos se apoya tanto en la supervisión institucional (CAM, PNC, FUNDAPARC y administración municipal) como en la participación ciudadana, configurando un modelo de control social colaborativo.

En conjunto, el funcionamiento administrativo del Parque Cuscatlán demuestra que la gestión eficiente de un espacio público requiere una estructura de gobernanza coherente, mecanismos de control compartidos, financiamiento diversificado, monitoreo continuo, comunicación integrada y normas de convivencia interiorizadas por la comunidad. La coordinación entre estos elementos ha permitido que el parque mantenga estabilidad operativa, sostenibilidad económica y legitimidad social, consolidándose como un referente nacional de gestión urbana colaborativa.

2.3. Activación y dinamización del Parque Cuscatlán: Gestión de eventos y actividades

En el capítulo anterior se señaló que la dinamización de los espacios públicos se entiende como un proceso orientado a generar actividades que favorecen la participación ciudadana y la cohesión social. En el Parque Cuscatlán se observa este principio en su programación, constituida por un conjunto de actividades culturales, recreativas, deportivas, ambientales y educativas que se desarrollan en sus instalaciones desde la reapertura en septiembre de 2019. Estas actividades forman parte del modelo de gestión y se ejecutan mediante la coordinación entre la Alcaldía Municipal de San Salvador y FUNDAPARC, con el acompañamiento de Glasswing Internacional en la fase posterior a la revitalización.

La activación del Parque Cuscatlán se concibió como un componente del modelo, orientado a mantener el espacio vivo, seguro y socialmente relevante para la ciudadanía. Las actividades han buscado el entretenimiento y la recreación, pero también fortalecer valores de convivencia, educación ambiental, cultura cívica y apropiación comunitaria. A partir de 2020, la programación de actividades se diversificó para incluir distintos tipos de eventos culturales, deportivos, recreativos, ambientales y de educación ciudadana. Esta estructura permitió atender a públicos diversos y consolidar una agenda continua de actividades que favorecen la participación comunitaria y la apropiación del espacio público.¹⁴²

Mantener un parque activo es uno de los factores cruciales a la hora de generar cohesión a través de un espacio público. Realizar actividades culturales, deportivas y de medio ambiente está al centro del quehacer de FUNDAPARC.¹⁴³

El componente operativo de actividades se diseñó para que el parque mantuviera una “ocupación positiva”, es decir, un uso constante y seguro del espacio mediante actividades planificadas y actividades espontáneas bajo un principio de seguridad ciudadana. Este enfoque

¹⁴² Ana Mayuli Ferruffino, «directora de FUNDAPARC», 10 de junio de 2025.

¹⁴³ Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2020 – Fundación Parque Cuscatlán*, Memoria de labores (FUNDAPARC, 2020), 4.

responde al objetivo de prevenir el deterioro y fomentar la apropiación ciudadana mediante la presencia continua de visitantes, lo que busca mejorar las condiciones de seguridad por la ocupación continua del espacio mediante una serie variada de actividades.¹⁴⁴ Así, la dinamización se convierte en una estrategia para asegurar la sostenibilidad social del modelo, complementando la sostenibilidad económica y administrativa.

En este contexto, la dinamización constituye el componente operativo del modelo de gestión, mediante el cual se promueve la participación ciudadana y la ocupación segura del espacio público. A través de actividades planificadas y espontáneas, se busca mantener la vitalidad del parque y reforzar su función como espacio de convivencia, aprendizaje y recreación colectiva.

En los apartados siguientes se detallan los mecanismos de programación, las responsabilidades institucionales y los procesos de adaptación implementados durante la emergencia sanitaria del COVID-19, con base en la información obtenida de entrevistas y documentos institucionales.

2.3.1. Gestión de la programación cultural, deportiva y recreativa: Actividades permanentes e itinerantes.

Según las Memorias de Labores de FUNDAPARC, entre 2020 y 2024 se desarrollaron más de 17,000 actividades en el Parque Cuscatlán. En 2020 se realizaron 866 actividades presenciales y 182 virtuales; en 2021, un total de 1,177;¹⁴⁵ en 2022; 3,437;¹⁴⁶ en 2023, 5,087;¹⁴⁷ y en 2024, 3,057.¹⁴⁸ Estas incluyeron eventos culturales, deportivos, recreativos, ambientales y educativos, tales como festivales artísticos, cine al aire libre, ferias de emprendedores, talleres ambientales, campañas de voluntariado, bici tours y jornadas de salud. La programación se articuló entre FUNDAPARC, la Alcaldía Municipal de San Salvador y diversos aliados comunitarios, empresariales y de cooperación, reflejando la coordinación interinstitucional que caracteriza al modelo de gestión del parque.

A partir de la información obtenida en entrevistas y documentos institucionales de FUNDAPARC, se identifica que la programación de actividades en el Parque Cuscatlán se organiza en tres modalidades principales: (1) una agenda institucional coordinada por FUNDAPARC, orientada a actividades culturales, educativas y recreativas;¹⁴⁹ (2) eventos impulsados directamente por la Alcaldía Municipal de San Salvador, generalmente asociados a festividades o fechas conmemorativas, como la tradicional Villa Navideña;¹⁵⁰ y (3) la denominada “activación natural”, vinculada al uso cotidiano del espacio por parte de los

¹⁴⁴ Ana Mayuli Ferrufino, «directora de FUNDAPARC», 10 de junio de 2025.

¹⁴⁵ Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2021 – Fundación Parque Cuscatlán*, Memoria de labores (FUNDAPARC, 2021), 12.

¹⁴⁶ Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2022 – Fundación Parque Cuscatlán*, 19.

¹⁴⁷ Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2023 – Fundación Parque Cuscatlán*, Memoria de labores (FUNDAPARC, 2023), 23.

¹⁴⁸ Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2024 – Fundación Parque Cuscatlán*, 30.

¹⁴⁹ Carlos Mario Chávez, «Jefe de operaciones de FUNDAPARC», 26 de junio de 2025.

¹⁵⁰ Cleark Villatoro, «Administradora del Parque Cuscatlán de la Alcaldía Municipal de San Salvador Centro», 10 de julio de 2025.

visitantes.¹⁵¹ Esta estructura refleja la coordinación funcional entre ambas instituciones para mantener una oferta continua y diversa de actividades en el parque.

El modelo de gestión contempla también servicios recreativos sujetos a cobro, administrados bajo distintos esquemas. Algunos son gestionados directamente por FUNDAPARC, otros son operados por concesionarios privados con autorización de la Alcaldía Municipal y otros son gestiones propias de la municipalidad respecto al cobro por usos de diferentes espacios en las instalaciones del parque para actividades particulares. Entre los servicios de cobro se cuenta con el alquiler de carritos tipo go-karts de la empresa BERG, trampolines e inflables. Los ingresos provenientes de estos servicios son gestionados por FUNDAPARC¹⁵² como parte del sistema de recaudación destinado a la sostenibilidad operativa del parque. La fundación gestiona de manera directa el kiosco de bicicletas, que ofrece servicios de alquiler, mantenimiento y la organización de bici tours guiados.¹⁵³ La inclusión de servicios recreativos sujetos a cobro dentro del modelo de gestión refleja un mecanismo complementario de sostenibilidad económica, vinculado a la generación de ingresos propios sin alterar el carácter público del parque.

Este tipo de esquemas mixtos evidencia la coexistencia de funciones sociales y operativas en la gestión del espacio, donde la recaudación proveniente de actividades privadas se canaliza hacia el mantenimiento general del recinto.

Sobre la programación cultural, FUNDAPARC cuenta con una gestora cultural encargada de coordinar diferentes actividades en este ámbito como talleres artesanales, manualidades, proyecciones de cine, presentaciones de libros y actividades artísticas, muchas de ellas desarrolladas en alianza con instituciones culturales y educativas. Estas actividades suelen concentrarse durante los fines de semana, cuando se registra la mayor afluencia de visitantes, y cuentan con la participación activa del personal de la fundación en tareas logísticas, como instalación de mobiliario, equipos de sonido y proyección audiovisual.¹⁵⁴ La estructura de la programación cultural muestra la incorporación de prácticas de gestión cultural profesionalizadas dentro de la administración del parque. La figura de una gestora cultural y el trabajo articulado con instituciones académicas y artísticas permiten observar la programación como una herramienta de vinculación social y educativa, que contribuye a la dinamización permanente del parque.

El desarrollo continuo de actividades culturales, recreativas y deportivas llevó a la fundación a adquirir progresivamente su propio equipo técnico, con el propósito de fortalecer su capacidad operativa y reducir la dependencia de servicios externos. Este equipamiento (que incluye pantallas, proyectores, parlantes, mobiliario y herramientas menores) fue adquirido conforme a la disponibilidad presupuestaria y mediante aportes gestionados a través de

¹⁵¹ Cleark Villatoro, «Administradora del Parque Cuscatlán de la Alcaldía Municipal de San Salvador Centro», 10 de julio de 2025.

¹⁵² El porcentaje o modalidad exacta de aporte no se especifica en documentos públicos, pero se menciona en entrevistas

¹⁵³ Carlos Mario Chávez, «Jefe de operaciones de FUNDAPARC», 26 de junio de 2025.

¹⁵⁴ *Ibíd.*

donaciones privadas y convenios de cooperación.¹⁵⁵ La consolidación de esta infraestructura permitió a FUNDAPARC ejecutar directamente la mayoría de los eventos programados, optimizando recursos y garantizando la continuidad de las actividades planificadas en el parque.

Por su parte, salvo los servicios de alquiler de bicicletas y el uso de la cancha de fútbol (que en los primeros meses posteriores a la reapertura fueron de libre acceso), la totalidad de las actividades desarrolladas en el Parque Cuscatlán se ofrecen de manera gratuita al público. Su financiamiento proviene de recursos propios de la FUNDAPARC, donaciones privadas y convenios con instituciones públicas y de cooperación. Este esquema de gratuidad responde al principio de garantizar el acceso equitativo al espacio y promover su uso ciudadano, de modo que los objetivos de sostenibilidad económica se equilibren con la función social del parque.

2.3.1.1 Adaptación de la programación durante la emergencia sanitaria del COVID-19

El propósito de este apartado es documentar cómo el modelo de gestión respondió a un contexto no previsto en su formulación inicial, registrando los mecanismos de adaptabilidad y continuidad operativa que permitieron mantener la presencia institucional y la vinculación con la ciudadanía durante el periodo de restricciones. Este análisis contribuye a comprender la capacidad de resiliencia del modelo ante circunstancias externas que afectan su funcionamiento normal en el contexto de la pandemia global de COVID-19.

Tras la reapertura del Parque Cuscatlán en 2019, el modelo de gestión inició una fase de implementación progresiva en la que se pusieron a prueba los mecanismos administrativos, operativos y de programación diseñados durante el proyecto de revitalización ejecutado en el marco del Proyecto IMAGINA. Sin embargo, en marzo de 2020, la emergencia sanitaria derivada del COVID-19 interrumpió la ejecución normal de actividades y del plan operativo anual, obligando a suspender temporalmente las operaciones presenciales y adaptar la dinámica administrativa y comunicacional.¹⁵⁶ Durante este periodo, FUNDAPARC articuló acciones para mantener la coordinación interna y preparó los primeros protocolos de bioseguridad orientados al eventual proceso de reapertura.

El cierre total del parque, que se extendió aproximadamente ocho meses, representó el principal desafío operativo del modelo. Ante esta situación, FUNDAPARC, en coordinación con la Alcaldía Municipal de San Salvador y con el apoyo técnico de Glasswing Internacional implementó una estrategia de continuidad virtual mediante las redes sociales oficiales del parque. A través de clases de aeróbicos, manualidades, conciertos, cápsulas culturales, cuentacuentos y recomendaciones de salud preventiva, se mantuvo la interacción con la ciudadanía y se preservó la presencia institucional del parque durante el confinamiento.¹⁵⁷ La estrategia virtual implementada durante el confinamiento reflejó la capacidad del modelo para sostener su presencia institucional y la interacción con la ciudadanía aún en condiciones de restricción, mostrando una dimensión simbólica del parque más allá de su uso físico.

¹⁵⁵ Carlos Mario Chávez, «Jefe de operaciones de FUNDAPARC», 26 de junio de 2025.

¹⁵⁶ Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2020 – Fundación Parque Cuscatlán*, 3.

¹⁵⁷ Adriana Romero, «Encargada del área de comunicaciones del Parque Cuscatlán», 9 de junio de 2025.

De forma paralela, durante el cierre se elaboraron protocolos de bioseguridad y se capacitó al personal del parque en medidas sanitarias, con apoyo de un especialista en salud ocupacional. Con la autorización de la Alcaldía Municipal de San Salvador, el parque reabrió al público el 5 de octubre de 2020 bajo estrictas medidas de prevención. Se implementaron controles de aforo, señalización de rutas de circulación, estaciones de lavado de manos y un sistema de conteo de visitantes en los accesos principales.¹⁵⁸ FUNDAPARC y la Alcaldía coordinaron la ejecución de estas acciones con respaldo técnico del equipo de operaciones, asegurando una reapertura gradual y segura.

Con la reapertura parcial en octubre de 2020, se retomó la programación presencial bajo la campaña comunicacional “Redescubrir el Parque”, impulsada por el área de comunicaciones de FUNDAPARC. Esta estrategia, orientada a reactivar gradualmente el uso del espacio público, promovió prácticas seguras de convivencia y priorizó actividades al aire libre con enfoque en el bienestar físico y emocional, especialmente de niños y jóvenes.¹⁵⁹ Esto muestra cómo la gestión del espacio incorporó herramientas comunicacionales y educativas como mecanismos de adaptación.

La etapa de la pandemia constituyó un punto de inflexión en la implementación del modelo de gestión del Parque Cuscatlán. Este periodo evidenció la capacidad institucional de reorganizar procesos, adaptarse a contextos restrictivos y mantener el vínculo con la ciudadanía a través de canales digitales y estrategias presenciales seguras. La experiencia contribuyó al fortalecimiento de la planificación, los protocolos de operación y la cooperación interinstitucional entre FUNDAPARC, la Alcaldía y los socios técnicos, reafirmando la importancia de la gestión flexible, la comunicación pública y la corresponsabilidad institucional como pilares del modelo.

Conclusión de la activación y dinamización del Parque Cuscatlán: gestión de eventos y actividades

El análisis de la activación en el periodo 2019–2024 muestra que la dinamización opera como un componente estructural del modelo de gestión: ordena la utilización positiva del espacio, sostiene el uso continuo y vincula la programación con objetivos de convivencia, educación y uso responsable. La oferta se organizó en tres modalidades (agenda institucional de FUNDAPARC, eventos impulsados por la Alcaldía y activación natural de los usuarios) y combinó actividades culturales, recreativas, deportivas, ambientales y educativas. Esta programación permitió mantener una agenda estable y diversa que, en conjunto, superó las 17,000 actividades entre 2020 y 2024, con variaciones anuales acordes a la estacionalidad y a las condiciones del entorno.

Desde la perspectiva operativa y financiera, la programación integró servicios recreativos sujetos a cobro (Bici Punto, Karts de la empresa BERG, alquileres y actividades mediante reserva de espacios) como mecanismo complementario de sostenibilidad, sin alterar la gratuidad del acceso ni la función pública del parque. La progresiva internalización de capacidades (equipamiento propio y equipos técnicos) redujo dependencia de terceros y mejoró la

¹⁵⁸ Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2020 – Fundación Parque Cuscatlán*, 4-5.

¹⁵⁹ Adriana Romero, «Encargada del área de comunicaciones del Parque Cuscatlán», 9 de junio de 2025.

previsibilidad logística de la agenda. La coordinación interinstitucional (FUNDAPARC–AMSS) aseguró que la programación se articulara con seguridad, mantenimiento y limpieza, cerrando el ciclo entre planificación, operación y control.

La respuesta a la pandemia de COVID-19 confirmó la capacidad de adaptación del componente: suspensión temporal de actividades presenciales, continuidad virtual (182 actividades), elaboración de protocolos, capacitación del personal y reapertura escalonada con aforos y señalización. Este tránsito validó la utilidad de la comunicación y del monitoreo para ajustar contenidos, formatos y ritmos de ejecución, preservando el vínculo con usuarios y la trazabilidad de resultados.

En conclusión, la activación no funciona como un catálogo de eventos, sino como un dispositivo de gestión que articula programación, sostenibilidad económica complementaria, comunicación y control operativo para mantener el parque en uso continuo y bajo estándares de convivencia. Esta práctica consolida el rol del Parque Cuscatlán como espacio público en funcionamiento regular y provee evidencia para valorar, en los siguientes apartados.

2.4 Conclusión capitular

El capítulo dos presenta la descripción detallada del modelo de gestión administrativa implementado en el Parque Cuscatlán desde su reapertura en 2019 hasta 2024. El contenido se centró en exponer la estructura organizativa, los mecanismos de coordinación interinstitucional y los procedimientos administrativos que permiten el funcionamiento continuo del parque como espacio público urbano.

En primer lugar, se describió la etapa de diseño y formulación del modelo de gestión, en la que se estableció un esquema de colaboración entre la Alcaldía Municipal de San Salvador, la Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC) y Glasswing Internacional. Esta estructura fue concebida con el propósito de asegurar la sostenibilidad operativa y financiera del parque mediante la combinación de recursos públicos y privados. La creación de FUNDAPARC respondió a la necesidad de contar con una entidad con capacidad para administrar recursos, realizar adquisiciones y coordinar actividades complementarias a las funciones municipales. Su estructura organizativa, conformada por una Asamblea General, una Junta Directiva y un equipo operativo especializado, evidencia la consolidación institucional alcanzada hasta 2024 y el grado de madurez administrativa del modelo.

En segundo lugar, se detallaron los mecanismos de toma de decisiones y coordinación institucional definidos en el Convenio Específico de Colaboración, se expusieron las funciones del Comité de Trabajo Conjunto y de la Comisión Técnica del Parque Cuscatlán, instancias que operan en distintos niveles de planificación y ejecución y que permiten articular las acciones entre la Alcaldía y FUNDAPARC. Este sistema establece una distribución funcional de responsabilidades basada en la corresponsabilidad y la planificación conjunta, asegurando la comunicación continua entre los equipos administrativos, técnicos y comunitarios.

El capítulo también describió las principales dimensiones operativas que integran la gestión del parque: la programación cultural, recreativa, deportiva y ambiental; el mantenimiento de la infraestructura y el mobiliario; la provisión de servicios; y la aplicación de normas de

convivencia y seguridad. Estas áreas se desarrollan de manera interdependiente y permiten comprender la dinámica general del modelo administrativo, en el cual la cooperación entre las instituciones involucradas es un elemento permanente.

La sostenibilidad económica se identificó como un componente transversal que organiza la relación entre los actores. La Alcaldía Municipal de San Salvador aporta recursos humanos, técnicos y logísticos, mientras que FUNDAPARC administra los fondos provenientes de concesiones, servicios internos y donaciones. Glasswing Internacional, durante la fase inicial, brindó acompañamiento técnico y administrativo, facilitando la consolidación del modelo. Este sistema financiero mixto permitió la continuidad de las operaciones y la conservación del carácter público del parque, articulando fuentes de financiamiento diversas bajo una gestión conjunta.

De igual forma, se documentó el funcionamiento del componente de Monitoreo y Evaluación (M&E), establecido como una herramienta institucional de seguimiento. Este componente se encuentra formalizado en el convenio y en el Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL), que define los indicadores, métodos de medición y mecanismos de reporte. Su aplicación permitió registrar información sistemática sobre las actividades, la afluencia de visitantes y la percepción ciudadana, integrando los resultados a la planificación operativa y a la comunicación institucional.

El área de comunicaciones se describió como una unidad estructurada dentro del modelo de gestión, encargada de difundir la programación del parque, administrar las redes sociales oficiales y promover mensajes educativos sobre el uso responsable del espacio público. Las estrategias implementadas incluyeron la creación de una identidad visual, campañas de sensibilización, señalética interna y la figura de la mascota institucional Tlaly. Este componente comunicacional permitió establecer canales de contacto directo con los usuarios y fortalecer la relación entre las instituciones gestoras y la ciudadanía.

Asimismo, se abordó la dimensión normativa, representada por las reglas de convivencia que rigen el uso del parque y que se difunden mediante señalética, medios digitales y campañas institucionales. Estas normas, alineadas con el Manual de Convivencia del Parque Cuscatlán, establecen deberes, prohibiciones y responsabilidades tanto para los visitantes como para la administración, integrando los principios de corresponsabilidad ciudadana en la gestión cotidiana.

El capítulo también destacó que las acciones del modelo de gestión se encuentran alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente con los ODS 3, 5, 10, 11, 13 y 17. Esta vinculación refuerza la orientación del modelo hacia el bienestar físico y mental de la población, la equidad de género, la inclusión social, la sostenibilidad urbana, la acción climática y las alianzas institucionales. FUNDAPARC ha incorporado esta perspectiva en sus líneas de programación, monitoreo y comunicación, articulando las prácticas locales de gestión del parque con los compromisos globales de sostenibilidad establecidos en la Agenda 2030.

Finalmente, se analizó la adaptación del modelo durante la emergencia sanitaria del COVID-19, que representó una interrupción en su implementación y obligó a reorganizar las

actividades hacia la virtualidad, así como a establecer protocolos de bioseguridad para su reapertura. La campaña “Redescubrir el Parque” acompañó la reactivación gradual de actividades presenciales, evidenciando la capacidad institucional para mantener la operación del parque y el vínculo con la ciudadanía bajo condiciones extraordinarias.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS CRÍTICO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL PARQUE CUSCATLÁN: LECCIONES Y POSIBILIDADES DE REPLICABILIDAD

El análisis de la gestión del Parque Cuscatlán requiere, además de una descripción estructural y una evaluación funcional, una lectura crítica orientada a comprender las condiciones que explican su estabilidad y las posibilidades de su adaptación a otros contextos. En este sentido, el capítulo tres constituye la fase analítica de la investigación, en la que se examina el modelo administrativo implementado entre 2019 y 2024 a partir de su estructura institucional, su desempeño operativo y su potencial de replicabilidad. A diferencia de los capítulos anteriores, este apartado no se limita a describir la organización o a documentar resultados, sino que busca identificar las relaciones causales entre los componentes del modelo y su sostenibilidad en el tiempo.

El problema que guía este capítulo se centra en determinar por qué el modelo de gestión del Parque Cuscatlán ha logrado sostenerse durante cinco años, y cuáles de sus componentes podrían reproducirse en otros espacios públicos urbanos. Comprender estas dinámicas es relevante porque permite trascender la descripción de un caso funcional y avanzar hacia una interpretación analítica que identifique las condiciones institucionales, financieras, técnicas y sociales que posibilitan sus operaciones. A través de este análisis, el capítulo pretende aportar evidencia sobre los factores que fortalecen o limitan la gobernanza colaborativa en entornos urbanos, así como sobre los aprendizajes transferibles a otras experiencias de revitalización y gestión de espacios públicos.

El objetivo general de este capítulo es analizar los datos obtenidos para identificar los elementos del modelo de gestión que han permitido la revitalización del Parque Cuscatlán y determinar la viabilidad de su adaptación en otros espacios públicos en El Salvador y en contextos con problemáticas similares de deterioro físico y social. El modelo del Parque Cuscatlán se abordará desde tres dimensiones interrelacionadas: (i) los componentes que estructuran su funcionamiento institucional; (ii) la eficiencia alcanzada en términos económicos, operativos y comunicacionales; y (iii) la viabilidad de replicar su lógica de gestión en otros espacios públicos de escala urbana o comunitaria. Estas dimensiones se abordan de forma secuencial para construir un argumento integral sobre la coherencia interna, la eficacia y la adaptabilidad del modelo.

Metodológicamente, el capítulo combina análisis documental y evidencia empírica obtenida a través de entrevistas, revisión de memorias de labores y del convenio AMSS–FUNDAPARC. La información se organiza de manera progresiva: primero se identifican los componentes estructurales del modelo; luego se evalúa su funcionamiento y eficiencia; y finalmente se examinan las condiciones y escenarios de replicabilidad. Este enfoque permite contrastar los resultados observados con los principios teóricos expuestos en el capítulo uno y con los datos descriptivos presentados en el capítulo dos, integrando teoría, práctica y análisis comparativo.

Este capítulo busca explicar cómo la estructura de corresponsabilidad, los mecanismos de coordinación y la profesionalización técnica han permitido consolidar un modelo de gestión urbana colaborativa en el Parque Cuscatlán, y bajo qué condiciones sus principios pueden adaptarse a otros entornos urbanos. Con ello, se completa el proceso analítico de la investigación, orientado a comprender no solo cómo funciona el modelo, sino por qué lo hace y qué elementos de su experiencia pueden contribuir a la formulación de estrategias sostenibles para la gestión de espacios públicos en El Salvador.

3.1. Componentes clave del modelo de gestión del Parque Cuscatlán

Como se detalló en el capítulo anterior, el modelo administrativo implementado en el Parque Cuscatlán desde 2019 constituye un sistema de gobernanza compartida entre la Alcaldía Municipal de San Salvador, la Fundación Parque Cuscatlán y la organización Glasswing International. Este tipo de organización coincide con lo planteado en capítulo sobre la *Guía para la Sustentabilidad y Gestión de Parques Urbanos* de la Pontificia Universidad Católica de Chile, donde se señala que la gestión de un parque puede recaer en una institucionalidad de carácter mixto integrada por actores públicos y privados (como corporaciones o fundaciones) creada específicamente para administrar el espacio.¹⁶⁰ En este apartado se analizan los componentes que garantizan el funcionamiento sostenido de dicho modelo durante el periodo 2019–2024, a partir del examen de documentos institucionales y entrevistas con actores clave.

La selección de los tres elementos de análisis: el convenio de cooperación AMSS–FUNDAPARC, la corresponsabilidad institucional entre las entidades involucradas y la participación de actores complementarios, responde a su papel determinante en la estructura y desempeño del modelo. En primer lugar, el convenio constituye el instrumento jurídico que formaliza las relaciones entre los actores principales, define competencias y crea mecanismos de coordinación que aseguran estabilidad administrativa. En segundo lugar, la corresponsabilidad institucional refleja la forma en que la AMSS y FUNDAPARC comparten funciones, recursos y decisiones, configurando una administración conjunta que combina la capacidad pública de gestión con la flexibilidad operativa de una fundación privada. Esta estructura coincide con lo planteado por Magalhães y Carmona,¹⁶¹ quienes entienden la gestión del espacio público como un conjunto de procesos que incluyen la regulación de usos, las rutinas de mantenimiento, la provisión de recursos y la coordinación entre actores. En el caso del Parque Cuscatlán, el convenio, la corresponsabilidad y la participación de actores complementarios operan como las piezas que permiten materializar esos procesos, asegurando que las funciones normativas, operativas y de coordinación se ejecuten de manera articulada y sostenida.

Por último, se incorpora el análisis de actores complementarios debido a su papel de soporte en la consolidación del modelo. Entre estos destaca Glasswing International, organización que, tras haber liderado el proceso de revitalización del parque mediante el proyecto IMAGINA, continuó acompañando la gestión a través de componentes técnicos de comunicación, monitoreo, formación y articulación comunitaria. Su participación fortaleció las capacidades institucionales de la administración y facilitó la consolidación del modelo durante

¹⁶⁰ Moreno et al., «Guías temáticas», 89.

¹⁶¹ Chitrakar et al., «EMERGING CHALLENGES IN THE MANAGEMENT OF CONTEMPORARY PUBLIC SPACES IN URBAN NEIGHBOURHOODS», 29.

los primeros años posteriores a la reapertura. Otros actores, como la PNC, el CAM o los concesionarios, que cumplen funciones complementarias de seguridad, mantenimiento o prestación de servicios, pero no participan directamente en la gestión administrativa. Estos tres componentes fueron seleccionados por su incidencia directa en la estabilidad, sostenibilidad y coordinación interinstitucional del Parque Cuscatlán, y constituyen las piezas esenciales que permiten comprender el funcionamiento integral del modelo de gestión.

A partir de estos elementos operativos y estructurales, resulta pertinente retomar las bases conceptuales expuestas en el capítulo uno, dado que permiten interpretar con mayor profundidad las dinámicas observadas en el modelo. En dicho capítulo se expusieron tres teorías que permiten interpretar de manera más amplia los principios que subyacen al modelo colaborativo del Parque Cuscatlán. En primer lugar, la teoría de los bienes comunes resulta pertinente porque destaca que la participación y la gestión compartida pueden ser mecanismos efectivos para administrar recursos de uso público, lo cual se vincula con la corresponsabilidad que caracteriza al modelo del parque por el interés común que existe incorporando actores comunitarios o no estatales a quienes velan por los recursos compartidos y tiene interés de que estos perduren en el tiempo para su disfrute.¹⁶² Siempre en enfocado en esta teoría, se menciona a Hiram Lara aplicando su conocimiento en esta teoría, que también existen mecanismos de control dado que cada institución que participa en la gestión tiene una forma de actuar, y al encontrarse en colaboración establecen reglas claras sobre toma de decisiones y apropiación como base de la cooperación entre las partes, lo que coincide con la aplicación del convenio entre la AMSS y FUNDAPARC.¹⁶³

En segundo lugar, la teoría de la sostenibilidad urbana ofrece un marco para comprender cómo la integración de dimensiones sociales, económicas y ambientales constituye un requisito para la permanencia de un espacio público, coherente con la forma en que el parque ha articulado mantenimiento, la programación cultural con actividades medioambientales, las comunicaciones y la Cultura Cuscatlán basada en el cuidado no solo de la infraestructura sino del cuidado de la naturaleza, y el uso eficiente de los recursos. Ana Rosa Aguilera menciona que la participación social y el desarrollo económico equitativo son parte de la sostenibilidad urbana y necesarios para la habitabilidad de las personas.¹⁶⁴ EL Parque Cuscatlán ha reunido estas características de labor social para el cuidado de sus instalaciones mediante programas de voluntariado, involucramiento comunitario, y las compañías constantes sobre el cuidado de la naturaleza.

Finalmente, la nueva gestión pública permite interpretar la introducción de prácticas administrativas orientadas a resultados, eficiencia y transparencia, observables en los mecanismos de monitoreo, programación y rendición de cuentas implementados en el parque. Dentro de la teoría de la NGP se encuentra la teoría de la agencia, la cual se relaciona directamente con el establecimiento del Convenio Colaborativo, lo que García Sánchez llamó teoría de la agencia, donde las tareas se delegan de una institución a otra para eficientizar los

¹⁶² Saidel, «La tragedia de los comunes revisitada», 2017.

¹⁶³ Hiram Ángel Lara, «El gobierno de los bienes comunes: La evolución de las instituciones de acción colectiva», *Región y sociedad* 14, n.º 24 (2002): 263-69.

¹⁶⁴ Aguilera Rodríguez, «La sostenibilidad urbana y el derecho a la ciudad».

procesos, y es lo que ocurre en el caso de las tareas que realiza FUNDAPARC que complementa el trabajo de la municipalidad.¹⁶⁵

Estas tres perspectivas contribuyen a contextualizar por qué el modelo del Parque Cuscatlán presenta rasgos de sostenibilidad, coordinación interinstitucional y profesionalización administrativa, sin que ello implique que haya sido diseñado explícitamente desde estas teorías.

3.1.1. Convenio de cooperación AMSS–FUNDAPARC como marco normativo

El convenio suscrito entre la Alcaldía Municipal de San Salvador y FUNDAPARC estableció la figura de corresponsabilidad para la administración y sostenibilidad del parque. El acuerdo se firmó hasta 2021, y de acuerdo a lo expresado por la administradora del parque y la directora de la fundación, mientras no hubo un acuerdo, todo se realizó por acuerdos mutuos, lo que implica voluntad de las partes previo a un elemento jurídico vinculante.¹⁶⁶ (Ver anexo 7) Mediante el convenio se aclara que la AMSS mantiene la titularidad del bien público, mientras FUNDAPARC asume la gestión administrativa y financiera, con la obligación de garantizar la operación, mantenimiento y desarrollo de programas en el espacio.¹⁶⁷ Esta distribución funcional formalizó un esquema mixto de gobernanza, donde las decisiones estratégicas se toman de manera coordinada en un comité conjunto, permitiendo equilibrio entre la autoridad municipal y la autonomía operativa de la fundación.

Como se mencionó en líneas anteriores, este tipo de acuerdo se relaciona con lo expuesto en el capítulo 1 respecto a la teoría de los bienes comunes, donde Ramis Olivo (sobre las ideas de Ostrom) plantea que la gestión de bienes comunes requiere reglas claras, mecanismos de supervisión y acuerdos institucionales capaces de orientar el uso de recursos compartidos.¹⁶⁸ Hiram Lara, al profundizar en esta teoría, señala que los contratos vinculantes constituyen instrumentos esenciales para asegurar el cumplimiento de las reglas y coordinar la actuación de los involucrados, lo que coincide con la función del convenio AMSS–FUNDAPARC al establecer obligaciones, procesos de decisión conjunta y controles mutuos entre las partes.

El valor de este convenio radica en que proporcionó estabilidad institucional y continuidad en la gestión, lo que reduce la dependencia de los ciclos políticos municipales. Al contar con una base jurídica clara, las responsabilidades se mantienen incluso ante cambios administrativos, lo que ha sido identificado como un factor determinante para la permanencia del modelo al constatar las acciones realizadas y expuestas durante las memoria de labores hasta 2024.¹⁶⁹ A su vez, el instrumento legal ha servido como habilitación oficial para la captación y administración de recursos financieros, permitiendo que FUNDAPARC gestione ingresos derivados de concesiones, alquileres de espacios y donaciones y que estos recursos se destinen al mantenimiento, actividades culturales y mejora de infraestructura.

¹⁶⁵ García Sánchez, *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*.

¹⁶⁶ Ana Mayuli Ferrufino, «directora de FUNDAPARC», 10 de junio de 2025.

¹⁶⁷ Alcaldía Municipal de San Salvador y Fundación Parque Cuscatlán, *CONVENIO ESPECIFICO DE COOPERACION ENTRE FUNDACION PARQUE CUSCATLAN Y EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, PARA LA GESTION SOSTENIBLE DEL PARQUE CUSCATLAN*, 4-7.

¹⁶⁸ Olivos, «El concepto de bienes comunes en la obra de Elinor Ostrom», 2013.

¹⁶⁹ Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2024 – Fundación Parque Cuscatlán*.

Desde la perspectiva operativa, el convenio también delimita los mecanismos de supervisión y rendición de cuentas entre ambas partes, fortaleciendo la transparencia interna del modelo. FUNDAPARC debe presentar informes periódicos a la AMSS sobre los ingresos, gastos y ejecución de programas, mientras la alcaldía conserva la potestad de fiscalización y aprobación de presupuestos, mencionado en la Clausula Tercera “Compromisos de la fundación, literal e) “Una vez al año, se realizará una auditoría externa que certifique el buen uso de los fondos para los fines descritos en este convenio.”¹⁷⁰ Este equilibrio ha posibilitado un control compartido de los recursos sin interferir en la agilidad administrativa del parque. Asimismo, los mecanismos de rendición de cuentas previstos en el convenio reflejan principios de la Nueva Gestión Pública, particularmente la teoría de la agencia, la cual sostiene que la eficiencia institucional mejora cuando existen acuerdos que delimitan funciones entre un principal y un agente, garantizando control, supervisión y transparencia.¹⁷¹ Lo planteado por García Sánchez respecto a la necesidad de establecer responsabilidades claras entre las partes se manifiesta en las obligaciones de reporte, auditoría y fiscalización que el convenio establece entre FUNDAPARC y la AMSS.

Entre 2021 y 2024, la aplicación del convenio se observa a través del funcionamiento sostenido de los mecanismos de coordinación interinstitucional como las reuniones del CTC, la comunicación entre instituciones, la continuidad operativa mediante la programación cultural desarrollada por FUNDAPARC, actividades medioambientales, mantenimiento en infraestructura y servicios, y la estabilidad de contar con personal administrativo.¹⁷² Estos resultados reflejan que el marco normativo no solo formalizó las responsabilidades, sino que fortaleció la sostenibilidad del modelo en la práctica.

En síntesis, el convenio de cooperación se constituye como el pilar normativo del modelo de gestión del Parque Cuscatlán, al definir responsabilidades diferenciadas y mecanismos conjuntos de decisión. Su existencia ha permitido que la gestión del parque opere con estabilidad, eficiencia y legitimidad, condiciones que, al ser reproducibles, pueden considerarse un primer indicador de adaptabilidad del modelo en otros contextos urbanos con marcos jurídicos locales compatibles.

3.1.2. La corresponsabilidad institucional como motor del modelo

La corresponsabilidad entre la Alcaldía de San Salvador y FUNDAPARC ha sido el eje operativo que ha permitido que el modelo de gestión del Parque Cuscatlán funcione de manera sostenida y eficiente durante el periodo investigado. Más que un principio formal establecido en el convenio, la corresponsabilidad se ha materializado en una práctica cotidiana de colaboración donde cada institución asume funciones diferenciadas pero complementarias, garantizando la operatividad, la sostenibilidad financiera y la legitimidad social del parque. El convenio de cooperación define responsabilidades compartidas que orientan esta interacción. En su cláusula quinta se establece que ambas partes deben garantizar el acceso gratuito, proteger el ecosistema urbano, visibilizar los servicios ambientales y consensuar la estrategia de comunicaciones dentro

¹⁷⁰ Alcaldía Municipal de San Salvador y Fundación Parque Cuscatlán, *CONVENIO ESPECIFICO DE COOPERACION ENTRE FUNDACION PARQUE CUSCATLAN Y EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, PARA LA GESTION SOSTENIBLE DEL PARQUE CUSCATLAN*, 6.

¹⁷¹ García Sánchez, *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*.

¹⁷² Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2024 – Fundación Parque Cuscatlán*.

del Comité de Trabajo Conjunto.¹⁷³ Estos compromisos se traducen en una gestión basada en el consenso, donde la planificación anual, las campañas de comunicación y las actividades de activación se acuerdan colectivamente antes de su ejecución. Este esquema ha permitido mantener la coherencia institucional del modelo y asegurar que las decisiones respondan tanto a la visión municipal como a los objetivos de la fundación.

La dinámica de corresponsabilidad observada entre ambas instituciones coincide con lo planteado por Magalhães y Carmona sobre la gestión del espacio público como un sistema integrado de procesos que articula regulación, mantenimiento, provisión de recursos y coordinación entre actores.¹⁷⁴ En el caso del Parque Cuscatlán, la distribución funcional y la toma conjunta de decisiones replican esta lógica, pues las funciones normativas permanecen en la municipalidad, mientras FUNDAPARC aporta flexibilidad operativa y capacidad programática, configurando un esquema donde cada institución contribuye a mantener operativo el conjunto del sistema.

Desde la perspectiva operativa, la corresponsabilidad se manifiesta en la división funcional de tareas entre ambas entidades. En el capítulo 2 de esta investigación se describió que FUNDAPARC asume la programación cultural, deportiva y recreativa, el monitoreo de resultados y la administración financiera de los ingresos derivados de concesiones y servicios internos, como el kiosco de bicicletas o el alquiler de canchas. La alcaldía, por su parte, mantiene las funciones estructurales: seguridad, limpieza, jardinería y manejo de desechos. Esta diferenciación responde a la naturaleza jurídica y operativa de cada institución: mientras la fundación gestiona aspectos programáticos y financieros, la municipalidad conserva las funciones que, por ley o capacidad técnica, solo pueden ser ejecutadas por el ente público. Tal como señaló la directora de FUNDAPARC en la entrevista realizada (ver anexo 1)

Nosotros como entidad privada no podemos encargarnos de la seguridad; de eso se encarga el CAM y la Policía de Turismo. Tampoco podríamos encargarnos de la limpieza porque requeriría maquinaria, permisos y personal especializado.¹⁷⁵

Esta delimitación no implica separación, sino complementariedad. La municipalidad aporta recursos humanos y técnicos, mientras la fundación canaliza y ejecuta los fondos generados, creando una interdependencia funcional que asegura la continuidad del parque sin sobrecargar a una sola parte.

Durante la entrevista a la administradora del parque (ver anexo 6) se confirma cómo esta división de funciones se traduce en una práctica coordinada de planificación y uso compartido de recursos. Según explicó:

¹⁷³ Alcaldía Municipal de San Salvador y Fundación Parque Cuscatlán, *CONVENIO ESPECIFICO DE COOPERACION ENTRE FUNDACION PARQUE CUSCATLAN Y EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, PARA LA GESTION SOSTENIBLE DEL PARQUE CUSCATLAN*, 7.

¹⁷⁴ Chitrakar et al., «EMERGING CHALLENGES IN THE MANAGEMENT OF CONTEMPORARY PUBLIC SPACES IN URBAN NEIGHBOURHOODS».

¹⁷⁵ Ana Mayuli Ferrufino, «directora de FUNDAPARC», 10 de junio de 2025.

La alcaldía presenta semestralmente los aportes institucionales, tanto de personal como de inversión, mientras FUNDAPARC reporta los ingresos de concesiones y donaciones; todo se coordina según las temporadas, por ejemplo, en diciembre cuando la inversión municipal se triplica para la Villa Navideña.¹⁷⁶

De esta manera, la corresponsabilidad se expresa en la planificación y ejecución conjunta de actividades, donde la municipalidad sostiene el componente operativo y la fundación gestiona los recursos complementarios. Este equilibrio ha permitido que el parque se mantenga activo, limpio y seguro de manera continua, evitando interrupciones en el servicio a la ciudadanía.

La estructura de coordinación interinstitucional demuestra el grado de consolidación alcanzado por la corresponsabilidad entre la Alcaldía y FUNDAPARC. Los mecanismos establecidos (el Comité de Trabajo Conjunto y la Comisión Técnica) han pasado de ser espacios de coordinación funcional a constituirse en instrumentos de gobernanza que garantizan estabilidad operativa y coherencia institucional. El primero actúa como órgano estratégico para la aprobación del Plan Operativo Anual y la validación de decisiones financieras, mientras el segundo sostiene la ejecución semanal con la participación de las unidades municipales y actores operativos, configurando un modelo horizontal de gestión compartida. Este esquema de colaboración también refleja principios de la Nueva Gestión Pública, particularmente la teoría de la agencia, que plantea que la delegación funciona cuando existen responsabilidades definidas y mecanismos de control entre el principal y el agente.¹⁷⁷ La autorización conjunta del gasto, la trazabilidad financiera y la supervisión compartida permiten que la delegación hacia FUNDAPARC no implique pérdida de control para la municipalidad, sino una forma de distribuir tareas para mejorar eficiencia operativa sin comprometer la transparencia del proceso.

En el ámbito financiero, la corresponsabilidad se refleja en un sistema de control cruzado. Los ingresos generados por concesiones, alquileres y actividades comerciales son captados por FUNDAPARC, pero su uso requiere la autorización conjunta de ambas partes. Según el jefe de operaciones (ver anexo 2), “todo va a una cuenta en donde la Alcaldía y la fundación deben autorizar las compras; no se entrega dinero en efectivo, sino que se tramitan solicitudes de compra y se documenta todo con cotizaciones y facturas”.¹⁷⁸ Este procedimiento ha permitido asegurar la trazabilidad y transparencia de los recursos, evitando el uso discrecional de fondos. Las Memorias de Labores muestran una evolución constante: los ingresos generados dentro del parque que pasaron de \$28,984.45¹⁷⁹ en 2021 a \$105,662.92 en 2024, mientras las donaciones externas sumaron entre \$217,000 y \$255,000 anuales.¹⁸⁰ Esta combinación de ingresos públicos, privados y filantrópicos ha consolidado la sostenibilidad financiera del parque bajo un modelo de corresponsabilidad que distribuye riesgos y responsabilidades.

La interacción cotidiana entre ambas instituciones también ha generado aprendizajes en materia de gestión y profesionalización. FUNDAPARC aplica prácticas administrativas en

¹⁷⁶ Cleark Villatoro, «Administradora del Parque Cuscatlán de la Alcaldía Municipal de San Salvador Centro», 10 de julio de 2025.

¹⁷⁷ García Sánchez, *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*.

¹⁷⁸ Carlos Mario Chávez, «Jefe de operaciones de FUNDAPARC», 26 de junio de 2025.

¹⁷⁹ Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2021 – Fundación Parque Cuscatlán*, 13.

¹⁸⁰ Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2024 – Fundación Parque Cuscatlán*, 8.

procesos rigurosos de compras, como la práctica de comparación de cotizaciones para la reparación o compra no programada, mientras la alcaldía garantiza los procedimientos de control municipal.¹⁸¹ Este cruce de prácticas establece estándares de gestión, asegurando el mantenimiento continuo y rendición de cuentas. Este tipo de prácticas demuestra que la corresponsabilidad no solo distribuye tareas, sino que promueve una cultura institucional de eficiencia, control y mejora continua.

El modelo también ha demostrado capacidad de adaptación frente a desafíos. En el capítulo 2 se describió la época de la pandemia de COVID-19, donde ambas instituciones coordinaron la suspensión temporal, la limpieza permanente y la reapertura segura del parque bajo protocolos consensuados. La continuidad de las actividades virtuales, el mantenimiento de las instalaciones y la reapertura escalonada en octubre de 2020 fueron posibles gracias a la coordinación efectiva del Comité de Trabajo Conjunto y al acompañamiento técnico de Glasswing International. Estos mecanismos operativos confirmaron que la corresponsabilidad es un componente de resiliencia institucional: la colaboración sostenida permitió mantener la función social del parque incluso en contextos de crisis.

Concluyendo, la corresponsabilidad institucional entre la Alcaldía de San Salvador y FUNDAPARC ha sido el motor que sostiene la estabilidad del modelo de gestión del Parque Cuscatlán. Su efectividad radica en la complementariedad de funciones, la coordinación permanente, el control cruzado de recursos y la confianza construida entre las partes. Esta práctica de cooperación público-privada ha demostrado ser capaz de generar resultados sostenibles: mantenimiento continuo, transparencia financiera, participación comunitaria y legitimidad social. La experiencia estudiada evidencia que la corresponsabilidad, entendida como una forma de gobernanza colaborativa, constituye un factor estructural para la sostenibilidad y la posible adaptabilidad del modelo en otros entornos urbanos.

3.1.3. La incorporación de actores complementarios

El modelo de gestión del Parque Cuscatlán se ha sostenido no solo por la acción directa de la Alcaldía y FUNDAPARC, sino también por la contribución estratégica de actores complementarios que fortalecen áreas específicas del funcionamiento operativo, técnico y social del parque. Estos actores, Glasswing International, instituciones de seguridad, concesionarios, empresas aliadas y voluntariado, amplían la capacidad institucional y garantizan la continuidad de servicios sin que ello implique delegar la administración central. Su papel ha sido fundamental para profesionalizar procesos, diversificar fuentes de financiamiento y fortalecer la relación con los usuarios, configurando una red de gestión compartida que potencia la sostenibilidad del modelo.

La diversidad de actores que intervienen en el Parque Cuscatlán puede interpretarse como una expresión de los arreglos cooperativos que, según la Teoría de los Bienes Comunes, permiten que distintos usuarios e instituciones contribuyan a la sostenibilidad de un recurso compartido mediante reglas claras, comunicación continua y funciones diferenciadas. Esta pluralidad también coincide con los principios de la sostenibilidad urbana, que Aguilera plantea sobre que la permanencia de un espacio público depende de integrar dimensiones sociales,

¹⁸¹ Carlos Mario Chávez, «Jefe de operaciones de FUNDAPARC», 26 de junio de 2025.

ambientales y económicas, como ocurre en el parque a través de su sistema de concesiones, las tareas de mantenimiento, la seguridad y la participación comunitaria.¹⁸² Asimismo, la presencia de actores técnicos como Glasswing y los mecanismos de coordinación interinstitucional se alinean con los enfoques de la Nueva Gestión Pública, que destacan la importancia de procesos profesionalizados, monitoreo continuo y estructuras de coordinación orientadas a resultados para mejorar el desempeño institucional¹⁸³. En conjunto, estas perspectivas permiten entender que la incorporación de actores complementarios no es únicamente un rasgo operativo del modelo, sino una condición estructural que fortalece su sostenibilidad y su capacidad de adaptación en el tiempo.

En este marco, la identificación de los actores complementarios permite observar cómo estas dinámicas teóricas se materializan en prácticas concretas dentro del modelo. Cada actor aporta un componente específico que, al integrarse en la estructura general del parque, amplía su capacidad operativa y fortalece la sostenibilidad del sistema. A continuación, se detallan los principales aportes de estos actores y su papel dentro de la gestión integral del Parque Cuscatlán.

a) Glasswing International: apoyo técnico, comunicacional y de monitoreo

Desde 2019, Glasswing International ha desempeñado un papel clave como socio técnico de FUNDAPARC, proporcionando un equipo especializado en comunicaciones y monitoreo con financiamiento proveniente del proyecto IMAGINA y que fue financiado por USAID. Este acompañamiento, concebido desde el diseño del proyecto, apoyó a que la revitalización física del parque se complementara con un proceso de consolidación institucional orientado a su sostenibilidad.

El equipo de comunicaciones de Glasswing estuvo compuesto por una especialista, una asistente y proveedores externos que operaron como un servicio de apoyo *outsourcing* para la fundación, quienes se encargaron de administrar las redes sociales oficiales del parque, producir materiales gráficos, registrar eventos y fortalecer la visibilidad institucional ante posibles donantes.¹⁸⁴ Las publicaciones y boletines se gestionaron desde FUNDAPARC, mientras la municipalidad apoyó la campaña comunicacional replicando contenidos en sus canales oficiales, manteniendo coherencia con la estrategia de comunicación definida en el Comité de Trabajo Conjunto

De forma complementaria, el equipo de Monitoreo y Evaluación de Glasswing International aportó una metodología técnica que permitió sistematizar los procesos de seguimiento del modelo de gestión. Este equipo elaboró la teoría de cambio del Parque Cuscatlán y definió indicadores de resultados en los niveles de corto, mediano y largo plazo, con el fin de orientar la toma de decisiones sobre programación, mantenimiento y comunicación.¹⁸⁵ Asimismo, implementó encuestas semestrales de percepción y uso del parque, cuyos resultados se integraron a los informes de FUNDAPARC y sirvieron como insumo para ajustar estrategias operativas y comunicacionales.

¹⁸² Tomadoni et al., «Sostenibilidad urbana en la zona de transición urbano-rural de Mar del Plata».

¹⁸³ García Sánchez, *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*.

¹⁸⁴ Adriana Romero, «Encargada del área de comunicaciones del Parque Cuscatlán», 9 de junio de 2025.

¹⁸⁵ Sofia Cortés, «Gerente de monitoreo de Glasswing El Salvador», 30 de junio de 2025.

El acompañamiento de Glasswing reflejó un proceso de profesionalización de la gestión del parque, alineado con los principios del enfoque MEAL (Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje) utilizado en la gestión de proyectos de desarrollo. De acuerdo con el estándar PM4NGOs Project DPro, el monitoreo constituye una herramienta fundamental para rastrear la ejecución operativa, comparar el avance real con lo planificado e identificar oportunamente desviaciones que requieran decisiones correctivas.¹⁸⁶ En ese sentido, la práctica instaurada por Glasswing permitió que la administración del Parque Cuscatlán funcionara bajo parámetros técnicos de evaluación continua y retroalimentación institucional, consolidando una cultura de mejora basada en evidencia

Desde el punto de vista analítico, el aporte de Glasswing permitió que el modelo superara la lógica tradicional de gestión reactiva propia de la administración pública. La incorporación de prácticas de monitoreo sistemático y comunicación estratégica transformó la operación del parque en un proceso basado en evidencia, articulando la gestión institucional con la percepción ciudadana.

b) Seguridad y mantenimiento: colaboración permanente entre instituciones

La seguridad constituye un componente esencial dentro del modelo de gestión del Parque Cuscatlán. Este aspecto es garantizado por la PNC, particularmente su División de Turismo y el CAM, instituciones que coordinan patrullajes diarios, control de accesos y vigilancia durante eventos de alta afluencia.¹⁸⁷ La presencia permanente de ambos cuerpos, complementada con un sistema de videovigilancia y una infraestructura de iluminación adecuada, ha fortalecido la percepción de seguridad ciudadana y contribuido a consolidar la confianza de los visitantes en el espacio público.

Un dato relevante que evidencia la efectividad de este componente es la evolución positiva de la percepción de seguridad reportada en las memorias de labores de FUNDAPARC: 90% en 2020¹⁸⁸ (cuando aún no existía régimen de excepción en El Salvador y persistía una situación nacional de alta inseguridad hasta su instauración en 2022)¹⁸⁹, 83% en 2021,¹⁹⁰ 91% en 2022,¹⁹¹ 94% en 2023¹⁹² y 96% en 2024.¹⁹³ Estos resultados reflejan que la gestión coordinada entre las instituciones de seguridad y la administración del parque ha mantenido, e incluso incrementado, la confianza ciudadana en el espacio, demostrando la sostenibilidad del modelo. Estas instituciones forman parte activa de las reuniones periódicas de coordinación convocadas por la administración del parque, donde se comparten reportes y se ajustan acciones de prevención y respuesta. De esta forma, la seguridad no opera de manera aislada, sino integrada al

¹⁸⁶ «Project Management for Development Professionals Guide», 122.

¹⁸⁷ Ana Mayuli Ferrufino, «directora de FUNDAPARC», 10 de junio de 2025.

¹⁸⁸ Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2020 – Fundación Parque Cuscatlán*, 11.

¹⁸⁹ «A 3 años: El régimen de excepción marcó el antes y después en el país al acabar con las pandillas», *Diario El Salvador*, 24 de marzo de 2025, <https://diarioelsalvador.com/a-3-anos-el-regimen-de-excepcion-marco-el-antes-y-despues-en-el-pais-al-acabar-con-las-pandillas/636232/>.

¹⁹⁰ Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2021 – Fundación Parque Cuscatlán*, 12.

¹⁹¹ Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2022 – Fundación Parque Cuscatlán*, 19.

¹⁹² Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2023 – Fundación Parque Cuscatlán*, 27.

¹⁹³ Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2024 – Fundación Parque Cuscatlán*, 30.

modelo de gestión general, funcionando como un componente transversal orientado al bienestar de los usuarios y a la sostenibilidad del espacio.

En materia de mantenimiento, el modelo del Parque Cuscatlán combina recursos públicos y privados bajo una lógica de corresponsabilidad técnica y operativa. La Alcaldía de San Salvador aporta personal especializado (un arquitecto responsable y un supervisor de mantenimiento) que asegura la supervisión estructural y el cumplimiento de los estándares municipales, mientras FUNDAPARC refuerza la operación cotidiana mediante la contratación de tres técnicos adicionales para labores preventivas y correctivas menores. Para atenciones de emergencia o intervenciones que requieren especialización, la fundación mantiene un acuerdo con una empresa privada que provee servicios inmediatos fuera del horario administrativo, garantizando la continuidad de las operaciones y la atención oportuna ante eventualidades.¹⁹⁴

Desde un enfoque analítico, este esquema de doble nivel (institucional y fundacional) optimiza los recursos disponibles al distribuir responsabilidades según capacidades técnicas y flexibilidad operativa. La coexistencia de mantenimiento preventivo y correctivo dentro de una misma estructura reduce la dependencia de los procedimientos municipales, permitiendo respuestas más ágiles ante fallas o emergencias. Asimismo, la planificación de rutinas preventivas no solo disminuye los costos de reparación, sino que consolida una gestión sostenible orientada a la conservación del espacio público. En conjunto, este sistema refleja un modelo híbrido de administración que combina la capacidad pública de fiscalización con la eficiencia de la gestión privada, asegurando la funcionalidad continua del parque como condición esencial de su sostenibilidad.

c) Concesionarios, aliados y voluntariado: sostenibilidad económica y vínculo social

El modelo de ingresos complementarios mediante concesiones constituye un mecanismo estratégico dentro de la sostenibilidad financiera del Parque Cuscatlán. FUNDAPARC administra contratos de arrendamiento y concesión con actores privados, como las cafeterías gestionadas por Fundación Sus Hijos o los servicios de recreación de carritos BERG, bajo un esquema que destina un porcentaje de las ventas a la operación del parque.¹⁹⁵ Aunque estos ingresos representan menos del 25% del presupuesto operativo anual, su importancia radica en que generan flujos financieros propios y regulares, reduciendo la dependencia de fondos públicos o de cooperación internacional.¹⁹⁶ Así, este sistema de concesiones refleja la capacidad del modelo para diversificar fuentes de financiamiento sin comprometer el carácter público del espacio ya que al equilibrar actividades comerciales controladas con la función social del parque, se consolida un enfoque de sostenibilidad económica compatible con su vocación comunitaria. Asimismo, la integración de actores sociales en la gestión cotidiana (como la Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador, encargada de los sanitarios bajo un convenio inclusivo, y las universidades que desarrollan horas sociales en labores de mantenimiento y apoyo logístico) amplía la dimensión social del modelo, fortaleciendo la cohesión y el sentido de corresponsabilidad comunitaria.

¹⁹⁴ Cleark Villatoro, «Administradora del Parque Cuscatlán de la Alcaldía Municipal de San Salvador Centro», 10 de julio de 2025.

¹⁹⁵ Carlos Mario Chávez, «Jefe de operaciones de FUNDAPARC», 26 de junio de 2025.

¹⁹⁶ Eduardo Rodríguez, «director del Proyecto IMAGINA», 2 de julio de 2025.

En este sentido, los ingresos complementarios y la participación de actores sociales no son únicamente recursos financieros o de apoyo operativo, sino mecanismos que articulan sostenibilidad económica, inclusión social y legitimidad pública, reafirmando el carácter integral del modelo de gestión.

d) Coordinación multi actor y gestión integrada

La participación de los distintos actores del Parque Cuscatlán se articula a través de un sistema estable de coordinación institucional. Cada martes, la Comisión Técnica se reúne con representantes de la fundación, la administración del parque, seguridad, mantenimiento, ambiente, deportes y comunicación, para resolver incidentes, programar actividades y dar seguimiento a acuerdos.¹⁹⁷ Este espacio garantiza la articulación entre los niveles operativos y estratégicos, permitiendo mantener la coherencia en la ejecución del Plan Operativo Anual y en la implementación de los compromisos asumidos dentro del Comité de Trabajo Conjunto.

Desde el enfoque de la Nueva Gestión Pública (NGP) desarrollado en el capítulo uno, las reuniones interinstitucionales del Parque Cuscatlán representan una manifestación práctica de los principios de eficiencia, flexibilidad y coordinación que esta teoría promueve. La participación conjunta de instituciones públicas, privadas y sociales refleja la adopción de un modelo de gestión orientado a resultados, en el que se reducen las rigideces burocráticas y se favorece la toma de decisiones consensuada. Este tipo de coordinación permite mantener la operatividad del parque con agilidad y coherencia, incluso ante contingencias o demandas externas, y constituye una muestra de cómo los principios de la NGP, como la distribución funcional de responsabilidades, la rendición de cuentas y la orientación al servicio ciudadano, pueden aplicarse eficazmente en la gestión de espacios públicos urbanos.

La red de actores complementarios cumple, además, una función estructural en la sostenibilidad del parque. Glasswing International aporta profesionalización a través de sus equipos de comunicación institucional (administración de redes, materiales de comunicación gráfica para la sensibilización e instrucción de normas y comportamientos y cobertura de actividades) y seguimiento técnico y monitoreo (teoría de cambio, indicadores y encuestas periódicas de percepción y uso, integradas a los informes de FUNDAPARC) que garantizan planificación, visibilidad y rendición de cuentas y seguimiento técnico; la PNC (División de Turismo) y el CAM con patrullajes, control de accesos y apoyo en eventos, respaldados por videovigilancia e iluminación, sostienen la percepción de seguridad mediante presencia operativa constante; en mantenimiento, la AMSS provee personal técnico responsable y supervisión; FUNDAPARC suma técnicos para mantenimientos preventivos y correctivos menores y activa y compra de insumos; los concesionarios y aliados sociales (cafeterías, recreación BERG, entre otros) diversifican ingresos y generan inclusión económica; mientras que el voluntariado amplía el vínculo ciudadano con el espacio. La interacción de estos actores configura una “simbiosis institucional” que trasciende los límites administrativos de la AMSS y FUNDAPARC, transformando la gestión del parque en un sistema colaborativo autosostenido.

Este modelo multi-actoral demuestra que la sostenibilidad del Parque Cuscatlán no depende únicamente de la existencia de un convenio o de la capacidad de gestión administrativa,

¹⁹⁷ Adriana Romero, «Encargada del área de comunicaciones del Parque Cuscatlán», 9 de junio de 2025.

sino de la permanencia de una red articulada de cooperación interinstitucional. Bajo reglas claras y mecanismos de coordinación regulares, el parque ha evolucionado hacia un ecosistema de gestión integrada donde el sector público, el privado y la sociedad civil comparten objetivos, responsabilidades y resultados. Esta experiencia confirma que la adaptabilidad del modelo radica precisamente en su capacidad para institucionalizar la colaboración como principio operativo.

El examen del periodo 2019–2024 muestra que el convenio AMSS–FUNDAPARC operó como marco jurídico-organizativo que fija titularidades, distribuye competencias y establece controles internos (informes periódicos, auditoría externa anual y aprobación presupuestaria). Su aplicación se observa en la continuidad de la programación cultural y medioambiental, en el mantenimiento de la infraestructura y en la estabilidad del personal administrativo, sostenidas por mecanismos formales de coordinación (CTC y Comisión Técnica).

La corresponsabilidad se expresa en una división funcional estable: FUNDAPARC gestiona programación, seguimiento de resultados e ingresos por concesiones y servicios; la AMSS asume funciones estructurales (seguridad, limpieza, jardinería y desechos). Este arreglo se traduce en planificación y ejecución conjunta, control cruzado del gasto y autorización compartida de compras, así como en rutinas de coordinación semanal que articulan decisiones estratégicas (CTC) y operaciones diarias (Comisión Técnica). La gestión mantuvo capacidad de respuesta ante variaciones estacionales y escenarios de cierre/apertura (pandemia), sin interrupción prolongada de servicios.

La estructura de coordinación integra a AMSS, FUNDAPARC y actores operativos en reuniones semanales, donde se registran incidentes, se programan actividades y se da seguimiento a acuerdos; el CTC valida el Plan Operativo Anual y decisiones financieras. Este arreglo reduce solapamientos, ordena flujos de información y alinea programación, comunicación, mantenimiento y seguridad con las responsabilidades de cada parte.

Conclusión de los componentes clave del Parque Cuscatlán

La estabilidad del Parque Cuscatlán, durante el periodo en estudio, refleja que ésta se sostiene en la interacción de tres componentes que operan como un solo sistema: un pilar normativo claro que fija titularidades, responsabilidades y controles; un dispositivo de corresponsabilidad que distribuye funciones según capacidades públicas y fundacionales con control cruzado del gasto y coordinación rutinaria; y una red de actores complementarios que aporta capacidades técnicas, operativas y de vinculación social. Ninguno de estos elementos, por sí solo, explica los resultados observados; por lo que su valor radica en la articulación que reduce incertidumbre, ordena decisiones y convierte acuerdos políticos en desempeño operativo sostenido.

Los componentes clave del modelo no solo describen cómo se organiza la gestión, sino por qué funciona, haciendo énfasis en las reglas que fijan la cooperación, corresponsabilidad que la vuelve operativa y capacidades complementarias que la hacen aprender y mejorar. Este tejido institucional explica la resiliencia mostrada ante variaciones de contexto y constituye la base empírica para los apartados siguientes sobre la evaluación de su eficiencia y la posible viabilidad de réplica en otros entornos urbanos.

3.2. Evaluación de la eficiencia y funcionamiento del modelo administrativo

La evaluación de la eficiencia y el funcionamiento del modelo administrativo del Parque Cuscatlán permite comprender cómo los componentes descritos en el capítulo anterior se traducen en resultados verificables de sostenibilidad y desempeño institucional. En esta etapa del análisis, el interés se centra en identificar los factores que han permitido que el modelo no solo se mantenga operativo desde 2019, sino que evolucione hacia una estructura estable, técnicamente sólida y financieramente viable.

Desde un enfoque de gestión de proyectos sociales, la eficiencia se analiza en términos de la relación entre recursos empleados y resultados alcanzados. En este sentido, la Guía *Project DPro* plantea el “triángulo de gestión”, una herramienta que explica cómo la eficiencia depende del equilibrio entre tres restricciones básicas: el alcance o calidad del proyecto, el tiempo o cronograma disponible y los costos o recursos asignados. Estas tres dimensiones están interrelacionadas, de modo que cualquier cambio en una afecta directamente a las demás. Por ejemplo, si se amplía el alcance de un proyecto sin ajustar el presupuesto ni el tiempo, inevitablemente se reducirá su eficiencia operativa. El reto de la gerencia consiste, por tanto, en mantener ese triángulo en equilibrio para optimizar los recursos y garantizar resultados sostenibles.¹⁹⁸ En esta investigación, el funcionamiento del modelo administrativo se entiende como la capacidad del espacio público para mantenerse operativo, accesible y en uso constante, garantizando condiciones materiales, organizativas y sociales que favorezcan la convivencia y el bienestar ciudadano. En este sentido, la Política Metropolitana de Espacios Públicos destaca que *“los espacios públicos funcionales fomentan la convivencia y aprendizaje social, contribuyen positivamente a la salud de las personas, propician la formación y difusión de identidades colectivas, favorecen el crecimiento económico y la dinamización cultural”*.¹⁹⁹ Asimismo, subraya que este funcionamiento requiere *“coordinar, gestionar y planificar el funcionamiento de estos espacios”*, entendiendo que la vitalidad urbana depende de una acción institucional constante que priorice a las personas sobre la infraestructura física.²⁰⁰ En el caso del Parque Cuscatlán, ambos aspectos confluyen en un modelo de gestión mixto que ha logrado integrar la institucionalidad pública, la administración privada y la participación social en una estructura coordinada de gobernanza urbana.

El objetivo de este apartado es demostrar que la eficiencia del modelo no deriva de un solo componente, sino de la interacción de procesos técnicos, financieros e institucionales que han logrado sostener un espacio público de alta complejidad durante cinco años consecutivos.

3.2.1. Resultados en sostenibilidad económica y operativa

El análisis de las Memorias de Labores de FUNDAPARC entre 2020 y 2024 permite identificar una evolución constante en la sostenibilidad económica y operativa del modelo de gestión del Parque Cuscatlán. La combinación de aportes públicos, privados, internacionales y autogenerados permitió sostener la programación cultural, el mantenimiento y la operación administrativa sin interrupciones durante cinco años consecutivos. Como ya se ha mencionado, la evidencia documental refleja que la gestión de los recursos se realizó bajo principios de

¹⁹⁸ «Project Management for Development Professionals Guide», 22-24.

¹⁹⁹ COAMSS-OPAMSS, «Política Metropolitana de Espacios Públicos», 22.

²⁰⁰ Ibid. 50.

corresponsabilidad con la Alcaldía Municipal de San Salvador y FUNDAPARC, también a través del mecanismo de coordinación en el CTC, lo que garantizó control, continuidad y eficiencia en la ejecución presupuestaria. Este comportamiento coincide con lo expuesto en el capítulo 1 respecto al modelo de gestión mixto descrito por Arizaga, Moreno y Tapia, quienes explican que la estabilidad operativa depende de articular recursos públicos y privados. Además, refleja lo planteado por Ana Rosa Aguilera en la teoría de la sostenibilidad urbana sobre la necesidad de integrar dimensiones económicas, sociales y ambientales para garantizar continuidad.

Con el fin de facilitar la lectura comparativa de la evolución financiera del parque, a continuación, se presenta un cuadro resumen que consolida los ingresos totales, ingresos autogenerados y gastos totales del período 2020–2024.

Tabla 4. Evolución financiera del parque 2020 - 2024

Año	Ingresos totales (USD)	Ingresos autogenerados (USD)	Gastos totales (USD)
2020	184,812.44	10,148.92	111,301.79
2021	275,224.95	28,984.45	181,466.76
2022	317,655.91	99,880.66	220,693.77
2023	296,335.88	120,939.03	222,047.01
2024	360,669.75	105,662.92	263,296.21

Fuente: Elaboración propia con base en Memorias de Labores de FUNDAPARC 2020–2024.

De acuerdo con la Memoria de Labores de FUNDAPARC, en 2020, debido a que la gestión económica del Parque Cuscatlán se desarrolló en el contexto de la pandemia por COVID-19, ello obligó al cierre temporal del espacio y a la implementación de 182 actividades virtuales con el fin de mantener la programación cultural y el vínculo con la ciudadanía. Los ingresos totales ascendieron a \$184,812.44, provenientes principalmente de donaciones institucionales (\$174,663.52) aportadas por Fundación Poma, Fundación Raíces, Banco Agrícola y el Departamento de Estado, complementadas con aportaciones municipales y actividades comerciales por \$10,148.92. El gasto total alcanzó \$111,301.79, distribuido en mantenimiento (28 %), actividades (27 %), personal (20 %), gastos administrativos (12 %), bioseguridad (9 %) y gastos de alcaldía (4 %), estructura que evidencia la prioridad dada a la operación básica, la seguridad sanitaria y la continuidad programática.²⁰¹

En 2021, la reactivación progresiva del Parque Cuscatlán marcó una etapa de recuperación financiera y operativa tras el cierre provocado por la pandemia. Los ingresos totales ascendieron a \$275,224.95, de los cuales \$246,240.50 provinieron de donaciones institucionales y \$28,984.45 de actividades comerciales y autogeneradas. Los gastos totales fueron de \$181,466.76. La distribución del gasto muestra una orientación equilibrada: programas (32 %),

²⁰¹ Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2020 – Fundación Parque Cuscatlán*, 9-13.

mantenimiento (28%), personal (21%), gastos administrativos (12%), y el 7% restante distribuido entre comunicaciones, bioseguridad y gastos de alcaldía.²⁰² Esto evidencia una administración enfocada en restablecer la oferta cultural, preservar la infraestructura y garantizar condiciones de bioseguridad para los visitantes y el personal.

Los aportes institucionales globales sumaron \$719,269.33, con participación de FUNDAPARC (\$181,466.76; 25.2%), USAID/Glasswing (\$219,920.00; 30.6%), HGBF/Glasswing (\$90,905.24; 12.6%) y la AMSS (\$226,977.33; 31.6%).²⁰³ Este esquema consolidó la corresponsabilidad financiera entre los sectores público, privado e internacional, garantizando la estabilidad económica del modelo durante la reactivación. Las decisiones presupuestarias y de gasto se canalizaron a través del Comité Técnico de Coordinación (CTC), que validó de forma conjunta los procesos administrativos y de ejecución, reforzando la transparencia institucional y el control cruzado de recursos, lo que destaca una gestión orientada a la eficiencia y al restablecimiento sostenido de la actividad del parque. Esta práctica está alineada con la teoría de los bienes comunes expresadas por Lara,²⁰⁴ quien subraya que la sostenibilidad de recursos compartidos depende de reglas colectivas y supervisión mutua. Asimismo, la validación conjunta y el control cruzado reflejan principios de eficiencia y supervisión descritos por Cejudo, Subirats y Brugué en la Teoría de la Nueva Gestión Pública.²⁰⁵

El modelo de gestión mixto se caracterizó por el equilibrio de las fuentes de financiamiento y la priorización de rubros esenciales, sentando las bases de la recuperación institucional y operativa. Este año marcó el tránsito hacia una etapa de consolidación del modelo de gestión, caracterizada por la disciplina presupuestaria, la coordinación interinstitucional y la preservación del equilibrio entre programación cultural y mantenimiento físico del parque.

En 2022, la gestión económica de FUNDAPARC consolidó una etapa de expansión controlada, caracterizada por el incremento sostenido de ingresos autogenerados y la diversificación de sus fuentes de financiamiento. Los ingresos totales ascendieron a \$317,655.91, de los cuales \$217,775.25 provinieron de donaciones institucionales y \$99,880.66 de actividades comerciales desarrolladas dentro del parque. Entre los aportes externos se destacan la continuidad de aliados estratégicos como Fundación Poma, Fundación Raíces, Banco Agrícola y Fundación Herbert de Sola, mientras que los ingresos internos provinieron de PruboQ/Berg (47.2%), Punto Bici (30.4%), reservas de espacios (11.9%) y Fundación Sus Hijos (10.4%), con una participación aún incipiente de Akiles y Tranvía 503. El Punto Bici, operado con patrocinio del Banco Cuscatlán, registró 13,423 usuarios y generó \$30,338.41, reinvertidos íntegramente en tareas de mantenimiento y servicios de limpieza, mientras que las actividades recreativas gestionadas por terceros, como el alquiler de karts BERG y las cafeterías administradas por la Fundación Sus Hijos, mantuvieron un flujo estable de ingresos.²⁰⁶ En conjunto, los ingresos autogenerados triplicaron los obtenidos en 2021, evidenciando una tendencia sostenida hacia la

²⁰² Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2021 – Fundación Parque Cuscatlán*, 13.

²⁰³ *Ibid.* 11

²⁰⁴ Ángel Lara, «El gobierno de los bienes comunes».

²⁰⁵ Cejudo, *La Nueva Gestión Pública*.

²⁰⁶ Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2022 – Fundación Parque Cuscatlán*, 11.

autosuficiencia operativa y la consolidación del parque como espacio económicamente funcional dentro del modelo de corresponsabilidad.

En materia de gastos, FUNDAPARC ejecutó \$220,693.77, con una estructura orientada a la preservación del espacio y la continuidad de la programación cultural: programas (32.2%), mantenimiento (25.5%), personal (23.8%), gastos administrativos (14.5%) y comunicaciones (2.8%), mientras que bioseguridad y solicitudes directas de la Alcaldía representaron porcentajes marginales. Paralelamente, los fondos administrados conjuntamente por la AMSS y FUNDAPARC alcanzaron \$96,103.25, distribuidos en reparación de bienes (57.1%), personal (25.8%), capacitación (4.1%), mantenimiento hoja cultural (1.9%) y actividades medioambientales (1.9%), además de rubros menores como insumos, herramientas y materiales.²⁰⁷ Esta composición del gasto refleja una orientación correctiva y preventiva que priorizó el mantenimiento de la infraestructura y el fortalecimiento del personal operativo, asegurando la funcionalidad del parque bajo una lógica de sostenibilidad compartida.

En el ámbito interinstitucional, los aportes globales de aliados sumaron \$1,162,384.49, con participación de FUNDAPARC (\$220,693.77), AMSS y fondos autogenerados (\$96,103.25), Glasswing/USAID (\$222,242.36), HGBF (\$90,905.24) y la Alcaldía Municipal de San Salvador (\$623,345.08), lo que evidencia la corresponsabilidad económica y operativa entre los sectores público, privado e internacional, sostenida por mecanismos de cofinanciamiento, control compartido y una coordinación constante a través del Comité Técnico de Coordinación (CTC).²⁰⁸ En conjunto, las evidencias de 2022 confirman un avance significativo en la madurez institucional del modelo de gestión: el parque no solo amplió su capacidad de generar ingresos propios, sino que fortaleció la reinversión en mantenimiento, optimizó los costos operativos y consolidó su red de aliados estratégicos, sentando así las bases de una estabilidad estructural y financiera sostenida.

En 2023, la gestión financiera del Parque Cuscatlán mantuvo una estabilidad sostenida, con ingresos totales de \$296,335.88, de los cuales \$175,396.85 provinieron de donaciones institucionales y \$120,939.03 se generaron directamente dentro del parque. Entre las fuentes internas, el Punto Bici representó el 39.4% de los ingresos, seguido de las operaciones de PruboQ/Berg (36.8%), Fundación Sus Hijos (9.7%), alquileres varios (13%) y Tranvía y Akiles aparecen sin datos. Los gastos totales ascendieron a \$222,047.01, de los cuales el 31% se destinó a programas, el 24% a mantenimiento, otro 24% a personal, el 10% a gastos de oficina, el 5% a consultores, el 3% a comunicaciones, el 2% a monitoreo y evaluación, y el 1% a insumos sanitarios y solicitudes directas de la Alcaldía. A su vez, los gastos provenientes de fondos de FUNDAPARC (\$110,221.33) priorizaron mantenimiento de pasarela (43 %), inversión en Bici punto (17%), personal de mantenimiento (15%), actividades medioambientales (7%), prestaciones al personal (3%), capacitaciones al personal (2%), materiales e insumos de limpieza (2%), reparación de bienes, gastos misceláneos y herramientas (3 %).²⁰⁹ Esto refleja una política de reinversión funcional que consolidó la capacidad operativa y permitió absorber el mantenimiento correctivo derivado del uso intensivo de las instalaciones.

²⁰⁷ Ibid. 12-13.

²⁰⁸ Ibid. 14.

²⁰⁹ Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2023 – Fundación Parque Cuscatlán*, 10-14.

Los aportes de aliados registrados en 2023 ascendieron a \$1,109,392.20, con participación de FUNDAPARC (\$222,047.01), AMSS (\$634,516.37) y Glasswing/USAID (\$142,607.49), mientras la HGBF no reportó movimientos ese año. Sin embargo, este monto representa el valor total de contribuciones combinadas en efectivo, especie y contrapartidas institucionales, no exclusivamente recursos financieros disponibles. A ello se sumaron aportes valorados en especie por \$789,132.60, producto de convenios con CESAL, Publimóvil, FAD Juventud, UES, UNICOMER y Banco Agrícola, así como una cobertura mediática equivalente a \$607,374.00, considerada dentro de los indicadores de contribución privada del programa financiado por USAID.²¹⁰ Estos registros muestran un modelo de sostenibilidad basado en la movilización de recursos compartidos, más que en la acumulación presupuestaria directa.

De forma complementaria, FUNDAPARC fortaleció su sistema de control financiero mediante la implementación del Manual de Prevención de Lavado de Dinero (PLD), que fue socializado con la Junta Directiva y el personal, designando una figura responsable del cumplimiento y supervisión de transacciones. Esta práctica consolidó la cultura de transparencia institucional y redujo riesgos asociados a la administración de múltiples fuentes de cooperación.²¹¹ Así, durante 2023 se observa un mayor nivel de madurez institucional caracterizada por disciplina financiera, control normativo y corresponsabilidad interinstitucional, que constituyen pilares que sostienen la estabilidad operativa del modelo de gestión mixto.

Finalmente, en 2024, el modelo de gestión del Parque Cuscatlán mantuvo su estabilidad financiera y operativa pese a un contexto externo de variabilidad económica. Los ingresos totales ascendieron a \$360,669.75, de los cuales \$255,006.83 provinieron de donaciones institucionales y \$105,662.92 de ingresos generados dentro del parque. Entre las actividades internas, las actividades recreativas gestionadas por terceros como BERG y AKILES representaron \$39,698.65, las cafeterías administradas por la Fundación Sus Hijos generaron \$8,761.06, la reserva de espacios aportó \$18,685.54 y el Punto Bici (con 16,944 usuarios registrados) sumó \$38,568.58. Este conjunto de ingresos, según se menciona en la memoria de labores 2024, mostró una disminución del 8% respecto a 2023, atribuida a la leve reducción en la afluencia de visitantes y a la competencia de otros espacios públicos revitalizados en la capital. La estructura de generación de ingresos mantuvo un perfil equilibrado, con una participación del 36% de Punto Bici, 38% de actividades recreativas, 8% de cafeterías y 18% de reservas de espacios, consolidando un esquema mixto que combina sostenibilidad ambiental, recreativa y económica.²¹² Este comportamiento financiero demuestra que, hacia 2024, el modelo había alcanzado una fase de madurez en la que la estabilidad no dependía de un crecimiento continuo, sino de la capacidad de adaptación ante variaciones externas. La ligera disminución en los ingresos no afectó la operación, lo que evidencia que planificación financiera ha sido eficaz y una diversificación funcional de las fuentes internas. La combinación equilibrada entre actividades recreativas, servicios y donaciones institucionales refleja una gestión resiliente, capaz de mantener la autosuficiencia operativa y la oferta cultural del parque incluso en contextos de menor dinamismo económico.

²¹⁰ Ibid. 17.

²¹¹ Ibid. 17-18.

²¹² Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2024 – Fundación Parque Cuscatlán*, 9.

En cuanto a los gastos operativos, FUNDAPARC ejecutó \$147,300.69, mientras los fondos administrados de manera conjunta con la Alcaldía Municipal de San Salvador (AMSS) alcanzaron \$115,995.52. La distribución porcentual del gasto de FUNDAPARC evidenció que el 37% se destinó a personal, 19% a mantenimiento, 15% a programas culturales y sociales, 14% a gastos de oficina, y 7% tanto a comunicaciones como a servicios de consultoría, quedando 1% para solicitudes directas de la alcaldía.²¹³ Esta composición del gasto refleja un uso racional de los recursos, concentrado en asegurar la operatividad del parque y la continuidad de su agenda cultural. Además, se observa una optimización progresiva de los costos administrativos, acompañada de una reducción de rubros no esenciales sin comprometer la oferta de actividades.

En el caso de los fondos gestionados directamente por la Alcaldía Municipal de San Salvador Centro y FUNDAPARC, el gasto total ascendió a \$115,995.52, distribuido principalmente en reparación de bienes (29%), Gastos Punto bici (23%), personal de mantenimiento (16%), activación de espacios públicos (11%), capacitaciones y talleres al personal (7%), prestaciones al personal (5%), herramientas (5%), actividades medioambientales (2%) y materiales e insumos de limpieza (2%).²¹⁴ Evidenciando una orientación del gasto hacia el mantenimiento preventivo y la mejora de la infraestructura, con una proporción significativa dedicada a la operatividad del parque y a la formación del personal, garantizando la continuidad de las labores de conservación y dinamización del espacio público.

En materia de alianzas, los aportes de los socios institucionales totalizaron \$1,156,196.24, integrando fondos de FUNDAPARC (\$147,200.69; 13%), AMSS y fondos generados en el parque (\$115,995.52; 10%), Glasswing/USAID (\$157,000.00; 13%) y el presupuesto central de la Alcaldía de San Salvador (\$736,000.03; 64%). Este valor también corresponde a recursos líquidos y a la suma de aportes financieros, logísticos y administrativos, evidenciando la corresponsabilidad del modelo. A ello se agregaron contrapartidas en especie por \$27,461.22, provenientes de empresas como Editorial Barrilete, CICADEX, FAD Juventud, Grupo Paill, Viraheta S.A. de C.V. y MAPRECO, además de aportes colaborativos de entidades como la Embajada de México, la Universidad de El Salvador y The Animal Alliance. Asimismo, la memoria de 2024 registra apoyos en cobertura mediática valorizados en \$1,040,863.88, reflejando la magnitud del involucramiento de actores públicos y privados en la sostenibilidad del parque.²¹⁵ En conjunto, las contribuciones directas e indirectas sirvieron para fortalecer el modelo de sostenibilidad basado en la cooperación multisectorial.

En el ámbito de la transparencia institucional, FUNDAPARC consolidó su Programa de Prevención de Lavado de Dinero, bajo el liderazgo de su Oficial de Cumplimiento, mediante capacitaciones dirigidas a colaboradores clave y la implementación de auditorías trimestrales, controles internos actualizados y herramientas digitales para la verificación de donantes y proveedores.²¹⁶ Estas acciones fortalecieron los mecanismos de control financiero, alineándolos con las normativas nacionales e internacionales, y consolidaron una cultura organizacional basada en la integridad y la gestión responsable de los recursos.

²¹³ Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2024 – Fundación Parque Cuscatlán*, 10

²¹⁴ Ibid. 10-12.

²¹⁵ Ibid. 12-21.

²¹⁶ Ibid. 22.

El balance general del ejercicio 2024 confirma una madurez institucional sostenida: los ingresos propios continuaron contribuyendo significativamente a la operación, las alianzas interinstitucionales se mantuvieron como pilares del modelo, y los sistemas de cumplimiento reforzaron la confianza de cooperantes y ciudadanía. Este conjunto de factores consolida la sostenibilidad económica y operativa del Parque Cuscatlán, manteniendo su condición de referente en gestión urbana colaborativa.

Así, durante el período de estudio se evidencia una consolidación progresiva de la sostenibilidad económica y operativa del modelo de gestión del Parque Cuscatlán, sustentada en la estabilidad institucional, la corresponsabilidad intersectorial y la diversificación de fuentes financieras. La lectura de las cinco memorias de labores demuestra que, pese a los contextos adversos (como la pandemia o la reducción de afluencia en determinados ejercicios), el modelo mantuvo la continuidad administrativa y programática sin interrupciones, asegurando la prestación de servicios, el mantenimiento preventivo y la programación cultural mediante una coordinación funcional entre FUNDAPARC, la Alcaldía Municipal de San Salvador, Glasswing International y sus aliados estratégicos.

Por otra parte, el comportamiento financiero global refleja una evolución sostenida en tres dimensiones complementarias: primero, una recuperación institucional entre 2020 y 2021, cuando el parque transitó de la contingencia sanitaria hacia la reactivación operativa mediante la reasignación eficiente de recursos y el fortalecimiento del control presupuestario; segundo, una expansión controlada entre 2022 y 2023, marcada por el incremento de ingresos autogenerados, la profesionalización de la gestión administrativa y la consolidación de convenios público-privados que ampliaron la base de financiamiento; y tercero, una etapa de madurez en 2024, caracterizada por la optimización de gastos, la ampliación de la red de aliados y la integración de mecanismos de cumplimiento normativo y control financiero bajo el Programa de Prevención de Lavado de Dinero.

El modelo evolucionó hacia una estructura híbrida de sostenibilidad, donde los recursos públicos, privados e internacionales se complementan con ingresos propios provenientes de servicios, arrendamientos y actividades recreativas, reduciendo gradualmente la dependencia de la cooperación externa. En este proceso, FUNDAPARC desempeñó un rol articulador clave, administrando fondos con criterios de eficiencia, transparencia y corresponsabilidad, mientras la AMSS aseguró la continuidad operativa mediante la asignación de personal y recursos municipales.

Con ello se refuerza la idea de que la sostenibilidad del modelo de gestión no depende de un solo actor ni de un flujo presupuestario fijo, sino de un sistema cooperativo que combina financiamiento compartido, reinversión funcional y control técnico. Esta articulación permitió que el parque mantuviera su funcionamiento integral durante cinco años consecutivos, consolidando un modelo financiero y operativo adaptable a las variaciones del entorno y capaz de sostener la gestión urbana colaborativa que distingue al Parque Cuscatlán. Este proceso confirma lo planteado por Arizaga, Moreno y Tapia sobre la adaptabilidad de los modelos mixtos, quienes sostienen que estos esquemas permiten articular recursos públicos y privados de

forma flexible según el contexto, combinando capacidades institucionales diversas para asegurar la sostenibilidad operativa de parques urbanos.²¹⁷ Finalmente, y se alinea con los planteamientos de Zafra Otero, sobre la Nueva Gestión Pública, quien explica que este modelo surge ante las ineficiencias del enfoque burocrático y propone incorporar técnicas de gestión del sector privado para mejorar eficiencia, reducir costos y delegar ciertos servicios en actores no estatales cuando ello incrementa la efectividad operativa.²¹⁸

3.2.2. Mecanismos de seguimiento y mejora continua

El sistema de monitoreo y evaluación del Parque Cuscatlán se consolidó como un componente técnico esencial dentro del modelo de gestión colaborativa, permitiendo transformar los datos recolectados en decisiones operativas, ajustes programáticos y aprendizajes institucionales. Desde 2019, la gestión del parque incorporó una metodología basada en la construcción de una teoría de cambio, un conjunto de indicadores y lineamientos técnicos para la medición, con el propósito de que la información generada sirviera directamente a la toma de decisiones administrativas y operativas. Este enfoque reconfiguró el rol del monitoreo: de ser un instrumento de control y reporte a constituirse en un mecanismo de gestión activa. La recolección de información se realizó mediante encuestas, guías de observación y conteos de visitantes, con diseños diferenciados según población y objetivo, lo que fortaleció la calidad de los datos y su pertinencia para las decisiones.²¹⁹ En los casos en que se requirió profundización cualitativa, se recurrió a grupos focales y metodologías participativas, lo que aportó riqueza interpretativa a la medición y fortaleció el vínculo con los usuarios.

El proceso de creación y validación de instrumentos fue acompañado por asistencia técnica externa, incluyendo referencias del Gehl Institute y de la Asociación Nacional de Parques y Recreación de México, que proporcionaron estándares regionales de evaluación de espacios públicos. La sistematización de encuestas y resultados fue asumida por el equipo de Monitoreo y Evaluación y consultorías contratadas, cuyos hallazgos se socializaron en reuniones con la dirección de FUNDAPARC, el equipo técnico y el personal operativo.²²⁰ Estas sesiones sirvieron para ajustar metodologías, ampliar preguntas y redefinir métricas según las necesidades identificadas, demostrando la existencia de un ciclo de aprendizaje institucional continuo. La interacción entre monitoreo, comunicaciones, finanzas y operaciones aseguró que toda actividad ejecutada se documentara y alimentara directamente las métricas del sistema.

De esta manera, la trazabilidad entre implementación, documentación y medición redujo la pérdida de información y acortó el tiempo entre la operación y la toma de decisiones, fortaleciendo la eficiencia interna del modelo. Este proceso de ajuste metodológico continuo refleja lo que plantea la Nueva Gestión Pública al proponer que las instituciones adopten mecanismos de mejora sostenida basados en el análisis del desempeño, la profesionalización de los procesos y la capacidad de aprendizaje organizacional. Del mismo modo, la revisión periódica de instrumentos, la interacción entre áreas técnicas y la toma de decisiones colectivas retoman la lógica de gobernanza colaborativa descrita en las teorías de gestión como las ideas

²¹⁷ Arizaga et al., *MODELO DE SUSTENTABILIDAD Y GESTIÓN DE PARQUES URBANOS*.

²¹⁸ Zafra Otero, *Análisis Crítico a los Modelos de Gestión Pública*, 3.

²¹⁹ Sofia Cortés, «Gerente de monitoreo de Glasswing El Salvador», 30 de junio de 2025.

²²⁰ *Ibíd.*

expuestas por diferentes autores sobre los Bienes Comunes de Ostrom cuando se habla de sostenibilidad de los recursos compartidos donde las instituciones desarrollan reglas flexibles, mecanismos de monitoreo y espacios de deliberación que permiten adaptar sus prácticas según las necesidades detectadas.²²¹

Continuando con el monitoreo de la dinámica de actividades y servicios del parque, se aplicó un conjunto de indicadores que se utilizaron para priorizar variables asociadas a la percepción de seguridad dentro del parque y su entorno inmediato, frecuencia y motivos de visita, convivencia ciudadana, satisfacción con infraestructura y actividades, conteo de visitantes y número de beneficiarios de las acciones programáticas.²²² Este sistema de medición no solo permitió verificar niveles de satisfacción, sino también identificar patrones de uso y comportamiento ciudadano que orientaron la programación y el mantenimiento. La integración de resultados cualitativos y cuantitativos generó una visión más completa de la experiencia del usuario, mientras los mecanismos de retroalimentación interna entre áreas técnicas permitieron implementar ajustes inmediatos.

Las redes sociales se integraron como parte del sistema de mejora continua, funcionando simultáneamente como canal de comunicación y plataforma de monitoreo participativo. Desde 2021, FUNDAPARC mantuvo un crecimiento sostenido de audiencias digitales, pasando de 33,400 seguidores en Facebook, 12,100 en Instagram y 6,353 en Twitter hasta alcanzar en 2024 un total de 56,027 en Facebook, 21,348 en Instagram y 7,683 en X (anteriormente Twitter).²²³ Este incremento se asocia a la producción sistemática de contenidos programados con base en los intereses de los usuarios y la promoción de eventos, talleres y proyectos ambientales. La estrategia digital no solo fortaleció la comunicación institucional, sino que también proporcionó indicadores sobre interacción, preferencia temática y alcance, convirtiéndose en un subsistema de retroalimentación ciudadana que influye directamente en la planificación de la agenda cultural y educativa. Dentro del apartado de la NGP, Gómez de León expone el enfoque de la OCDE sobre esta estrategia de gestión, y entre varias estrategias, se resalta para este apartado que menciona la participación al ciudadano en la toma de decisiones, relacionada con la transparencia, acceso a la información y la optimización de las tecnologías de la información para flexibilizar y eficientizar la toma de decisiones.²²⁴ En particular, el modelo del Parque Cuscatlán ha buscado tener información disponible mediante estudios de percepción a través de distintos medios digitales, basado en la identificación de factores que ayuden a mejorar los procesos, tomando en cuenta la opinión de los usuarios y aplicando cambios con base a dichos resultados.

La pertenencia del parque a redes internacionales y regionales, como la Asociación Mundial de Parques Urbanos y la Asociación Nacional de Parques y Recreación de México, introdujo mecanismos externos de aprendizaje y actualización técnica. Estas plataformas ofrecieron cursos, congresos y espacios de intercambio donde FUNDAPARC y la administración pudieron comparar experiencias, incorporar métricas internacionales y fortalecer sus prácticas de

²²¹ Cejudo, *La Nueva Gestión Pública*.

²²² Sofía Cortés, «Gerente de monitoreo de Glasswing El Salvador», 30 de junio de 2025.

²²³ Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2024 – Fundación Parque Cuscatlán*, 27.

²²⁴ Gómez Díaz de León, «Nueva gestión pública y gobernanza».

monitoreo y gestión.²²⁵ La vinculación con estas comunidades de práctica incrementó la calidad del sistema de evaluación y permitió contrastar los resultados locales con estándares internacionales. A nivel territorial, se amplió la aplicación del enfoque de mejora continua mediante la colaboración con el LabHub, un centro comunitario adyacente al parque dedicado a programas de inclusión digital y empleabilidad liderados por Glasswing,²²⁶ lo que evidencia que el monitoreo se extendió hacia el entorno inmediato, integrando impacto urbano y social.

El componente de bioseguridad durante la pandemia fue otro espacio donde se verificó la eficacia del sistema de mejora. En 2020, se capacitaron 103 colaboradores en salud ocupacional y se implementaron protocolos de control de ingreso, señalización y simulacros.²²⁷ Estas acciones no solo garantizaron la reapertura segura, sino que consolidaron la capacidad del modelo para traducir lineamientos técnicos en procedimientos operativos concretos. Del mismo modo, la alineación institucional con los ODS (3, 5, 10, 11, 13 y 17) integró las metas globales de bienestar, equidad, inclusión y sostenibilidad ambiental dentro de la lógica de medición del parque.²²⁸ La adopción de los ODS como marco orientador fortaleció la coherencia entre los indicadores operativos y las metas de largo plazo del modelo, generando un sistema de seguimiento alineado con los compromisos internacionales de desarrollo sostenible.

La sistematización anual de resultados, presentada bajo el apartado “El Parque en Números”, permitió observar una evolución sostenida en los indicadores de desempeño y validar la efectividad del sistema de mejora. Entre 2020 y 2024, los registros muestran un crecimiento constante en la oferta de actividades, la participación ciudadana y la percepción de seguridad, acompañado por una inversión estable que sostuvo la operación del parque durante todo el periodo. La comparación longitudinal de estos datos confirma que el sistema de monitoreo no solo documenta resultados, sino que también garantiza su coherencia con los objetivos de sostenibilidad y eficiencia definidos en el modelo. La comparación de estos registros a lo largo del periodo muestra la madurez alcanzada por el sistema de monitoreo, que evolucionó de la medición de resultados a la gestión activa del desempeño institucional.

El proceso de socialización de resultados, liderado por el área de Monitoreo y Evaluación junto al equipo de implementación, estableció una gobernanza de datos institucionalizada. Las reuniones periódicas con la dirección, las áreas técnicas y el personal operativo permitieron aclarar hallazgos, ajustar instrumentos y generar informes finales revisados colectivamente. Este procedimiento formalizó la toma de decisiones basada en evidencia, fortaleciendo la transparencia interna y reduciendo la dependencia de percepciones o decisiones unilaterales. Una lección aprendida clave fue la necesidad de documentar las metodologías: la ausencia inicial de manuales operativos se transformó en una fortaleza cuando FUNDAPARC elaboró guías que estandarizaron procedimientos de levantamiento y análisis.²²⁹ Este paso consolidó la continuidad institucional y facilitó los procesos de inducción a nuevo personal.

²²⁵ Carlos Mario Chávez, «Jefe de operaciones de FUNDAPARC», 26 de junio de 2025.

²²⁶ Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2021 – Fundación Parque Cuscatlán*, 8.

²²⁷ Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2020 – Fundación Parque Cuscatlán*, 5.

²²⁸ Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2022 – Fundación Parque Cuscatlán*, 3.

²²⁹ Sofia Cortés, «Gerente de monitoreo de Glasswing El Salvador», 30 de junio de 2025.

Por otra parte, se identificó una diferencia metodológica derivada de las funciones institucionales de cada actor. Mientras FUNDAPARC adopta un enfoque preventivo orientado a anticipar necesidades operativas y presupuestarias, la Alcaldía Municipal de San Salvador responde desde sus procedimientos administrativos para atender las solicitudes y validar los procesos correspondientes. Lejos de representar una brecha, esta diferencia refleja la complementariedad propia de los modelos de gestión mixta, en los que confluyen la planificación anticipada de una entidad fundacional con la función reguladora y de control del ente público.²³⁰ La consolidación del monitoreo preventivo dentro del parque demuestra, en este sentido, que la coordinación interinstitucional ha permitido integrar prácticas de gestión basadas en evidencia, articulando prevención, respuesta y mejora continua dentro de un mismo sistema operativo.

De acuerdo con lo analizado, los mecanismos de seguimiento y mejora continua del Parque Cuscatlán operan como un sistema integral que articula planificación, medición, aprendizaje y decisión. Una fortaleza radica en haber institucionalizado prácticas de monitoreo que combinan evidencia cuantitativa y cualitativa, comunicación estratégica, retroalimentación interna y actualización técnica permanente, la cual se complementa con la existencia de un ciclo completo de planificación, ejecución, medición y ajuste que explica la estabilidad operativa del parque y su capacidad para sostener niveles de eficiencia y calidad en la prestación del servicio público entre 2019 y 2024.

3.2.3. Estrategias de comunicación y participación ciudadana

La comunicación desempeñó un papel estructural dentro del modelo de gestión del Parque Cuscatlán, funcionando no solo como canal informativo, sino como un componente operativo que sostuvo la gobernanza compartida entre la Alcaldía Municipal de San Salvador, FUNDAPARC y Glasswing International. A diferencia del modelo previo, en el cual la difusión dependía exclusivamente de la Alcaldía, el nuevo esquema, según la encargada de comunicaciones de FUNDAPARC (ver anexo 4), institucionalizó la comunicación como función estratégica y transversal, orientada a consolidar legitimidad, transparencia y vínculo ciudadano.²³¹ Su integración al sistema administrativo permitió articular la rendición de cuentas con la promoción del espacio público, que permitió la madurez de un modelo que comprende que la confianza social es también un activo de gestión.

La creación de un área de comunicaciones propia, gestionada por un equipo especializado bajo coordinación técnica de Glasswing, representó un cambio cualitativo en la administración del parque. Más allá de centralizar la difusión, esta estructura profesionalizó la relación con el público y unificó la voz institucional del modelo. La identidad visual y la línea gráfica, descritas en el capítulo anterior, no fueron únicamente símbolos de posicionamiento, sino instrumentos de legitimación pues permitieron homogeneizar la presencia del parque en todas sus plataformas, traduciendo en coherencia visual la coordinación interinstitucional que caracteriza su gestión. Esta uniformidad fortaleció la percepción de orden y confianza pública, logrando que el parque proyectara hacia la ciudadanía una imagen de servicio coherente con sus principios operativos.

²³⁰ Ana Mayuli Ferruffino, «directora de FUNDAPARC», 10 de junio de 2025.

²³¹ Adriana Romero, «Encargada del área de comunicaciones del Parque Cuscatlán», 9 de junio de 2025.

La consolidación de una estrategia comunicacional coherente se relaciona directamente con la concepción del espacio público como ámbito de ejercicio ciudadano planteada por Borja y Muxí. Para estos autores, el espacio público es un lugar político, social y simbólico donde se construyen formas de convivencia, inclusión y vida colectiva, lo cual exige mecanismos que fortalezcan el acceso equitativo, la apropiación y la interacción social.²³² En este sentido, la identidad visual, la señalética y las campañas educativas desarrolladas en el Parque Cuscatlán operan como dispositivos que sostienen esa dimensión social del espacio público, al promover comportamientos de cuidado, reglas compartidas y participación cotidiana coherentes con la noción de ciudadanía urbana descrita en el capítulo teórico.

La articulación comunicacional también se relaciona con la teoría de los bienes comunes de Elinor Ostrom, quien sostiene que la gestión sostenible de los recursos compartidos requiere mecanismos de comunicación entre los actores, reglas construidas colectivamente y acuerdos que orienten el comportamiento de quienes utilizan el recurso. El capítulo teórico explica que, a diferencia de la visión de Hardin (centrada en usuarios aislados y guiados por intereses individuales), Saidel demuestra que la comunicación, la supervisión mutua y las normas creadas por los propios implicados permiten sostener prácticas cooperativas y evitar la degradación del recurso común.²³³ En este sentido, el modelo comunicativo del Parque Cuscatlán, a través de señalética, campañas educativas, retroalimentación ciudadana y comunicación continua, operó como un mecanismo institucional que facilita la coordinación entre actores y refuerza normas compartidas, condiciones necesarias para la corresponsabilidad en la gestión de un bien común como el espacio público.

Desde un punto de vista analítico, la identidad comunicacional del parque funcionó como un mecanismo de gobernanza simbólica. La marca, la mascota institucional Tlaly y la señalética reforzaron la estética del lugar por tener uniformidad, y apoyaron la idea de corresponsabilidad. La comunicación se convirtió en una forma de enseñanza sobre el uso responsable del espacio público pues cada mensaje, tanto en redes como en rótulos, no solo informaba, sino que enseñaba comportamientos, vinculando a los usuarios con la noción de cuidado colectivo mediante la compañía de Cultura Cuscatlán.²³⁴ La incorporación de mensajes sobre limpieza, seguridad y accesibilidad (los tres ejes centrales del posicionamiento) permitió que la gestión comunicacional operara como puente entre la estructura administrativa y las normas de convivencia descritas en el capítulo dos. La comunicación, por tanto, complementó el marco normativo con un enfoque preventivo y educativo, contribuyendo a la sostenibilidad social del modelo.

Otro aspecto que consolidó el carácter participativo del sistema fue el uso de redes sociales y canales digitales como instrumentos de interacción ciudadana. Tal como lo documenta Romero, las plataformas oficiales se transformaron en el principal medio de comunicación entre las instituciones gestoras y los usuarios: a través de ellas, el público realizaba consultas, reportes o sugerencias que eran discutidas en las reuniones de coordinación semanal.²³⁵ Esta práctica refleja un tránsito del modelo comunicacional tradicional (centrado en la difusión unidireccional)

²³² Borja y Muxí, *El espacio público, ciudad y ciudadanía*.

²³³ Saidel, «La tragedia de los comunes revisitada», 2017.

²³⁴ Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2023 – Fundación Parque Cuscatlán*, 15.

²³⁵ Adriana Romero, «Encargada del área de comunicaciones del Parque Cuscatlán», 9 de junio de 2025.

hacia una gestión participativa de la información, donde la ciudadanía incide indirectamente en la toma de decisiones a través de sus retroalimentación en las diferentes plataformas. El hecho de que los reportes sobre mantenimiento, seguridad o comportamiento de visitantes sean canalizados a las áreas responsables indica que el sistema comunicacional se integró a los flujos internos de gestión, funcionando como sensor del comportamiento ciudadano y como instrumento de ajuste operativo continuo.

Durante la pandemia de 2020, el área de comunicaciones mostró la capacidad adaptativa del modelo frente a contextos críticos. La reconversión inmediata de la agenda cultural a 182 actividades virtuales permitió sostener el vínculo emocional con los visitantes y continuar sumando a las métricas institucionales del proyecto financiado por USAID.²³⁶ Este episodio demostró que el componente comunicacional fue una herramienta administrativa de vinculación con los usuarios del parque. La comunicación digital, en este contexto, se constituyó como una extensión del servicio público, garantizando continuidad simbólica y operativa del modelo de gestión.

Entre 2021 y 2024, la comunicación se consolidó como un componente institucional de gestión, no solo como herramienta de difusión. El crecimiento sostenido de audiencias digitales y la diversificación de contenidos dan cuenta de la institucionalización de una cultura comunicacional orientada a resultados y aprendizaje continuo. Este proceso refleja que la comunicación dejó de ser una tarea auxiliar para convertirse en una función estructural del modelo, capaz de generar evidencia sobre el desempeño institucional y retroalimentar la planificación. La consistencia temática de campañas como Cultura Cuscatlán y las estrategias educativas no representaron únicamente un incremento en visibilidad, sino la maduración de un lenguaje público compartido entre FUNDAPARC, la Alcaldía y la ciudadanía. En este sentido, la comunicación operó como como puente entre la gestión técnica y la experiencia del visitante, lo cual también refuerza el principio de corresponsabilidad que sustenta el modelo del parque.

El carácter bidireccional de la comunicación también incidió en la gestión institucional. FUNDAPARC aprovechó el componente comunicacional como herramienta de posicionamiento ante aliados y donantes. La elaboración de materiales audiovisuales, boletines y videos permitió documentar resultados y sustentar la obtención de nuevos fondos, como en el caso de la convocatoria de 2024 para la biblioteca infantil del parque.²³⁷ Esta relación entre comunicación y sostenibilidad económica confirma que la visibilidad pública del modelo no solo cumple una función informativa, sino que genera capital reputacional y confianza financiera, lo cual contribuye a la permanencia del esquema mixto de gestión.

Al cierre de 2024, el sistema comunicacional del parque presenta características fuertes: Las redes sociales, la señalética, las campañas y las reuniones comunitarias constituyen un mismo circuito que articula información, educación y gestión. En tal sentido, la comunicación se consolidó como mecanismo de participación cotidiana, reforzando el control social, la transparencia y la apropiación ciudadana del espacio. Así, el modelo del Parque Cuscatlán demuestra que la gestión de un espacio público no se sostiene únicamente en la administración

²³⁶ Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2020 – Fundación Parque Cuscatlán*, 5.

²³⁷ Adriana Romero, «Encargada del área de comunicaciones del Parque Cuscatlán», 9 de junio de 2025.

física o financiera, sino en la construcción constante de confianza pública mediante prácticas comunicativas coherentes, participativas y sostenibles.

Conclusión de la eficiencia y funcionamiento del modelo administrativo

El estudio del modelo de gestión del parque durante el periodo 2019–2024 permite afirmar que se alcanzó un grado alto de eficiencia y funcionamiento sostenido, resultado de la integración de tres dimensiones complementarias: sostenibilidad económica y operativa, monitoreo y aprendizaje institucional, y comunicación participativa orientada a la legitimidad social. La evidencia examinada demuestra que la gestión del parque evolucionó desde una estructura dependiente de la cooperación internacional hacia un sistema híbrido y autosuficiente, capaz de mantener su operación continua, adaptar su planificación ante contingencias y sostener la confianza ciudadana en la administración del espacio público.

En el plano económico, la gestión logró estabilizar un flujo diversificado de ingresos combinando aportes municipales, donaciones, cooperación internacional e ingresos autogenerados. Esta mezcla financiera, acompañada de controles cruzados y reglas de autorización conjunta, garantizó disciplina presupuestaria, transparencia y capacidad de reinversión funcional. La eficiencia no se reflejó en la acumulación de excedentes, sino en la previsibilidad de los flujos y en la capacidad de ajustar el gasto a las prioridades operativas sin comprometer la programación ni el mantenimiento. En el mediano plazo, esta disciplina financiera se tradujo en una gestión resiliente que mantuvo estabilidad incluso ante la pandemia o las fluctuaciones de afluencia.

Desde la perspectiva técnica, la institucionalización del monitoreo y la evaluación consolidó un sistema de aprendizaje organizacional que trascendió el control de resultados para convertirse en instrumento de gestión activa. La información generada por indicadores y encuestas fue utilizada para planificar, corregir y documentar decisiones, instaurando una cultura de evidencia que redujo márgenes de error y fortaleció la coordinación interinstitucional. El ciclo de planificación, medición y ajuste se integró a la rutina administrativa mediante reuniones de revisión y socialización de hallazgos, lo que permitió vincular los datos con la gestión presupuestaria, la programación cultural y las estrategias comunicacionales. El resultado fue un modelo adaptable, menos dependiente de liderazgos personales y más sustentado en procesos institucionalizados.

La comunicación, por su parte, dejó de ser una función auxiliar para convertirse en infraestructura de gobernanza. Su profesionalización aportó coherencia institucional, visibilidad y pedagogía pública, fortaleciendo la percepción de orden y seguridad que caracteriza al parque. La estrategia comunicacional articuló tres funciones esenciales: informar, educar y vincular, logrando que la ciudadanía se convirtiera en actor corresponsable del mantenimiento y uso del espacio. Este componente, junto con el monitoreo, permitió retroalimentar las decisiones administrativas con la voz del usuario, cerrando el circuito entre gestión técnica y experiencia ciudadana.

3.3. Viabilidad de la replicabilidad del modelo de gestión en otros espacios públicos

El modelo administrativo implementado en el Parque Cuscatlán muestra un esquema funcional de gestión mixta, que estableció una base estructural que permite reflexionar sobre su posible aplicación en otros contextos urbanos. La evidencia recopilada en las memorias de labores, entrevistas con actores clave y el convenio de colaboración entre la Alcaldía Municipal de San Salvador y la Fundación Parque Cuscatlán demuestra que el parque puede ser un laboratorio de gobernanza urbana dado sus logros al integrar sostenibilidad económica, eficacia operativa y legitimidad social. La replicabilidad acá se entiende como la posibilidad de reproducir en otros espacios urbanos la lógica y estructura del modelo, no su copia literal, manteniendo principios y funciones esenciales, pero adaptando instrumentos a condiciones locales.²³⁸

3.3.1. Condiciones que posibilitan la replicabilidad del modelo

La identificación de las condiciones que posibilitan replicar el modelo guarda relación con la literatura sobre modelos de gestión público, privado y mixto revisada en el capítulo uno. Autores como Díaz Orueta, Lourés Seonae²³⁹ y Martínez Lorea destacan que los modelos mixtos requieren acuerdos estables y espacios de gobernanza donde la ciudadanía organizada comparte funciones con la institución pública.²⁴⁰ De igual manera, los estudios de Marisol Romero Magallán sobre Chapultepec, Bicentenario y La Mexicana muestran la importancia de la delimitación de funciones, la existencia de órganos de decisión y la claridad institucional como requisitos para sostener modelos colaborativos. A su vez, la experiencia colombiana analizada por Liliana Ramírez Hernández evidencia que la gobernanza mixta funciona cuando existen mecanismos formales de coordinación entre actores gubernamentales, privados y comunitarios.²⁴¹ Estos antecedentes sostienen que la efectividad de un modelo de gestión no depende únicamente del espacio físico, sino de reglas, acuerdos y estructuras organizativas capaces de sostener la cooperación interinstitucional, lo cual permite comprender la posibilidad de replicar el modelo del Parque Cuscatlán en otros contextos urbanos.

Como se ha observado, el desempeño sostenido del Parque Cuscatlán refleja que la viabilidad del modelo no depende de un componente aislado, sino de la concurrencia disciplinada de varias piezas que operan como un sistema. En términos analíticos, replicar el modelo implica replicar ese sistema, es decir, recrear las condiciones que lo hicieron funcionar de manera verificable a lo largo del periodo de estudio. A esta altura de la investigación, ya se conoce la arquitectura institucional, los mecanismos de coordinación y la lógica de operación; por lo tanto, el foco se pone en las condiciones que explican por qué funcionó y, en consecuencia, qué tendría que existir para que funcione en otro espacio.

La primera es la existencia de un marco jurídico-institucional que asegure estabilidad y gobernanza efectiva. El convenio entre la municipalidad y la fundación no es un simple

²³⁸ Jeffrey James, «The Replicability of Development Projects», en *Improving Traditional Rural Technologies*, ed. Jeffrey James (Palgrave Macmillan UK, 1989), https://doi.org/10.1007/978-1-349-09361-8_4.

²³⁹ Romero Magallán, «Los parques que hacen ciudad».

²⁴⁰ Díaz Orueta et al., «Los espacios públicos de gestión ciudadana Nuevas formas de gestión público-comunitaria en Zaragoza (España)».

²⁴¹ Ramírez Hernández, «Análisis de los tipos de gobernanza en los Parques Nacionales Naturales de Colombia».

documento de intención, sino que su relevancia radica en que fija titularidades, delimita responsabilidades, crea órganos de decisión y, sobre todo, ancla la cooperación en reglas que sobreviven a los ciclos políticos. Sin convenio operativo, los incentivos para la coordinación decaen, la autorización de compras pierde trazabilidad y los aliados reducen exposición. Con convenio y con órganos activos (CTC y la Comisión Técnica), en cambio, la administración disminuye la incertidumbre, las decisiones se toman con previsibilidad y los acuerdos presupuestarios se traducen en ejecución.

Una segunda condición es la corresponsabilidad operativa materializada, no solo declarada. El caso del Parque Cuscatlán evidencia que la distribución funcional entre el ente público y Glasswing (previo a la creación de FUNDAPARC) y luego con FUNDAPARC, fue coherente con las competencias de cada parte. Seguridad, limpieza, jardinería, desechos, energía y agua se sostuvieron con base municipal; programación, compras menores y administración de ingresos que se gestionaron desde la fundación; y el uso de recursos estuvo sometido a autorización compartida y control documental. Esta interdependencia significa más que un reparto de tareas, funciona como un dispositivo para reducir costos de transacción y evitar cuellos de botella. Allí donde cada institución hace lo que mejor sabe hacer y, además, debe coordinar con la otra para gastar, los riesgos de desviación se contienen, las respuestas son más ágiles y se preserva confianza mutua. En sentido inverso, si se intenta trasladar funciones estructurales a la fundación sin los medios legales y técnicos, o si la municipalidad asume programación sin capacidades blandas, el sistema pierde eficiencia.

Una tercera condición es la profesionalización técnica como práctica regular. En el caso analizado, Monitoreo y Evaluación se integró a la gestión desde el diseño, no como requisito de reporte, sino como mecanismo para tomar decisiones y ajustar la operación. La teoría de cambio y los indicadores no son fines en sí mismos, pues su utilidad se comprueba cuando afectan la agenda, reorientan esfuerzos y corrigen desvíos. El modelo demostró que, con pocos indicadores críticos y rutinas de uso, es posible afinar programación, mantenimiento y comunicación sin aumentar complejidad. Complementariamente, las comunicaciones dejaron de ser un canal de difusión para convertirse en una infraestructura de gobernanza a través de la escucha activa, señalética pedagógica, narrativa coherente y un vínculo continuo con los usuarios que alimentó las áreas responsables. La importancia de esta profesionalización coincide con los principios de la Nueva Gestión Pública estudiados en el capítulo uno. Zafra Otero identifica que la modernización administrativa requiere eficiencia, control y procesos orientados a resultados;²⁴² Cejudo señala que la evidencia debe guiar la toma de decisiones;²⁴³ y Subirats y Brugué enfatizan la importancia de establecer objetivos medibles y sistemas de evaluación continua.²⁴⁴ Estos planteamientos explican por qué el monitoreo, la medición permanente y la toma de decisiones basada en evidencia son condiciones esenciales para replicar el funcionamiento observado en el Parque Cuscatlán.

Una cuarta condición es la sostenibilidad económica basada en mezcla de fuentes y reinversión funcional. La evidencia muestra que los ingresos autogenerados tienen sentido en un

²⁴² Zafra Otero, *Análisis Crítico a los Modelos de Gestión Pública*.

²⁴³ Cejudo, *La Nueva Gestión Pública*.

²⁴⁴ Humet y Brugué, *Lecturas de gestión pública*.

modelo que no pretende autofinanciarse por completo, sino equilibrar la carga entre aportes municipales, donaciones y generación interna. Cuando la autogeneración se vincula con servicios compatibles con la vocación pública y se administra con control cruzado, el parque gana resiliencia sin mercantilizar el espacio. Si, por el contrario, se sobredimensiona la capacidad de autogenerar o se diseñan servicios sin demanda real, el flujo interno se vuelve frágil y el modelo entra en tensión con la función social del parque. Las condiciones observadas también se vinculan con la teoría de la sostenibilidad urbana expuesta en el capítulo uno. Micaela Tomadoni señala que la sostenibilidad urbana requiere integrar dimensiones sociales, económicas y ambientales en la gestión de un territorio,

Una quinta condición es la seguridad como política de operación y diseño. Es irrelevante discutir programación o portafolios de servicio si no hay un estándar de habitabilidad asegurado por presencia operativa (policía y agentes municipales, o sus equivalentes), video videovigilancia, iluminación adecuada y lineamientos claros de convivencia. En el periodo de estudio, esta dimensión sostuvo niveles de percepción positivos y sirvió de plataforma para la afluencia regular; en ausencia de esa base, la programación pierde efecto, decaen los ingresos complementarios y la legitimidad se erosiona.

Una sexta condición es la red de soporte. La incorporación de actores complementarios, concesionarios y voluntariado en roles definidos amplió la capacidad institucional sin diluir la responsabilidad central. La cultura de cuidado no surgió solo de campañas, sino de prácticas continuas que hicieron visible al usuario su papel en la preservación del espacio. La lección aquí es que el modelo funciona cuando la cooperación se institucionaliza en rutinas (reuniones semanales, flujos de información, protocolos de atención), no cuando se apela *ad hoc* a “buena voluntad”.

Finalmente, una séptima condición fundamental para la replicabilidad del modelo es la existencia de organismos de cooperación internacional, públicos o privados, que actúen como financiadores y habilitadores del proceso de rehabilitación inicial del espacio público.

En el caso del Parque Cuscatlán, la magnitud de la inversión requerida para la recuperación integral del parque (estimada en aproximadamente 21.4 millones de dólares) supera ampliamente la capacidad financiera ordinaria de los gobiernos locales. Esta inversión inicial permitió no solo la rehabilitación física del espacio, sino también la creación de las condiciones institucionales, operativas y simbólicas necesarias para la posterior implementación del modelo de gestión mixta.

La participación de organismos como USAID y la Fundación Howard G. Buffett resultó determinante en esta fase, no únicamente por el aporte de recursos financieros, sino por su rol en el impulso y respaldo de esquemas de asociación público-privada orientados a la sostenibilidad de largo plazo. En este sentido, la cooperación internacional funcionó como un catalizador que hizo viable la transición desde un espacio deteriorado hacia un parque urbano gestionado bajo un modelo híbrido.

Esta condición permite distinguir claramente entre la fase de inversión habilitante y la fase de gestión sostenida del parque. Mientras las seis condiciones previamente identificadas

explican el funcionamiento y la estabilidad del modelo en operación, la existencia de un financiador estratégico resulta clave para la instalación inicial de proyectos de esta escala. Por tanto, cualquier intento de replicación del modelo del Parque Cuscatlán en otros contextos urbanos debe considerar la disponibilidad de mecanismos de financiamiento externo capaces de sostener la inversión inicial, sin los cuales la gestión posterior carecería de una base material suficiente.

En consecuencia, la replicabilidad total del modelo requiere la concurrencia de todos los pilares, pero la experiencia del Parque Cuscatlán demuestra que ciertos componentes (como los sistemas de monitoreo y evaluación, la función de comunicaciones o la práctica de corresponsabilidad interinstitucional) pueden aplicarse aisladamente en otros espacios urbanos y producir mejoras significativas en gestión, transparencia o apropiación social, incluso si el ecosistema completo no está presente. No obstante, en proyectos de gran escala, la posibilidad de replicar el modelo en su conjunto está condicionada a la existencia de mecanismos de financiamiento externo, particularmente de organismos de cooperación internacional, públicos o privados, que permitan cubrir la fase inicial de rehabilitación del espacio público y habiliten la posterior implementación del esquema de gestión mixta. La diferencia radica en el alcance del resultado: mientras el conjunto del modelo garantiza sostenibilidad integral, la adopción parcial de un pilar podría generar avances puntuales, pero no sustituye el desempeño sistémico alcanzado en el Parque Cuscatlán

3.3.2. Requisitos mínimos y limitaciones para su adaptación a otros contextos

Planteadas las condiciones que explican el funcionamiento, la pregunta de replicabilidad no se responde con un sí o un no, sino con el grado en que un entorno puede generar esos mínimos de manera sostenida. Como ya se mencionó, desde el punto de vista institucional, el requisito indispensable es un convenio operativo, con cláusulas de titularidad, funciones, órganos y autorización de gasto, y con obligaciones de auditoría periódica. Sin esas condiciones, las decisiones dependen de personas, no de reglas, y el modelo es vulnerable a giros políticos o a intereses de corto plazo. Incluso cuando existe un convenio, su eficacia se juega en la periodicidad y la calidad de las reuniones puesto que un comité que no sesiona a tiempo o que no resuelve lo estratégico obliga a la gestión operativa a improvisar y, al final, degrada el estándar de servicio.

En este punto se observa coherencia con los modelos de gestión pública, privada y mixta revisados en el capítulo uno. Autores como Díaz Orueta, Lourés Seoane y Martínez Lorea sostienen que la estabilidad de un modelo mixto depende de reglas claras, titularidades definidas y órganos de decisión capaces de sostener la cooperación interinstitucional.²⁴⁵ Asimismo, Romero Magallán y Ramírez Hernández muestran que los convenios operativos y los mecanismos formales de coordinación permiten reducir incertidumbre y garantizar continuidad administrativa en experiencias de gobernanza urbana.²⁴⁶ Por ello, la existencia de un convenio

²⁴⁵ Díaz Orueta et al., «Los espacios públicos de gestión ciudadana Nuevas formas de gestión público-comunitaria en Zaragoza (España)».

²⁴⁶ Marisol Romero Magallan, «El parque como artefacto político: los procesos de politización en la creación de tres parques metropolitanos de la Ciudad de México», *EURE (Santiago)* 50 (noviembre de 2023): 1-20, <https://doi.org/10.7764/eure.50.150.12>.

funcional constituye un requisito mínimo que se alinea con los principios institucionales señalados en esta literatura.

En el plano financiero y operativo, el mínimo razonable es una mezcla de tres fuentes: municipal para funciones estructurales, donaciones o convenios para soporte programático y autogeneración calibrada a la escala del espacio público y a la demanda del mismo. No se trata de replicar el portafolio del Parque Cuscatlán, sino de asegurar que los servicios internos correspondan al modelo de gestión del parque, al perfil de usuarios y a las posibilidades del entorno. En muchos espacios, los servicios no será un punto bici ni Karts de pedales, sino micro concesiones, alquiler controlado de canchas o cafeterías alineadas a la experiencia del lugar. En este sentido, se observa un riesgo pues si se busca cubrir brechas presupuestarias con servicios sobredimensionados, se podrían generar conflictos de uso y se desplaza la función social un espacio público; y si se subestima la autogeneración, el modelo queda deficiente y dependiente de la cooperación, la cual requiere de un gran esfuerzo y compromiso de parte de los gestores de estos espacios.

En capacidades técnicas, el requisito mínimo es doble. Por un lado, el área de monitoreo con indicadores críticos utilizados en ciclos regulares de retroalimentación; por otro, una función de comunicaciones con mandato institucional claro. Es necesario que ambas tareas vayan en caminadas en resolver, ajustar, aprender modificar, y cambiar para que las decisiones que se tomen, sirvan para la sostenibilidad en general de un parque. En este sentido, y respecto a la profesionalización de áreas como la de monitoreo, Subirats señala que esta profesionalización técnica es condición estructural para sostener servicios públicos de calidad.²⁴⁷ El monitoreo, la comunicación institucional y los ciclos de retroalimentación constituyen requisitos técnicos mínimos para adaptar un modelo a situaciones específicas, adaptados a cada entorno, por lo que se observa como una pieza de gran importancia para la sostenibilidad.

En seguridad y habitabilidad, la exigencia mínima es la combinación de presencia operativa, y un diseño que favorezca visibilidad, iluminación y procedimientos de gestión de eventos. La replicabilidad en parques intermedios requiere al menos un estándar proporcional que haga viable la experiencia familiar. Cuando esa proporción no existe, la inseguridad podría cambiar si no hay percepción de la misma. No se trata de indicar que es una exigencia para todo espacio, pero en el Parque Cuscatlán, las personas mencionaron sentirse seguras con una valoración por encima del 90% en promedio en el periodo investigado (2019-2024), y en 2022 la encuesta de satisfacción incluyó la pregunta de si las y los usuarios confiaban en las autoridades presentes donde el resultado fue un 72.5% de confianza, y una percepción de seguridad del 91% en ese año, lo que indica que un gran porcentaje de los visitantes se sintieron seguros.²⁴⁸

En red de aliados y comunidad, el requisito no es el volumen de aliados, sino su pertinencia y la claridad de sus aportes. La pregunta operativa es ¿cuáles actores locales pueden desempeñar funciones equivalentes a las que, en el caso del Parque Cuscatlán, cumplen fundaciones, universidades o asociaciones? Es uno de los requisitos que puede identificarse como medulares en parques de esta envergadura, ya que, a mayor espacio, infraestructura y

²⁴⁷ Humet y Brugué, *Lecturas de gestión pública*.

²⁴⁸ Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), *Memoria de Labores 2022 – Fundación Parque Cuscatlán*, 19.

cantidad de servicios ofrecidos, mayor es la necesidad de inversión en mantenimiento y sostenibilidad operativa.

Con los requisitos mínimos definidos, conviene explicitar los límites no transferibles del caso. El primero es la escala y centralidad urbana. El efecto ancla que tiene el Parque Cuscatlán en la capital no se traslada automáticamente a parques barriales o periféricos, donde la base de usuarios y la tracción reputacional son distintas. En esos contextos, la lógica de programación, de ingresos y de comunicaciones requiere un ajuste adecuado al territorio, no sería un “copiar y pegar” de estas instancias. El segundo límite es la trayectoria institucional acumulada. La curva de aprendizaje entre 2019 y 2024 no puede importarse; lo que sí puede replicarse es la disposición a institucionalizar ese aprendizaje desde el inicio, y estar dispuestos a pasar por esa misma curva de aprendizaje. El tercer límite es la composición exacta de ingresos. La estructura que funcionó en el Parque Cuscatlán responde a su mezcla de demanda, diseño y oferta; cada parque necesita adecuarse a sus particularidades. El cuarto límite es la disponibilidad de equipos profesionales. Donde no existan, habrá que formarlos o tercerizar progresivamente, con metas y tiempos definidos.

La lectura integral de los requisitos mínimos y los límites identificados permite afirmar que la replicabilidad del modelo del Parque Cuscatlán no depende de disponer del mismo volumen de recursos, del mismo tamaño de parque o de idéntica estructura institucional, sino de la capacidad de construir, en contextos distintos, un marco de gobernanza funcionalmente equivalente. El modelo probó que la estabilidad de un espacio público no surge de la abundancia de fondos, sino de la claridad de las reglas y de la constancia de los acuerdos entre actores con responsabilidades complementarias. Cuando las relaciones se institucionalizan en convenios claros, órganos activos y rutinas de coordinación, el parque opera con independencia relativa de los ciclos políticos, y esa condición, más que cualquier infraestructura, es la que marca la diferencia entre continuidad y colapso administrativo.

Desde el punto de vista técnico y operativo, la evidencia mostró que la sostenibilidad del modelo depende de tres capacidades más que de los montos financieros disponibles. Por ello, la replicabilidad no requiere duplicar la estructura, sino adoptar su método: medir, ajustar y documentar. Un espacio que logre institucionalizar esas prácticas, aunque sea en forma simplificada, estará replicando el núcleo funcional del modelo, aun sin contar con el mismo nivel de recursos o sofisticación técnica.

En el plano social y territorial, la centralidad urbana del Parque Cuscatlán explica parte de su éxito, pero no lo determina por completo. La apropiación ciudadana, la confianza en la gestión y la cultura de cuidado son resultados de procesos sostenidos de interacción y comunicación, más que de la ubicación geográfica. En parques de menor escala, esos componentes podrían reproducirse mediante estrategias progresivas que combinen seguridad visible, programación coherente con los intereses de la comunidad y comunicación educativa constante. El modelo ofrece, en ese sentido, un marco replicable de aprendizaje gradual, que puede escalar según las capacidades locales y el tamaño del espacio público.

Se trata de un proceso gradual que requiere voluntad política para institucionalizar acuerdos, profesionalización progresiva para gestionar con evidencia, y continuidad

administrativa para sostener la confianza ciudadana. Los casos que reúnan esos tres factores (reglas estables, capacidades técnicas y vínculo social) podrán tener la oportunidad de comprobar si los niveles de desempeño son convergentes con los observados en el Parque Cuscatlán.

De este modo, el modelo de gestión mixto del Parque Cuscatlán se convierte en un referente no por la magnitud de su infraestructura, sino por haber demostrado que la sostenibilidad de un espacio público urbano se logra cuando la gestión se organiza, se mide y se comunica con coherencia.

3.4 Conclusión capitular

El análisis desarrollado a lo largo del capítulo tres demuestra que el modelo de gestión mixto del Parque Cuscatlán se caracteriza por tener una estructura institucional estable, técnicamente funcional y sostenida en principios verificables de gobernanza colaborativa. Su efectividad está en la coherencia interna de su sistema el cual incluye un marco jurídico vinculante que fija responsabilidades y controles; una práctica de corresponsabilidad que distribuye funciones conforme a competencias reales y una red de actores complementarios que amplía capacidades técnicas, operativas y sociales. Estos componentes, al operar de forma integrada, han permitido mantener estabilidad administrativa, previsibilidad operativa y legitimidad social durante todo el periodo de análisis.

La evidencia examinada confirma que la eficiencia alcanzada proviene de la interacción disciplinada entre tres dimensiones estructurales: sostenibilidad económica y operativa, monitoreo con aprendizaje institucional y comunicación participativa orientada a la transparencia. En el plano financiero, la combinación de fuentes públicas, privadas e internacionales, junto con la generación interna de ingresos, garantizó continuidad de servicios y autonomía relativa frente a los ciclos presupuestarios. En el plano técnico, el uso sistemático de datos fortaleció la capacidad de anticipar, corregir y ajustar, integrando la gestión diaria a un proceso continuo de mejora. En el plano social, la comunicación se transformó en una función de gobernanza que facilitó coordinación, confianza y apropiación ciudadana del espacio público.

El modelo de gestión mixto, en consecuencia, demuestra la importancia de la institucionalización de reglas, rutinas y capacidades compartidas que reduzcan incertidumbre y organicen la cooperación. Su funcionamiento se sostiene sobre un equilibrio funcional entre control público y flexibilidad privada, acompañado por mecanismos de decisión que operan de manera regular y documentada. Este equilibrio ha generado una estructura adaptable, capaz de mantener resultados estables incluso frente a escenarios de crisis sanitaria, variaciones de afluencia o ajustes financieros.

Por otra parte, en términos de gestión del conocimiento, el Parque Cuscatlán representa un caso donde la evidencia se utiliza para gobernar. La incorporación del monitoreo, la evaluación y la comunicación como instrumentos de decisión y no de reporte ha permitido construir una gestión basada en evidencia y aprendizaje institucional. Esta característica constituye uno de los aportes más relevantes del modelo, ya que demuestra la posibilidad de aplicar principios de gerencia pública moderna a la administración de un espacio urbano de uso colectivo.

Respecto a la replicabilidad, el capítulo demuestra que el modelo no puede trasladarse de manera literal, pero sí puede reproducirse su lógica operativa. Los factores que lo hacen viable (reglas claras, corresponsabilidad efectiva, órganos activos, capacidades técnicas, mezcla financiera, seguridad integrada y red de aliados) conforman un sistema que, al reproducirse de forma coherente, genera resultados sostenibles en distintos contextos. Se destaca del caso que los procesos de institucionalización, más que las condiciones materiales, son los que determinan la estabilidad y permanencia de la gestión.

En este punto, los hallazgos se relacionan directamente con los contenidos desarrollados en el capítulo uno. La revisión teórica mostró que los modelos mixtos requieren reglas estables, distribución clara de funciones y mecanismos formales de coordinación, elementos que se observan plenamente operativos en el Parque Cuscatlán. Asimismo, la sostenibilidad urbana entendida como integración equilibrada de dimensiones sociales, económicas y ambientales se encuentra en la mezcla financiera, la cultura de cuidado y la programación sociocultural del parque. La teoría de los bienes comunes permitió comprender por qué la corresponsabilidad, las normas compartidas y la supervisión mutua han sostenido el uso colectivo del espacio basado en algo intuitivo como el interés común de un espacio como estos, aunque se requiere de un esfuerzo en generar apropiación. Del mismo modo, los principios de la Nueva Gestión Pública se reflejan en la profesionalización técnica, el uso de indicadores, la eficiencia administrativa y la delegación funcional regulada por mecanismos de control que son requisitos básicos a tomar en cuenta para la replicabilidad y que funcionen como pilares de toda gestión.

De manera complementaria, los resultados observados coinciden con los estándares de gestión de proyectos señalados en el enfoque de Project DPro, particularmente en la importancia de ciclos continuos de planificación, monitoreo, adaptación y documentación. El funcionamiento del Parque Cuscatlán demuestra que estas prácticas no solo fortalecen la eficiencia operativa, sino que permiten consolidar aprendizajes institucionales y responder a contextos cambiantes mediante ajustes oportunos. La presencia de un “ciclo completo” de proyectos (planificar, ejecutar, medir y ajustar) confirma que el modelo incorpora principios de gerencia basada en evidencia coherentes con las metodologías de gestión de proyectos orientadas a resultados.

En general, la articulación entre la teoría revisada y la evidencia empírica indica que la sostenibilidad del parque no es producto de condiciones excepcionales, sino de un diseño institucional y operativo compatible con los marcos conceptuales contemporáneos sobre gestión urbana, gobernanza colaborativa y administración pública moderna. Esta convergencia reafirma que el modelo analizado tiene fundamentos técnicos y teóricos suficientes para orientar adaptaciones en otros contextos urbanos que dispongan de condiciones mínimas institucionales, financieras y sociales para su implementación.

CONCLUSIONES

La investigación realizada permitió analizar el modelo de gestión administrativa implementado en el Parque Cuscatlán entre 2019 y 2024, a fin de identificar sus características estructurales, los factores que han contribuido a su sostenibilidad y los elementos que hacen posible su eventual adaptación a otros espacios públicos urbanos. A partir de los objetivos planteados y del desarrollo de los tres capítulos, la evidencia demuestra que el modelo no solo constituye una experiencia exitosa de gobernanza colaborativa en El Salvador, sino que también representa un referente metodológico aplicable a la gestión de otros espacios públicos en contextos urbanos con problemáticas de deterioro, abandono o fragmentación institucional. En este punto, los hallazgos se entrelazan con los referentes conceptuales presentados en el capítulo uno. El análisis del modelo mixto del Parque Cuscatlán confirma que las reglas estables, los mecanismos formales de coordinación y la distribución funcional de competencias, no solo son condiciones teóricas para la gobernanza colaborativa, sino prácticas verificables que explican la estabilidad administrativa observada entre 2019 y 2024.

Con base en los resultados alcanzados, se confirma que el objetivo general de esta investigación, analizar el modelo de gestión administrativa del Parque Cuscatlán para identificar sus características, factores de éxito y potencial de replicabilidad, fue alcanzado, al haberse logrado una comprensión integral y verificable del funcionamiento y la adaptabilidad del modelo. Los resultados confirman que el modelo ha tenido efectividad, la cual radica en la coherencia entre sus componentes, la institucionalización de reglas de corresponsabilidad y la profesionalización de las prácticas administrativas, más que en la magnitud de los recursos financieros o en la singularidad del espacio físico. Esa efectividad responde a un proceso de formulación planificada que integró la visión técnica, social e institucional de diversos actores.

La participación de una organización no gubernamental con experiencia en gerencia de proyectos sociales, como Glasswing International, fue determinante en la etapa de formulación del modelo, bajo el acompañamiento financiero y estratégico de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Fundación Howard G. Buffett, y en coordinación directa con la Alcaldía Municipal de San Salvador. Esta articulación tripartita permitió integrar la visión técnica, social y comunitaria en el diseño del sistema de gestión, sentando las bases para una estructura mixta en la que convergen actores públicos, empresariales, comunitarios y del tercer sector. Desde su rol técnico, Glasswing aportó metodologías de planificación, monitoreo y sostenibilidad, mientras que desde su enfoque social promovió la participación ciudadana y la corresponsabilidad institucional como principios de gestión. Los cooperantes internacionales, por su parte, impulsaron la institucionalización del modelo y su orientación hacia la sostenibilidad a largo plazo, mientras la AMSS garantizó la legitimidad jurídica y la integración del esquema en el marco administrativo municipal. Este acompañamiento interinstitucional facilitó la transición hacia una gobernanza colaborativa consolidada en FUNDAPARC, dotando al modelo de un equilibrio entre eficiencia administrativa, participación social y sostenibilidad a largo plazo. La experiencia demuestra que la cooperación entre organismos internacionales, gobiernos locales y organizaciones no gubernamentales puede desempeñar un papel estratégico en la formulación e implementación de modelos de gestión urbana, al articular capacidades técnicas, sociales e institucionales que trascienden los límites tradicionales entre lo público y lo privado.

A partir de este marco de colaboración, la investigación estructuró su análisis en tres capítulos articulados entre sí, con el propósito de comprender la evolución, los fundamentos y el funcionamiento del modelo de gestión desde su concepción hasta su consolidación institucional. Esta organización permitió abordar de manera ordenada los aspectos teóricos, descriptivos y analíticos que sustentan los hallazgos presentados.

El primer capítulo respondió al objetivo específico de explorar el sustento teórico sobre modelos de gestión de espacios públicos, permitiendo establecer el marco conceptual que orienta la comprensión del caso del Parque Cuscatlán. La revisión de la literatura especializada, de experiencias internacionales y de enfoques contemporáneos de gestión urbana, como la Nueva Gestión Pública, la Gobernanza Colaborativa y los Modelos Mixtos de Administración, posibilitó construir un fundamento analítico sólido para examinar las dinámicas institucionales observadas en el parque. Se demostró que los espacios públicos, más allá de su función recreativa, son escenarios de interacción social, cohesión ciudadana y ejercicio del derecho a la ciudad, y que su gestión exige estructuras flexibles, participativas y sostenibles en el tiempo. La teoría revisada permitió comprender que la sostenibilidad de los espacios públicos depende del equilibrio entre control público y agilidad privada, así como del uso de información y monitoreo para la toma de decisiones. De esta forma, el capítulo uno aportó la base conceptual necesaria para interpretar los hallazgos empíricos posteriores, evidenciando la pertinencia de estudiar el Parque Cuscatlán desde la perspectiva de un modelo de gestión mixto.

El segundo capítulo cumplió el objetivo de realizar un levantamiento de información exhaustivo sobre la implementación del modelo de gestión administrativa en el Parque Cuscatlán, sistematizando su estructura organizativa, sus mecanismos de coordinación y sus prácticas operativas. La descripción detallada de los componentes institucionales: la Alcaldía Municipal de San Salvador, la Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC) y el acompañamiento técnico de Glasswing International, permitió comprender cómo la articulación público-privada ha hecho posible la operación continua del parque. El análisis del convenio de cooperación entre la Alcaldía y FUNDAPARC evidenció que la existencia de un marco jurídico vinculante constituye el pilar que garantiza la estabilidad y la rendición de cuentas del modelo. Asimismo, la identificación de instancias como el Comité de Trabajo Conjunto y la Comisión Técnica del Parque Cuscatlán demostró que la gobernanza compartida se materializa en órganos activos de decisión y planificación, donde las responsabilidades están claramente delimitadas y las decisiones se toman por consenso.

El levantamiento de información empírica permitió documentar el funcionamiento cotidiano del modelo, los procesos de mantenimiento, la gestión financiera y las estrategias de dinamización cultural y social implementadas por FUNDAPARC y la municipalidad. Los resultados confirmaron que la sostenibilidad del parque no depende de un solo componente, sino de la interacción entre estructura administrativa, programación cultural, monitoreo, comunicación, mantenimiento y seguridad. La creación de FUNDAPARC se reveló como una innovación institucional que dotó al modelo de flexibilidad operativa, capacidad de captación de recursos y autonomía técnica sin desvirtuar la naturaleza pública del espacio. A su vez, el rol articulador de Glasswing International consolidó la profesionalización de procesos en áreas clave como comunicación, monitoreo y fortalecimiento comunitario. Este entramado permitió mantener la continuidad de las operaciones incluso en contextos adversos, como la emergencia

sanitaria del COVID-19, que puso a prueba la resiliencia institucional del modelo y su capacidad de adaptación. La estrategia de continuidad virtual, la elaboración de protocolos de bioseguridad y la reapertura gradual evidenciaron que el modelo había incorporado principios de gestión flexible y de planificación por escenarios, rasgos característicos de las instituciones maduras.

El capítulo dos también aportó evidencia sobre la eficacia del sistema de corresponsabilidad entre la Alcaldía y FUNDAPARC, que permite distribuir funciones según capacidades institucionales. Este equilibrio ha garantizado la estabilidad operativa del parque durante cinco años consecutivos y ha reforzado la confianza entre los actores involucrados. Asimismo, el alineamiento de la gestión con los Objetivos de Desarrollo Sostenible demostró una visión integral que trasciende la dimensión local e inserta el modelo en la agenda global de sostenibilidad urbana.

El tercer capítulo dio cumplimiento al objetivo de analizar los datos obtenidos para identificar los elementos que han permitido la revitalización del Parque Cuscatlán y determinar la viabilidad de su adaptación a otros contextos. En esta fase analítica se integraron la teoría, la descripción y la evidencia empírica para explicar las causas del desempeño sostenido del modelo.

En el ámbito de la eficiencia y el funcionamiento, los resultados evidenciaron que el modelo alcanzó una madurez institucional sustentada en la diversificación financiera, la disciplina presupuestaria y el uso sistemático de información para la toma de decisiones. La integración del monitoreo y la comunicación como instrumentos de gestión permitió cerrar el ciclo entre planificación, ejecución, medición y ajuste, consolidando un modelo de gobernanza basado en evidencia. De igual modo, la comunicación institucional se consolidó como una herramienta pedagógica y de transparencia, que refuerza la relación entre la administración del parque y la ciudadanía, legitimando las decisiones y fomentando la corresponsabilidad social en el uso del espacio público. Esta relación entre monitoreo, comunicación y sostenibilidad financiera demostró que el modelo ha trascendido la gestión operativa para convertirse en un sistema de aprendizaje organizacional y de gobernanza participativa.

En la parte final del capítulo, el análisis sobre la replicabilidad del modelo permitió establecer que su adaptación a otros espacios urbanos depende de la capacidad de reproducir las condiciones estructurales que le dieron estabilidad: la existencia de un convenio vinculante, la corresponsabilidad efectiva entre actores públicos y privados, la profesionalización técnica, la seguridad integrada al diseño y la economía del parque basada en mezcla de fuentes y reinversión funcional. La evidencia sugiere que la replicabilidad del modelo es alta en parques urbanos con gobiernos locales sólidos, media en espacios intermedios con voluntad política y capacidades mínimas, y baja en contextos donde no existen reglas estables ni órganos de coordinación. No obstante, se concluye que ciertos componentes, como el monitoreo, la comunicación institucional o la corresponsabilidad operativa, pueden implementarse de forma modular para iniciar procesos de mejora gradual en otros entornos. El modelo demuestra que la sostenibilidad urbana no requiere copiar estructuras, sino institucionalizar prácticas de cooperación formalizada, gestión basada en evidencia y comunicación con propósito. En consecuencia, el Parque Cuscatlán ofrece una hoja de ruta realista para los gobiernos locales que

buscan consolidar espacios públicos sostenibles mediante modelos de gestión integrados y participativos.

En síntesis, la evidencia recopilada muestra coincidencias de que el modelo del Parque Cuscatlán incorpora de manera explícita varios de los principios teóricos examinados en los apartados iniciales: la cooperación regulada y las normas compartidas que sostienen los bienes comunes; la integración de dimensiones sociales, económicas y ambientales planteada por los enfoques de sostenibilidad urbana; y la profesionalización administrativa, delegación funcional y uso de evidencia que propone la Nueva Gestión Pública. Esta convergencia teórica y empírica ayuda a comprender que el modelo no solo ha logrado permanecer estable en el tiempo, sino también que representa una base razonable para valorar su posible adaptación en otros contextos urbanos con condiciones institucionales, financieras y sociales compatibles, y cuando menos son adaptables.

Desde una perspectiva más amplia, los hallazgos de esta investigación contribuyen al campo de la gestión urbana en El Salvador al demostrar que es posible administrar espacios públicos complejos bajo esquemas de gobernanza mixta sin perder el carácter social ni la función pública, lo cual tiene implicaciones directas para los tomadores de decisión, las instituciones públicas y las organizaciones de cooperación que promueven intervenciones en el espacio público ya que se muestra que la sostenibilidad no depende únicamente de la inversión inicial, sino de la capacidad de los actores para sostener acuerdos, coordinar funciones y aprender colectivamente.

RECOMENDACIONES

A partir del análisis desarrollado en los tres capítulos y de los resultados obtenidos sobre el modelo de gestión del Parque Cuscatlán durante el periodo 2019–2024, se derivan las siguientes recomendaciones orientadas al fortalecimiento de los modelos de gestión colaborativa, a la mejora de las prácticas de sostenibilidad en espacios públicos y al aprovechamiento de los aprendizajes institucionales para la formulación de políticas públicas y nuevas investigaciones académicas.

Los hallazgos del estudio evidencian que la sostenibilidad de los espacios públicos urbanos se fortalece cuando la gestión adopta una estructura mixta, basada en la cooperación formal entre actores públicos, privados y sociales. La experiencia del Parque Cuscatlán confirma que este enfoque, sustentado en un convenio de corresponsabilidad, permite estabilidad operativa, equilibrio financiero y continuidad institucional. Por ello, se considera pertinente promover marcos jurídicos y administrativos que garanticen la corresponsabilidad entre instituciones, asegurando revisiones periódicas y actualizaciones conforme a las condiciones contextuales y operativas. Asimismo, los órganos de coordinación deben mantener reuniones regulares, agendas definidas y registros verificables, para asegurar la trazabilidad de decisiones y la sostenibilidad institucional ante cambios administrativos o de liderazgo.

En materia de sostenibilidad económica, la evidencia demuestra que la combinación de fuentes públicas, privadas y de cooperación constituye una práctica eficaz para aumentar las oportunidades de financiación, lo que a su vez ayuda a asegurar la estabilidad de los espacios públicos sin comprometer su carácter gratuito y accesible. Por tanto, se recomienda desarrollar estrategias de financiamiento mixto, acompañadas de planificación plurianual, mecanismos de ahorro y reinversión funcional. La diversificación de ingresos debe alinearse con la naturaleza social del espacio y priorizar su función pública, evitando modelos de autogeneración que privilegien el lucro por encima del uso ciudadano.

Desde la perspectiva operativa, se considera necesario mantener la calidad de los servicios de mantenimiento, seguridad y programación sociocultural mediante la profesionalización continua de los equipos técnicos y administrativos. Los modelos de gestión colaborativa requieren procesos permanentes de formación en áreas como planificación operativa, gestión de recursos, comunicación comunitaria y atención al usuario. Asimismo, se recomienda institucionalizar protocolos de mantenimiento preventivo, monitoreo y bioseguridad integrados en los sistemas de gestión, garantizando la durabilidad de la infraestructura, la eficiencia de los servicios y la satisfacción de los usuarios.

Los resultados también destacan la importancia del componente de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL) como instrumento de gobernanza. Se recomienda que los datos sobre uso, percepción de seguridad, participación y satisfacción ciudadana sean analizados periódicamente para retroalimentar la planificación estratégica y la toma de decisiones. La creación o fortalecimiento de alianzas técnicas con universidades, organizaciones de la sociedad civil y centros de investigación pueden colaborar a la generación de capacidades para la identificación de factores que sustenten la construcción de indicadores que midan el impacto

social, económico y urbano de los espacios públicos. El uso sistemático de evidencia refuerza la transparencia institucional y consolida la cultura de mejora continua en la gestión.

La experiencia estudiada también evidencia el valor del liderazgo técnico de organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil en el diseño, implementación y acompañamiento de modelos de gestión mixta. La intervención de actores con experiencia en proyectos sociales, comunitarios o educativos puede aportar metodologías participativas, capacidades técnicas y mecanismos de innovación que fortalezcan los procesos de institucionalización. Por ello, se recomienda fomentar la cooperación entre entidades públicas, privadas y sociales para promover la transferencia de conocimientos, la asesoría técnica y la construcción colectiva de modelos sostenibles de gestión urbana.

Respecto a la replicabilidad del modelo en otros contextos, la evidencia indica que sus principios pueden transferirse siempre que se adapten a la escala, las capacidades y la realidad de cada territorio. Se recomienda que los actores interesados, ya sean gobiernos locales, organizaciones comunitarias, cooperantes internacionales o colectivos ciudadanos, inicien con la formalización de acuerdos que definan funciones, responsabilidades y mecanismos de coordinación. La adopción progresiva de componentes esenciales, como la corresponsabilidad institucional, el monitoreo participativo y la comunicación educativa, puede servir como punto de partida para avanzar hacia estructuras más completas de gestión integral.

Para fortalecer estas experiencias, resulta prioritario promover procesos de formación y asistencia técnica dirigidos a equipos locales, instituciones y organizaciones interesadas en gestionar espacios públicos de manera sostenible. Estos procesos pueden desarrollarse mediante alianzas entre universidades, organismos de cooperación, entidades locales y redes regionales de aprendizaje, con el propósito de generar capacidades en planificación urbana, gestión financiera, sostenibilidad ambiental y comunicación ciudadana. La formación de capacidades locales es un factor determinante para escalar modelos de gestión colaborativa y adaptarlos a contextos con distintos niveles de institucionalidad y recursos.

En el ámbito de la política pública, se considera conveniente que las instituciones nacionales, locales y regionales integren en sus agendas un componente de fortalecimiento de la gestión de espacios públicos. La experiencia del caso analizado demuestra que la inversión en infraestructura solo se traduce en resultados sostenibles cuando se acompaña de estructuras administrativas estables y de una cultura de corresponsabilidad social. Incluir lineamientos sobre gestión, monitoreo, mantenimiento y participación en las políticas urbanas y ambientales contribuiría a consolidar un enfoque integral de desarrollo territorial.

Desde la perspectiva académica, se recomienda continuar con investigaciones comparativas y estudios de caso sobre modelos de gestión de espacios públicos en distintas escalas, parques barriales, plazas cívicas o espacios metropolitanos, con el fin de identificar patrones de éxito, limitaciones y condiciones de adaptación. La integración de la gestión pública, proyectos en del área del Desarrollo y la planificación territorial puede generar conocimiento aplicable al diseño de políticas de sostenibilidad, convivencia y gobernanza colaborativa.

Finalmente, los resultados de la investigación confirman que la sostenibilidad de los espacios públicos depende de la capacidad colectiva para mantener relaciones de cooperación,

confianza y aprendizaje entre las instituciones, la ciudadanía y la sociedad civil. La corresponsabilidad debe entenderse no solo como un principio administrativo, sino como una cultura de gestión compartida que fortalece el sentido de lo público y el compromiso social. Por ello, cualquier iniciativa orientada a revitalizar o administrar espacios urbanos debe priorizar la construcción de esa cultura de colaboración, basada en la transparencia, la participación y la continuidad institucional.

En conjunto, las recomendaciones derivadas de este estudio aportan una guía conceptual y práctica para quienes buscan diseñar, fortalecer o adaptar modelos de gestión urbana sostenible. La experiencia del Parque Cuscatlán demuestra que la gestión mixta fundamentada en la cooperación entre sectores y en el aprendizaje continuo, constituye una condición esencial para que los espacios públicos cumplan su propósito: ser lugares vivos, seguros y socialmente significativos, capaces de fortalecer la convivencia y el derecho a la ciudad en cualquier contexto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- +UdeB Arquitectos. «Plan Maestro del Parque Cuscatlán y su área de influencia». 2015. https://issuu.com/mayuferrufino/docs/plan_maestro_cuscatlan_y_su_area.
- «A 3 años: El régimen de excepción marcó el antes y después en el país al acabar con las pandillas». *Diario El Salvador*, 24 de marzo de 2025. <https://diarioelsalvador.com/a-3-anos-el-regimen-de-excepcion-marco-el-antes-y-despues-en-el-pais-al-acabar-con-las-pandillas/636232/>.
- Aguilera Rodríguez, Ana Rosa. «La sostenibilidad urbana y el derecho a la ciudad: ¿nexo ineludible?» *Revista Palobra* 21, n.º 1 (2021): 1. <https://doi.org/10.32997/2346-2884-vol.21-num.1-2021-3495>.
- Alcaldía Municipal de San Salvador, y Fundación Parque Cuscatlán. *CONVENIO ESPECIFICO DE COOPERACION ENTRE FUNDACION PARQUE CUSCATLAN Y EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, PARA LA GESTION SOSTENIBLE DEL PARQUE CUSCATLAN*. San Salvador, 2021.
- Alcaldía Municipal de San Salvador, y Fundación Parque Cuscatlán Fundación Parque Cuscatlán. *CONVENIO ESPECIFICO DE COOPERACION ENTRE FUNDACION PARQUE CUSCATLAN Y EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, PARA LA GESTION SOSTENIBLE DEL PARQUE CUSCATLAN*. San Salvador, 2021.
- Ángel Lara, Hiram. «El gobierno de los bienes comunes: La evolución de las instituciones de acción colectiva». *Región y sociedad* 14, n.º 24 (2002): 263-69.
- Arizaga, Ximena, Osvaldo Moreno, y Josefina Tapia Domínguez. *MODELO DE SUSTENTABILIDAD Y GESTIÓN DE PARQUES URBANOS: Herramientas para la construcción de un tool-kit en base a un estudio de referentes*. 2024. <https://doi.org/10.5821/siiu.12553>.
- ASALE, RAE-, y RAE. «gestión | Diccionario de la lengua española». «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Accedido 2 de enero de 2025. <https://dle.rae.es/gestión>.
- Borja, Jordi, y Zaida Muxí. *El espacio público, ciudad y ciudadanía*. Electa, 2003. <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-catolica-san-pablo/topografia-y-urbanismo/el-espacio-publico-ciudad-y-ciudadania-jordi-borja/52197608>.
- Calderón, Beatriz. «Parque Cuscatlán: ¿Qué había antes de su construcción, cómo fueron sus inicios y por qué fue nombrado así? esta es su historia». La Prensa Gráfica, 20 de abril de 2024. <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Parque-Cuscatlan-Que-habia-antes-de-su-construccion-como-fueron-sus-inicios-y-por-que-fue-nombrado-asi-esta-es-su-historia-20240412-0055.html>.

- Cañada, Ernest. *Cañada, E. & Ortiz, X. (2022). Válvulas verdes. Parques urbanos en el Área Metropolitana de San Salvador. Barcelona: Alba Sud Editorial, Informes en Contraste, 20. 2022.*
- Cejudo, Guillermo M. *La Nueva Gestión Pública. Siglo Veintiuno, 2011.* https://www.researchgate.net/publication/272814906_La_nueva_gestion_publica.
- Chitrakar, Rajjan Man, Douglas C Baker, y Mirko Guaralda. «EMERGING CHALLENGES IN THE MANAGEMENT OF CONTEMPORARY PUBLIC SPACES IN URBAN NEIGHBOURHOODS». *International Journal of Architectural Research: ArchNet-IJAR* 11, n.º 1 (2017): 29. <https://doi.org/10.26687/archnet-ijar.v11i1.1197>.
- COAMSS/OPAMSS. *Manual ABC de la Dinamización de Espacios Públicos en el AMSS.* COAMSS/OPAMSS, 2019. <https://opamss.org.sv/wp-content/uploads/2021/10/MANUAL-DEL-ABC.pdf>.
- COAMSS-OPAMSS. «Política Metropolitana de Espacios Públicos». 2020. https://opamss.org.sv/ova_doc/politica-metropolitana-de-espacios-publicos/.
- Díaz Orueta, Fernando, María Luisa Lourés Seoane, Ion Martínez Lorea, Fernando Díaz Orueta, María Luisa Lourés Seoane, y Ion Martínez Lorea. «Los espacios públicos de gestión ciudadana Nuevas formas de gestión público-comunitaria en Zaragoza (España)». *Gestión y política pública* 30, n.º 2 (2021): 67-100. <https://doi.org/10.29265/gypp.v30i2.879>.
- Ferrufino, Mayuli. «El resurgimiento del Parque Cuscatlán: un proceso en construcción». *Panorama UNAB* 8, n.º 1 Enero-junio (2025): 10-13.
- Ferrufino, Mayuli, y Cleark Villatoro. «MODELO COLABORATIVO PARA LA GESTIÓN DEL PARQUE CUSCATLÁN». *Centro Iberoamericano de Gobernabilidad, Administración y Políticas Públicas Locales.*, n.º 24 (diciembre de 2023). <http://revista.cigob.net/24-diciembre-2023/cronicas/modelo-colaborativo-para-la-gestion-del-parque-cuscatlan-RXK2/>.
- Fongar, Claudia, Thomas B. Randrup, Björn Wiström, y Ingjerd Solfjeld. «Public urban green space management in Norwegian municipalities: A managers' perspective on place-keeping». *Urban Forestry & Urban Greening* 44 (agosto de 2019): 126438. <https://doi.org/10.1016/j.ufug.2019.126438>.
- Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC). *Memoria de Labores 2020 – Fundación Parque Cuscatlán.* Memoria de labores. FUNDAPARC, 2020.
- Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC). *Memoria de Labores 2021 – Fundación Parque Cuscatlán.* Memoria de labores. FUNDAPARC, 2021.
- Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC). *Memoria de Labores 2022 – Fundación Parque Cuscatlán.* Memoria de labores. FUNDAPARC, 2022.

- Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC). *Memoria de Labores 2023 – Fundación Parque Cuscatlán*. Memoria de labores. FUNDAPARC, 2023.
- Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC). *Memoria de Labores 2024 – Fundación Parque Cuscatlán*. Memoria de labores. FUNDAPARC, 2024.
- Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima, FUNDASAL. «Espacios públicos: medios para la prevención de la violencia en los proyectos de Mejoramiento de Barrios de FUNDASAL.» *Carta Urbana*, 2010.
- García Sánchez, Isabel-María. *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*. n.º 47 (2007): 28.
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/\\$FILE/47_GarciaSanchez.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/$FILE/47_GarciaSanchez.pdf).
- Glasswing International En Español*. s.f. Accedido 30 de octubre de 2025.
<https://glasswing.org/es/glasswing-anfitrión-del-congreso-iberoamericano-de-parques/>.
- Gómez Díaz de León, Carlos. «Nueva gestión pública y gobernanza: desafíos en su implementación». *Daena: International Journal of Good Conscience* 8, n.º 1 (2013): 1.
<http://eprints.uanl.mx/10068/>.
- González, José Juan Sánchez, y Juan José Sanabria López. «La búsqueda del ethos público en la administración pública: Una interpretación axiológica». *Revista de El Colegio de San Luis* 14, n.º 25 (2024): 25. <https://doi.org/10.21696/rcsl142520241592>.
- Guadarrama Sánchez, Gloria Jovita, Pamela Monserrat Pichardo Martínez, Gloria Jovita Guadarrama Sánchez, y Pamela Monserrat Pichardo Martínez. «La apropiación y el uso del espacio público urbano. Los comunes en el parque urbano». *Economía, sociedad y territorio* 21, n.º 65 (2021): 57-85. <https://doi.org/10.22136/est2021167857-85>.
- Humet, Joan Subirats i, y Joaquim Brugué. *Lecturas de gestión pública*. Instituto Nacional de Administración Pública, 1996.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25289w/LECTURAS_DE_GESTION_PUBLICA.pdf.
- James, Jeffrey. «The Replicability of Development Projects». En *Improving Traditional Rural Technologies*, editado por Jeffrey James. Palgrave Macmillan UK, 1989.
https://doi.org/10.1007/978-1-349-09361-8_4.
- Janka Zires, Laura. «Altépetl 2.0: un proyecto de planeación y gestión compartida». Ensayo. *Bitácora Arquitectura*, n.º 48 (agosto de 2022): 66-71.
<https://doi.org/10.22201/fa.14058901p.2022.48.81914>.
- La Prensa Gráfica. «Parque Cuscatlán: la recuperación de un espacio público». 20 de septiembre de 2019. <https://www.laprensagrafica.com/opinion/Parque-Cuscatlan-la-recuperacion-de-un-espacio-publico-20190919-0550.html>.

- Lara, Hiram Ángel. «El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva». *Región y Sociedad* 14, n.º 24 (2002): 263-69. <https://www.scielo.org.mx/pdf/regsoc/v14n24/v14n24a10.pdf>.
- Lemus, Roxana. «Parque Cuscatlán será entregado en junio del 2019». *Diario El Mundo*, 28 de diciembre de 2018. <https://diario.elmundo.sv/Nacionales/parque-cuscatlan-sera-entregado-en-junio-del-2019>.
- Lloredo Alix, Luis. «Bienes Comunes». *Eunomía. Revista En Cultura de La Legalidad* 2020, n.º 19 (2020): 214-36. <https://doi.org/10.20318/eunomia.2020.5709>.
- Mendoza-Fernandez, Veronica Monserrate, y Jenniffer Sobeida Moreira-Chóez. «Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen». *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN : 2588-090X . *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)* 6, n.º 3 (2021): 3. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414>.
- Moreno, Oswaldo, Ximena Arizaga, Sofía Rojo, Josefina Tapia, y Gonzalo Salazar. «Guía para la Sustentabilidad y Gestión de Parques Urbanos»; Proyecto financiado por el Gobierno Regional a través de CORFO Bienes Públicos para la Competitividad Región de La Araucanía, INNOVA Chile: “Modelo de Sustentabilidad y Gestión de Parques Urbanos: Implementación Piloto en Parque Urbano Isla Cautín». 2023. <https://guiastematicas.bibliotecas.uc.cl/gestiondeparquesurbanos/guia>.
- MSD. «Public Management: The New Zealand Model - Ministry of Social Development». MSD, s. f. Accedido 13 de abril de 2025. <https://www.msd.govt.nz/about-msd-and-our-work/publications-resources/journals-and-magazines/social-policy-journal/spj06/06-public-management-the-new-zealand-model.html>.
- Muñoz Vásquez, Rogelio. «Rescate de un espacio público en el municipio de Nezahualcóyotl, Estado de México». Instituto Politécnico Nacional, 2022.
- Murray, Michael F. «Private Management of Public Spaces: Nonprofit Organizations and Urban Parks». *Harvard Environmental Law Review* 34 (mayo de 2008). <https://papers.ssrn.com/abstract=1338583>.
- Németh, Jeremy. «Defining a Public: The Management of Privately Owned Public Space». *Urban Studies* 46, n.º 11 (2009): 2463-90. <https://doi.org/10.1177/0042098009342903>.
- Network, Biosistemas. «Evaluación Ambiental, Componente de Transformación del Parque Cuscatlán». 30 de enero de 2017. https://issuu.com/mayuferrufino/docs/ea_parque_cuscatla__n_espan__ol_tod?utm_source=chatgpt.com.
- Olivos, Álvaro Ramis. «El concepto de bienes comunes en la obra de Elinor Ostrom». *Ecología Política*, n.º 45 (2013): 116-21.

- Olivos, Álvaro Ramis. «El concepto de bienes comunes en la obra de Elinor Ostrom». *Ecología Política*, n.º 45 (2013): 116-21. <https://www.jstor.org/stable/43526869>.
- ONU HABITAT. *Guía global para el espacio público: De principios globales a políticas y prácticas locales*. Kenya, 2019. https://unhabitat.org/sites/default/files/2021/06/guia_global_ep.pdf?formCode=MG0AV3.
- Ostrom, Elinor. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press, 1990.
- Parada Melara, Carla Martín, y Geovani Rogel Mendoza. «Consultoría Empresarial para la Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), San Salvador.» Universidad de El Salvador, 2022. <https://hdl.handle.net/20.500.14492/7587>.
- Parque Cuscatlán. «Parque Cuscatlán». Accedido 23 de enero de 2025. https://parquecuscatlan.org/acerca-de-nosotros/?utm_source=chatgpt.com.
- Peyroux, Elisabeth. *City Improvement Districts (CIDs) in Johannesburg: Assessing the political and socio-spatial implications of private-led urban regeneration*. 89 (enero de 2006).
- PM4NGOs. «Project Management for Development Professionals Guide». 21 de febrero de 2023. <https://pm4ngos.org/methodologies-guides/project-dpro/>.
- PM4NGOs. «Proyecto DPro (PMD Pro) - PM4NGOs». Accedido 25 de enero de 2025. <https://pm4ngos.org/methodologies-guides/project-dpro/#dipipopup-987506324>.
- Ramírez Hernández, Liliana. «Análisis de los tipos de gobernanza en los Parques Nacionales Naturales de Colombia». Informe, Universidad de Los Andes, 2014.
- Rivera Reyes, Gabriel Alejandro. «Una década de gestión del espacio público en Bogotá, apreciaciones desde la perspectiva de las políticas públicas.» *Revista de Estudios Sociales*, junio de 2002.
- Romero Magallan, Marisol. «El parque como artefacto político: los procesos de politización en la creación de tres parques metropolitanos de la Ciudad de México». *EURE (Santiago)* 50 (noviembre de 2023): 1-20. <https://doi.org/10.7764/eure.50.150.12>.
- Romero Magallán, Marisol. «Los parques que hacen ciudad: política y gobernanza público-privada en la Ciudad de México». El Colegio de México, Centro de Estudios Demográficos, Urbanos y Ambientales, 2022. https://repositorio.colmex.mx/concern/theses/p2676z05m?f%5Bresource_type_sim%5D%5B%5D=Tesis+de+Doctorado&locale=es.
- Saidel, Matías L. «La tragedia de los comunes revisitada: de la teoría formal a las formas históricas de desposesión». *Temas y Debates* 2017, n.º 33 (2017): 163-84. https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1853-984X2017000100007&lng=es&nrm=iso&tlng=es.

- Saidel, Matías L. «La tragedia de los comunes revisitada: de la teoría formal a las formas históricas de desposesión». *Temas y Debates*, n.º 33 (junio de 2017): 163-84.
- Tomadoni, Micaela, Laura Zulaica, y Gabriela Calderón. «Sostenibilidad urbana en la zona de transición urbano-rural de Mar del Plata». *Investigación + Acción* 2014, n.º 16 (2014): 16. <https://revistasfaud.mdp.edu.ar/ia/article/view/16-04>.
- Tuama, Seamus O. «Towards a Theory of Urban Sustainability». *SSRN Electronic Journal*, 1 de enero de 1995. https://www.academia.edu/76295594/Towards_a_Theory_of_Urban_Sustainability.
- USAID. «IMAGINA: PARQUE CUSCATLÁN | Document». U.S. Agency for International Development, 9 de marzo de 2019. <https://www.usaid.gov/document/imagina-parque-cuscatlan>.
- Vidales, Ana Cristina Vidal, y Julio César Martínez Rivera. *Metodología para la recuperación de espacios públicos*. 30 de enero de 2014, 36.
- Zafra Otero, Diego. *Análisis Crítico a los Modelos de Gestión Pública*. 2024. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30245.68323>.

Anexo 1. Guía de entrevista directora de FUNDAPARC

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y CIENCIAS SOCIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS SOCIALES Y PLANIFICACIÓN
PARA EL DESARROLLO

MODELO DE GESTIÓN PARA LA REVITALIZACIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS:
UN ESTUDIO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO IMPLEMENTADO EN EL PARQUE
CUSCATLÁN Y SU POTENCIAL ADAPTABILIDAD A OTROS ENTORNOS URBANOS
CAPÍTULO II Y III

Objetivo del capítulo

Analizar el modelo de gestión del Parque Cuscatlán desde un enfoque de gestión colaborativa, tomando en cuenta su diseño institucional, operación actual y mecanismos de sostenibilidad, para identificar elementos replicables en otros espacios públicos con características similares.

GRUPO 1: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y FORMULACIÓN DEL MODELO. ESTA GUÍA APLICA A:

Tema central: Modelo de gestión del Parque Cuscatlán desde su implementación (2019–2024)

1. Contexto y antecedentes

1. ¿Cómo se gestó la idea del modelo actual de gestión del Parque Cuscatlán?
2. ¿Qué actores clave participaron desde la formulación inicial del modelo?
3. ¿Cuáles fueron las motivaciones principales para optar por un modelo mixto público-privado?

2. Estructura del modelo

4. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades de su institución dentro de este modelo de gestión?
5. ¿Cómo se distribuyen las responsabilidades operativas entre los actores (Municipalidad, FUNDAPARC, Glasswing, etc.)?
6. ¿Cómo se formalizó esta colaboración? (convenios, roles, marco legal)

3. Financiamiento y sostenibilidad

7. ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento actuales del Parque?
8. ¿Existe una estrategia de sostenibilidad financiera a mediano/largo plazo?
9. ¿Qué retos han enfrentado para mantener esa sostenibilidad desde 2019?

4. Gestión del día a día

10. ¿Qué mecanismos de coordinación existen entre las distintas instituciones involucradas?

11. ¿Qué papel juegan los equipos técnicos en la operación cotidiana del parque?
12. ¿Cómo se abordan las decisiones operativas o estratégicas? (ej. nuevas actividades, mantenimiento, seguridad)

5. Resultados observados y aprendizajes

13. Desde su experiencia, ¿qué resultados positivos puede destacar del modelo desde su implementación?
14. ¿Qué aspectos han requerido ajustes o presentan dificultades hasta la fecha?
15. ¿Existen lecciones aprendidas importantes desde el punto de vista de la gestión?

6. Replicabilidad

16. En su opinión, ¿qué elementos de este modelo podrían ser replicables en otros espacios públicos urbanos similares?
17. ¿Qué condiciones institucionales o contextuales considera necesarias para su posible adaptación en otros territorios?
18. ¿Qué elementos considera no replicables o sensibles al contexto particular del Parque Cuscatlán?

7. Seguridad

19. ¿Qué actores institucionales participan en la seguridad del parque (PNC, CAM u otros)?
20. ¿Cómo se coordinan los aspectos de seguridad entre FUNDAPARC, la Alcaldía y las fuerzas de seguridad?
21. ¿Qué protocolos existen para la prevención de incidentes o conflictos?
22. ¿Cómo se ha percibido la evolución de la seguridad en el parque desde la reapertura?
23. ¿Qué elementos cree que pueden considerarse buenas prácticas replicables en términos de seguridad ciudadana?

8. Reflexiones finales

24. ¿Cómo describiría el papel de la comunidad en este modelo de gestión?
25. ¿Qué visión tiene sobre el futuro del Parque Cuscatlán bajo este esquema de gestión?
26. ¿Desea agregar algo más sobre el proceso o el modelo de gestión?

Anexo 2. Guía de entrevista jefe de operaciones de FUNDAPARC

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y CIENCIAS SOCIALES MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS SOCIALES Y PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO

MODELO DE GESTIÓN PARA LA REVITALIZACIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS: UN ESTUDIO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO IMPLEMENTADO EN EL PARQUE CUSCATLÁN Y SU POTENCIAL ADAPTABILIDAD A OTROS ENTORNOS URBANOS CAPÍTULO II Y III

Objetivo del capítulo

Analizar el modelo de gestión del Parque Cuscatlán desde un enfoque de gestión colaborativa, tomando en cuenta su diseño institucional, operación actual y mecanismos de sostenibilidad, para identificar elementos replicables en otros espacios públicos con características similares.

1. Rol y funciones

1. ¿Qué tareas realiza como responsable de logística o guía cultural en el parque?
2. ¿Desde cuándo colabora con el parque y cómo llegó a involucrarse?

2. Actividades culturales y operativas

3. ¿Qué tipo de actividades acompaña o coordina en el parque?
4. ¿Cómo se organiza el equipo para recibir al público y acompañar eventos?
5. ¿Cuáles son las actividades más demandadas o que generan mayor interacción ciudadana?

3. Interacción con usuarios

6. ¿Qué tipo de comentarios o retroalimentación recibe de los usuarios durante las visitas?
7. ¿Ha notado cambios en el perfil del visitante o su comportamiento?

4. Coordinación institucional

8. ¿Cómo se comunican y coordinan con FUNDAPARC, la Alcaldía u otras organizaciones?

5. Valoración del modelo

9. ¿Qué considera que hace especial el modelo de gestión del parque en su experiencia?
10. ¿Qué aspectos podrían mejorarse?

6. Replicabilidad

11. Desde su experiencia directa en el parque, ¿qué aprendizajes podrían trasladarse a otros espacios públicos similares?

7. Cierre

12. ¿Algún comentario final sobre la gestión o su rol dentro del parque?

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y CIENCIAS SOCIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS SOCIALES Y PLANIFICACIÓN
PARA EL DESARROLLO

MODELO DE GESTIÓN PARA LA REVITALIZACIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS:
UN ESTUDIO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO IMPLEMENTADO EN EL PARQUE
CUSCATLÁN Y SU POTENCIAL ADAPTABILIDAD A OTROS ENTORNOS URBANOS
CAPÍTULO II Y III

Objetivo del capítulo

Analizar el modelo de gestión del Parque Cuscatlán desde un enfoque de gestión colaborativa, tomando en cuenta su diseño institucional, operación actual y mecanismos de sostenibilidad, para identificar elementos replicables en otros espacios públicos con características similares.

1. Rol y trayectoria

1. Cuál es su rol específico en el seguimiento y evaluación del funcionamiento del parque?
2. Desde cuando está vinculado/a a este proceso?

2. Sistema de monitoreo

3. Que indicadores o áreas se evalúan regularmente en la gestión del parque?
4. ¿Como se recogen, sistematizan y reportan los datos?
5. Que herramientas se utilizan para el monitoreo (digitales, manuales, encuestas)?

3. Evaluación y toma de decisiones

6. Como se usan los resultados del monitoreo para mejorar la operación del parque?
7. Puede compartir algún ejemplo concreto donde una evaluación haya cambiado alguna estrategia o proceso?

4. Coordinación interinstitucional

8. Quienes participan en la validación o revisión de los informes?
9. Que tanto se articula el trabajo con las demás áreas operativas?

5. Fortalezas y desafíos

10. Que fortalezas ha identificado en el modelo de monitoreo actual?
11. Que dificultades se presentan en el seguimiento de la gestión?

6. Replicabilidad

12. Que lecciones aprendidas podrían aplicarse en la gestión de otros espacios públicos similares?

7. Cierre

13. ¿Desea compartir algún dato clave o recomendación final?

Anexo 4. Guía de entrevista encargada de comunicaciones Glasswing International –
FUNDAPARC

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y CIENCIAS SOCIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS SOCIALES Y PLANIFICACIÓN
PARA EL DESARROLLO

MODELO DE GESTIÓN PARA LA REVITALIZACIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS:
UN ESTUDIO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO IMPLEMENTADO EN EL PARQUE
CUSCATLÁN Y SU POTENCIAL ADAPTABILIDAD A OTROS ENTORNOS URBANOS
CAPÍTULO II Y III

Objetivo del capítulo

Analizar el modelo de gestión del Parque Cuscatlán desde un enfoque de gestión colaborativa, tomando en cuenta su diseño institucional, operación actual y mecanismos de sostenibilidad, para identificar elementos replicables en otros espacios públicos con características similares

1- Rol y estructura

1. ¿Cuál es su función específica dentro del equipo de comunicación del parque?
2. ¿Cómo está estructurada el área de comunicaciones? ¿Cuenta con apoyo externo?

2- Estrategia de comunicación

3. ¿Cómo definen las estrategias de difusión y promoción del parque?
4. ¿Qué canales de comunicación son prioritarios (redes, medios, impresos, comunitarios)?
5. ¿Cómo gestionan la imagen del parque en eventos de alta visibilidad?

3- Articulación con otras áreas

6. ¿Cómo se coordinan con las áreas de actividades, seguridad y dirección para generar contenidos o mensajes?
7. ¿Qué retos han enfrentado al comunicar las actividades o el modelo del parque?

4- Participación ciudadana y percepción

8. ¿Se recogen opiniones o percepciones del público a través de medios digitales?
9. ¿Qué tipo de interacción existe con la ciudadanía mediante las redes sociales u otros canales?

5- Buenas prácticas y desafíos

10. ¿Qué estrategias de comunicación considera que han sido más efectivas?
11. ¿Qué obstáculos o lecciones aprendidas puede compartir?

6- Replicabilidad

12. ¿Qué elementos del enfoque comunicacional podrían trasladarse a otros parques o espacios públicos?

13. ¿Qué condiciones deben existir para que una estrategia como la de ustedes funcione en otro contexto?

7- Cierre

14. ¿Desea agregar algo más que considere importante para entender el rol de la comunicación en la gestión del parque?

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y CIENCIAS SOCIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS SOCIALES Y PLANIFICACIÓN
PARA EL DESARROLLO

MODELO DE GESTIÓN PARA LA REVITALIZACIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS:
UN ESTUDIO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO IMPLEMENTADO EN EL PARQUE
CUSCATLÁN Y SU POTENCIAL ADAPTABILIDAD A OTROS ENTORNOS URBANOS
CAPÍTULO II Y III

Objetivo del capítulo

Analizar el modelo de gestión del Parque Cuscatlán desde un enfoque de gestión colaborativa, tomando en cuenta su diseño institucional, operación actual y mecanismos de sostenibilidad, para identificar elementos replicables en otros espacios públicos con características similares

1. Contexto y antecedentes

- ¿Cómo se gestó la idea del modelo actual de gestión del Parque Cuscatlán?
- ¿Qué actores clave participaron desde la formulación inicial del modelo?
- ¿Cuáles fueron las motivaciones principales para optar por un modelo mixto público-privado?
- ¿Cómo influyó el Proyecto IMAGINA en las decisiones estratégicas y de gobernanza del modelo actual?

2. Estructura institucional y marco legal

- ¿Qué aportes hizo el Proyecto IMAGINA al diseño institucional y jurídico del modelo actual?
- ¿Se elaboraron convenios, lineamientos o recomendaciones normativas desde IMAGINA que hayan sido adoptadas?
- ¿Qué aprendizajes institucionales surgieron en ese proceso de transición?

3. Coordinación interinstitucional

- ¿Cómo se articulaban las relaciones entre actores públicos y privados durante el proyecto IMAGINA?
- ¿Qué mecanismos de gobernanza se proponían desde IMAGINA para garantizar sostenibilidad?

4. Replicabilidad y visión

- En su opinión, ¿qué elementos técnicos, organizativos o de gobernanza del modelo IMAGINA podrían ser replicables en otros espacios públicos?
- ¿Qué factores considera indispensables para que esa replicabilidad sea viable?
 - ¿Qué aspectos no son replicables o dependen del contexto particular de San Salvador?

5. Reflexión final

- ¿Qué visión tiene sobre la evolución del Parque Cuscatlán desde el modelo impulsado por IMAGINA?

¿Desea agregar algo más sobre el proceso o legado institucional del proyecto

Anexo 6. Guía de entrevista Administradora Parque Cuscatlán – AMSS
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y CIENCIAS SOCIALES
MAESRTÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS SOCIALES Y PLANIFICACIÓN
PARA EL DESARROLLO

MODELO DE GESTIÓN PARA LA REVITALIZACIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS:
UN ESTUDIO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO IMPLEMENTADO EN EL PARQUE
CUSCATLÁN Y SU POTENCIAL ADAPTABILIDAD A OTROS ENTORNOS URBANOS
CAPÍTULO II Y III

Objetivo del capítulo

Analizar el modelo de gestión del Parque Cuscatlán desde un enfoque de gestión colaborativa, tomando en cuenta su diseño institucional, operación actual y mecanismos de sostenibilidad, para identificar elementos replicables en otros espacios públicos con características similares.

1. Estructura del modelo y responsabilidades

¿Cuáles son las funciones y responsabilidades de la Alcaldía en el modelo de gestión del Parque Cuscatlán?

¿Cómo se distribuyen las responsabilidades operativas entre la Municipalidad, FUNDAPARC y Glasswing?

¿Cómo se formalizó esta colaboración institucional? (convenios, figuras legales)

2. Recursos y sostenibilidad

¿Qué recursos financieros, humanos o materiales aporta la Alcaldía directamente al funcionamiento del parque?

¿Existe una planificación municipal para asegurar la sostenibilidad del apoyo institucional a largo plazo?

3. Coordinación y toma de decisiones

¿Qué mecanismos de coordinación existen entre la Alcaldía y las otras instituciones?

¿Cómo se toman decisiones operativas o estratégicas en el parque?

¿Cómo se resuelven desacuerdos o diferencias entre la Alcaldía y otros actores?

4. Mantenimiento y emergencias

¿Qué protocolos sigue la Alcaldía ante fallas de infraestructura o emergencias en el parque?

¿Cómo se evalúa la calidad del mantenimiento desde la perspectiva municipal?

5. Seguridad

¿Qué actores institucionales participan en la seguridad del parque (PNC, CAM, Alcaldía)?

¿Cómo se articulan los esfuerzos en esta materia?

¿Qué buenas prácticas podrían considerarse replicables?

6. Replicabilidad

¿Qué elementos del modelo de gestión o del rol municipal podrían ser replicables en otros parques?

¿Qué condiciones institucionales cree que se requieren para ello?

¿Qué aprendizajes institucionales cree que podrían ser útiles para otras municipalidades que deseen implementar un modelo similar?”

7. Cierre

¿Desea agregar algo más sobre el rol de la Alcaldía en este modelo?

¿Qué visión tiene sobre la continuidad del parque bajo este esquema?

Anexo 7. Convenio específico de cooperación entre Fundación Parque Cuscatlán y el municipio de San Salvador, para la gestión sostenible del Parque Cuscatlán

CONVENIO ESPECÍFICO DE COOPERACIÓN ENTRE FUNDACIÓN PARQUE CUSCATLÁN Y EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, PARA LA GESTIÓN SOSTENIBLE DEL PARQUE CUSCATLAN

NOSOTROS: ERNESTO LUIS MUYSHONDT GARCÍA PRIETO, de cuarenta y cinco años de edad, Empresario, del domicilio de San Salvador, Departamento de San Salvador, con Documento Único de Identidad número cero uno siete uno siete uno nueve nueve - tres, y con Número de Identificación Tributaria cero seis uno cuatro — tres cero cero ocho siete cinco — cero cero dos — cinco, actuando en nombre y representación del MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR, ENTIDAD DE DERECHO PÚBLICO en mi calidad de ALCALDE MUNICIPAL Y TITULAR DEL CONCEJO MUNICIPAL DEL MISMO, con Número de Identificación Tributaria Número cero seis uno cuatro — cero uno cero seis uno uno — cero cero dos - dos, personería que legitimo mediante la documentación siguiente: a) El ejemplar del Diario Oficial Numero veintitrés, Tomo Doscientos Noventa, de fecha cinco de febrero de mil novecientos ochenta seis, en el que aparece publicado el Decreto Legislativo Numero Doscientos setenta y cuatro, emitido por la Asamblea Legislativa con fecha treinta y uno de enero del mismo año, por el cual se decretó el Código Municipal que entró en vigencia el día uno de marzo del citado año, apareciendo en el Artículo cuarenta y siete del mencionado Código Municipal, que el Señor Alcalde representa legal y administrativamente al Municipio. b) La credencial extendida por los miembros del Tribunal Supremo Electoral, señores: Julio Alfredo Olivo Granadino, Magistrado Presidente; Fernando Argüello Téllez, Ana Guadalupe Medina Linares, Sonia Clementina Liévano de Lemus y Miguel Ángel Cardoza Ayala, Magistrados Propietarios y Louis Alain Benavides Monterrosa, Secretario General en funciones, con fecha veinticinco de abril del año dos mil dieciocho, en cumplimiento de la facultad que le otorga los Artículos sesenta y tres letra d, sesenta y cuatro letra a romano vi, doscientos diecinueve, doscientos veintiuno y doscientos veinticuatro del Código Electoral, en el que consta que de acuerdo al Escrutinio Final de las elecciones celebradas el día cuatro de marzo del año dos mil dieciocho por el referido Tribunal, el señor Ernesto Luís Muyshondt García Prieto, resultó electo Alcalde del Concejo Municipal de San Salvador, para el período constitucional que inició el uno de mayo de ese mismo año y finalizará el treinta de abril del año dos mil veintiuno; c) Certificación de punto de acta de acuerdos municipales Extendida en la Alcaldía Municipal de San Salvador, departamento de San Salvador, el día nueve de abril de dos mil veintiuno. Por el licenciado Javier Antonio Cruz García en su calidad de Secretario Municipal del Municipio de San Salvador, en el que consta que en sesión Extraordinaria celebrada por el Concejo Municipal el nueve de abril de dos mil veintiuno, se encuentra el acuerdo Número SE-09042021-5.2, que en lo pertinente dice: Autorizar al señor alcalde de San Salvador, Ernesto Luís Muyshondt García Prieto o al alcalde interino, para que, en nombre y representación del Municipio, comparezca a suscribir el presente Convenio de Cooperación.

Quien en lo sucesivo me denominare como "EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR"; y por otra parte, ALEJANDRO ANTONIO POMA RASKOSKY, de cuarenta y ocho años de edad, Licenciado en

Administración de Empresa, del domicilio de San Salvador, departamento de San Salvador, con Documento Único de Identidad número cero dos siete seis cero cinco siete dos — cuatro, y con Número de Identificación Tributaria cero seis uno cuatro — dos seis cero tres siete dos — cero cero dos - cero, actuando en mi calidad de Presidente y en consecuencia Representante Legal de la FUNDACIÓN PARQUE CUSCATLÁN, que puede abreviarse FUNDAPARC, con domicilio en San Salvador, con Número de Identificación Tributaria cero seis uno cuatro —uno nueve cero nueve uno nueve — uno cero nueve — siete, personería que legitimo mediante la documentación siguiente: a) Copia certificada de La Escritura Pública de Constitución de la Fundación Parque Cuscatlán, otorgada en San Salvador a las catorce horas y treinta minutos del día diecinueve de septiembre de dos mil diecinueve, antes los oficios del notario CARLOS ARTURO LEÓN GARCÍA RIVERA, inscrita en el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro al número DIECIOCHO folio DOSCIENTOS SESENTA AL DOSCIENTOS SETENTA Y CINCO del Libro CUARENTA de Fundaciones Nacionales, el día tres de febrero de dos mil veinte. B) Copia certificada del Diario Oficial, Tomo cuatros cientos veintiséis de fecha cinco de febrero de dos mil veinte, número veinticuatro en donde se publicaron los Estatutos de la FUNDACIÓN PARQUE CUSCATLÁN en los que consta que Ja Representación Legal de la fundación le corresponde al Director Presidente de la Junta Directiva, con facultades para otorgar contratos como el presente. y cuando sean referidas de forma conjunta nos denominaremos como "LAS PARTES"; por el presente documento ACORDAMOS:

CONSIDERANDO:

- I) Que el Artículo 203 inciso 1 0 de la Constitución de la República, establece: "Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas. Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional;
- II) Que el Artículo 4, No. I del Código Municipal, establece que: "la elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local";
- III) Que según Escritura Pública otorgada el veinticuatro de julio de dos mil diecisiete, EL INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES (INDES) y LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR (AMSS), otorgaron un contrato de COMODATO, por medio del cual el INDES entregó materialmente y gratuitamente, el uso y manejo del PARQUE CUSCATLAN, para un plazo de diez años prorrogables, con el objeto que la AMSS, realice sobre el parque obras de remodelación, quedando obligada la AMSS a pagar los costos de mantenimiento y conservación del parque;
- IV) Que con fecha treinta de enero de dos mil dieciocho, la Agencia Internacional de los Estados Unidos para El Desarrollo (USAID), The Howard G. Buffett Foundation, Center Of Conflict And Development (CONDEV), La Fundación Crisálida Internacional y la Alcaldía de San Salvador firmaron un MEMORÁNDUM DE ENTENDIMIENTO

PARA LA RECUPERACIÓN, TRANSFORMACIÓN, MANTENIMIENTO Y ACTIVACIÓN DEL ESPACIO PÚBLICO EN SAN SALVADOR, donde se establecieron las primeras bases de gestión del Parque Cuscatlán como espacio público existente;

- V) Que en los estatutos de la Fundación, Parque Cuscatlán en el Artículo 4 se establece literalmente: "La Fundación tiene como objetivo ó finalidad aportar en la administración del PARQUE CUSCATLAN y mejorar el entorno de las comunidades aledañas, para cuyo cumplimiento se propone: a) Crear políticas y procesos de participación de la comunidad necesarios para conservar y manejar el Parque Cuscatlán y/o cualquier otro Parque ó parques nacionales, Monumentos y Reservas, existentes actualmente y los que eventualmente se incorporen a nivel nacional; b) La movilización de recurso humano y financiero con el fin de asegurar el mantenimiento de su integridad, mejoramiento y/ó la transformación del Parque Cuscatlán ó de cualquier otro parque ó parques nacionales, Monumentos y Reservas; c) Mejorar la calidad de vida y bienestar de comunidades vulnerables a través de procesos participativos de diseño, construcción y activación de áreas verdes para el encuentro, promoviendo en el interior de la comunidad sentimientos de pertenencia y orgullo con respecto del lugar donde se vive y del cual se es parte; d) Crear vinculaciones de cooperación y de asistencia con instituciones públicas y privadas que deseen recuperar ó transformar espacios públicos; e) Mantener una base de datos de instituciones individuos y poblaciones donantes asegurando un asocio colaborativo a largo plazo; f) Fomentar la educación entorno a la conservación, transformación y activación de espacios, públicos, áreas verdes y medio ambiente; g) Promover y fomentar la cultura de seguridad en las comunidades, a través del uso responsables de parques, áreas verdes y espacios públicos";
- VI) Que según la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS), San Salvador presenta actualmente una relación de espacio público por habitante de sólo 6.99 m², lo que reduce las oportunidades de convivencia y menoscaba la calidad de vida de los capitalinos, por lo que deben priorizarse las alianzas público privadas que recuperen, transformen, mantengan y activen estos elementos urbanos;
- VII) Que el Parque Cuscatlán está ubicado en una de las zonas de la ciudad que concentra mayor cantidad de equipamiento de salud, educación, deportes y recreación, colinda con el Centro Histórico en el cual se encuentran importantes espacios culturales. Es así como el Parque Cuscatlán resulta un punto estratégico de intervención como proyecto catalizador para desencadenar importantes intervenciones urbanas capaces de consolidar y construir una ciudad que propicie espacios de sana convivencia;
- VIII) Que desde su apertura y con la ayuda de investigaciones realizadas in situ, la población ha gozado del Parque Cuscatlán y se ha abocado masivamente al espacio a razón de 30,000 visitantes al mes, lo cual implica un importante desgaste de las instalaciones;
- IX) Que la alianza entre FUNDAPARC y EL Municipio de San Salvador significa una valiosa oportunidad para conservar el Parque Cuscatlán y aprender de la experiencia de este espacio para intervenir otros en el futuro;

POR LO TANTO, sobre la base de los considerandos precedentes, las partes en el ejercicio de sus funciones acuerdan celebrar el siguiente CONVENIO ESPECÍFICO DE COOPERACIÓN ENTRE FUNDACIÓN PARQUE CUSCATLÁN Y EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR,

PARA LA GESTIÓN SOSTENIBLE DEL PARQUE CUSCATLAN, el cual se regirá por las siguientes cláusulas:

CLAUSULA PRIMERA. - OBJETO:

Las partes desean entablar una relación de cooperación para la gestión administrativa y técnica para la sostenibilidad del Parque Cuscatlán; entendiendo gestión como el apoyo a las labores administrativas, de activación, mantenimiento del parque y del cuidado del mismo, de forma coordinada.

CLAUSULA SEGUNDA. - COMITÉ DE TRABAJO CONJUNTO:

Para lograr el objetivo se creará y establecerá como consecuencia de este convenio un COMITÉ DE TRABAJO CONJUNTO, que tendrá como finalidad planificar las actividades de corto, mediano y largo plazo para el mantenimiento y activación del Parque Cuscatlán y comunicar las decisiones tomadas en conjunto a otros actores que intervienen en el Parque, tales como: Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM), Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos, Policía de Turismo (POLITUR), Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador (ALGES), Fundación Sus Hijos y otros que puedan sumarse a futuro.

El Comité de trabajo conjunto se reunirá al menos una vez al mes y estará conformado por ocho miembros y sesionará con un mínimo de cinco miembros. En cualquier caso, para que las sesiones tengan validez, siempre deberá estar representada la Alcaldía Municipal de San Salvador y FUNDAPARC por igual número de miembros, lo anterior es con el fin de asegurar, la eficiente operación del Parque Cuscatlán. Los representantes podrán nombrar a un suplente de ser necesario. Los acuerdos deberán alcanzarse con el consenso de los miembros del Comité.

El Comité de Trabajo Conjunto tiene un rol estratégico, en él, estarán representadas la Municipalidad y FUNDAPARC. Por parte de la Municipalidad, lo integrarán un representante de cada una de las siguientes dependencias: (1) un miembro del Distrito dos, al que el Parque pertenece; (1) un miembro de la Gerencia de

Cooperación y Relaciones Internacionales, (1) un miembro de la Dirección de Finanzas y el Administrador del Parque (1) y cuatro miembros que FUNDAPARC designe, totalizando hasta ocho (8) integrantes.

El Comité tendrá entre sus funciones las actividades enumeradas a continuación, sin que dicha enumeración deba tomarse como una limitación a las actividades de cooperación entre las partes, los objetivos del comité de trabajo conjunto son:

- 1) Elaborar un Plan Operativo Anual (POA) tomando en cuenta las prioridades establecidas para el buen funcionamiento del Parque, El POA se elaborará para implementarse entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del año respectivo.
- 2) Trabajar bajo el POA establecido; tomando en cuenta los recursos disponibles por parte de ambas entidades.
- 3) Elaborar las actas de sesiones del Comité de Trabajo Conjunto donde aparezcan los acuerdos alcanzados.

- 4) Fortalecer el equipamiento y la dotación de materiales relacionados al mantenimiento de la infraestructura, el ecosistema y la realización de actividades culturales y deportivas en el Parque Cuscatlán.
- 5) Promover el entrenamiento continuo del personal que desarrolla sus labores en el Parque para lograr una mejor atención al usuario y favorecer el cuidado de las instalaciones.
- 6) El Comité de Trabajo Conjunto presentará anualmente a la Alcaldía Municipal de San Salvador y a la Junta Directiva de FUNDAPARC, un informe de actividades que contenga: 1) la ejecución presupuestaria de las partes, 2) actividades, indicadores, 3) retos enfrentados, lecciones aprendidas y 4) planes a futuro del Parque Cuscatlán.
- 7) Otras facultades que se consideren necesarias para el debido funcionamiento.

Asimismo, el Comité de Trabajo Conjunto podrá presentar un informe de actividades y ejecución presupuestaria a los representantes comunitarios de la zona de influencia del Parque, con el objeto de encontrar una retroalimentación de los grupos mencionados para establecer nuevas actividades o líneas de trabajo en el POA del siguiente año.

CLAUSULA TERCERA. COMPROMISOS DE LA FUNDACIÓN:

- a) Canalizar y gestionar recursos internos y externos provenientes del sector privado, organismos no gubernamentales nacionales e internacionales, fundaciones y de cualquier otra fuente lícita para fortalecer las actividades de mantenimiento y activación del Parque Cuscatlán.
- b) Establecer convenios de cooperación con aquellos socios estratégicos y organizaciones nacionales y/o internacionales que desarrollen proyectos relacionados con este convenio.
- c) En el caso de recibir donaciones provenientes de los usuarios del Parque que realicen eventos o actividades en el mismo, queda establecido que FUNDAPARC destinará estos fondos única y exclusivamente al mantenimiento y activación del parque de acuerdo a lo que establezca el Comité de Trabajo Conjunto, debiendo llevar la Fundación los registros necesarios que permitan la trazabilidad de los fondos captados, dejando la información disponible para ambas partes.
 - e) Una vez al año, se realizará una auditoría externa que certifique el buen uso de los fondos para los fines descritos en este convenio.
- d) FUNDAPARC asumirá el monitoreo, evaluación y sistematización de las actividades del parque e informará sobre los hallazgos encontrados al Comité de Trabajo Conjunto con la finalidad de aprender de esta información y mejorar los procesos para el mantenimiento y activación del Parque.

CLAUSULA CUARTA. - COMPROMISOS DEL MUNICIPIO:

- a) Reconocer las funciones del Comité de Trabajo Conjunto y los acuerdos que se establezcan.
- b) Garantizar el pago de los servicios de electricidad y agua potable.
- c) Contribuir a la gestión de recursos para garantizar la sostenibilidad del Parque.
- d) Mantener en buen estado las áreas verdes y los espacios públicos de acuerdo a la "Ordenanza Reguladora del Uso de Parques y Plazas del Municipio de San Salvador".

- e) Velar por mantener una fluida recolección de desechos alrededor de la zona de acuerdo a la "Ordenanza Reguladora del Aseo de la Ciudad de San Salvador".
- f) Colaborar en la creación de carpetas técnicas para subvencionar proyectos por medio de la cooperación.
- g) Las demás actividades que surjan del Comité de Trabajo Conjunto y/o del Plan Operativo Anual.

CLAUSULA QUINTA. - COMPROMISOS ENTRE LAS PARTES:

- a) Ambas partes deben de garantizar que la entrada al Parque Cuscatlán será siempre gratuita para todos los visitantes.
- b) Realizar actividades que respondan al diseño, y capacidades del Parque Cuscatlán, asegurándose de garantizar el cuidado de sus instalaciones eléctricas e hidráulicas (agua lluvia, potable y negras), redes de voz y datos en todo momento.
- c) Fortalecer la protección del ecosistema urbano presente en el Parque Cuscatlán a través de actividades plasmadas en el POA.
- d) Visibilizar y proteger los servicios ambientales que provee el Parque Cuscatlán,
- e) Promover el conocimiento y cuidado de la fauna y flora presentes en el Parque Cuscatlán a través de acciones de educación ambiental.
- f) La estrategia de comunicaciones deberá ser consensuada entre ambas partes en el marco del comité de trabajo conjunto. Será FUNDAPARC quien formulará la propuesta a presentar al Comité, pero en todo caso deberá incluir la presencia de ambas partes.

CLAUSULA SEXTA. - PLAZO:

El presente convenio se celebra por un plazo de SIETE años contados a partir de esta fecha los cuales serán prorrogables previo convenio entre las partes siempre y cuando exista comunicación formal y escrita en ese sentido. -

CLAUSULA SÉPTIMA. - SOLUCION DE CONFLICTOS:

Cualquier controversia en cuanto a la interpretación de los compromisos adquiridos en el presente Convenio, será resuelta por las partes de común acuerdo, sobre la base de la buena fe y disposición.

CLAUSULA OCTAVA. - CESIÓN:

Los derechos y obligaciones que emanan de este convenio, no podrán ser cedidos, en ninguna circunstancia y bajo ningún título.

CLAUSULA NOVENA. - MODIFICACIONES DEL CONVENIO:

Las partes de común acuerdo, dentro de la vigencia del presente Convenio, podrán prorrogar su duración, así como sustituir alguna de sus cláusulas. Lo anterior, deberá solicitarse por escrito, especificando en qué consiste, lo cual quedará legalizado por medio de una adenda.

CLAUSULA DÉCIMA. - CAUSALES DE TERMINACIÓN:

El presente convenio podrá darse por terminado por:

- A) Cuando cualquiera de las partes así lo manifiesten, previamente y por escrito con seis meses de anticipación, habiendo agotado la cláusula séptima del presente convenio.

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN ENTREVISTA

Nombre del Proyecto de Investigación:

MODELO DE GESTIÓN PARA LA REVITALIZACIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS: UN ESTUDIO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO IMPLEMENTADO EN EL PARQUE CUSCATLÁN Y SU POTENCIAL ADAPTABILIDAD A OTROS ENTORNOS URBANOS

Investigador:

Marcelo Enrique Viana Gómez

Universidad de El Salvador

Maestría en Gerencia De Proyectos Sociales y Planificación Para el Desarrollo

Contacto:

Correo electrónico: vg04018@ues.edu.sv

Teléfono: 7951-4214

INFORMACIÓN PARA EL/LA PARTICIPANTE

Usted ha sido invitado/a a participar en una entrevista como parte del proyecto de investigación arriba mencionado. El objetivo de este estudio es analizar el modelo de gestión implementado en el Parque Cuscatlán desde una perspectiva de gestión colaborativa, con la finalidad de identificar elementos replicables en otros espacios públicos urbanos.

La entrevista será de carácter semiestructurado, con una duración estimada de entre 45 a 60 minutos. Su participación es completamente voluntaria y puede retirarse del proceso en cualquier momento, sin ningún tipo de repercusión. Su identidad será confidencial y la información que proporcione será utilizada exclusivamente con fines académicos.

Los datos recabados podrán ser citados en el informe de tesis o publicaciones derivadas, sin revelar su identidad, salvo que usted exprese explícitamente su autorización para ser identificado/a.

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO

Yo, _____,
(declarar nombre completo)

- He sido informado/a sobre el propósito y las características de esta investigación.
- Entiendo que mi participación es voluntaria.
- Entiendo que puedo negarme a participar o retirarme en cualquier momento.
- Autorizo el uso de la información proporcionada de forma confidencial y anónima.
 - (Opcional) Autorizo que se me identifique en los resultados con nombre y cargo.
- Autorizo la grabación de audio durante la entrevista.

- No autorizo la grabación de audio durante la entrevista.

Firma del/de la participante: _____

Fecha: ___ / ___ / _____

Firma del investigador: _____

Fecha: ___ / ___ / _____