

**SERVICIO DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA GESTIÓN
INSTITUCIONAL EN LA PROBLEMÁTICA ACERCA DE LA
EFICACIA COMO ORGANISMO PÚBLICO
DESCENTRALIZADO EN SERPAR LIMA METROPOLITANA
2024.**

Índice

1.	Antecedentes de la Investigación	5
1.1.	Relevancia y Aplicación de la Investigación	6
1.2.	Categorías y Subcategorías de la Investigación.....	9
2.	Marco Teórico:	10
2.1.	Problema y objetivos de la investigación	13
3.	Diseño y Validación de Instrumentos de Investigación	14
3.1.	Rigor Metodológico y Consideraciones Éticas.....	15
4.	Realización de Entrevistas.....	15
4.1.	Descripción Detallada.....	16
4.2.	Estrategia de Entrevistas.....	16
5.	Análisis Documental	17
6.	Procesamiento y Análisis Cualitativo	17
7.	Desarrollo de Propuestas de Solución.....	62
8.	Elaboración y Presentación del Informe Final.....	65
8.1.	Diagnóstico Integral:	65
	1. Análisis sobre la Asignación y Gestión de Recursos en SERPAR: Impacto en la Eficiencia Operativa	65
	2. Análisis sobre los Mecanismos y Estrategias de Participación Ciudadana de SERPAR.....	69
	3. Análisis sobre Evaluación y Monitoreo de la Gestión de SERPAR.....	73
	4. Análisis sobre la Alineación de las Actividades de SERPAR con los Planes de Desarrollo de Lima Metropolitana	77
8.2.	Propuestas Estratégicas:	80
I.	Primer Objetivo	80

E. Sabino Lara Florian

a.	Codificación Abierta:.....	80
b.	Codificación Axial:	87
c.	Análisis Temático de la Eficiencia Operativa	92
d.	Triangulación de Datos con Información de Otras Investigaciones y Respuesta a las Preguntas Planteadas	94
II.	Segundo Objetivo	97
a.	Codificación Abierta:.....	97
b.	Codificación Axial:	103
c.	Análisis Temático de la Eficiencia Operativa	107
d.	Triangulación de Datos con Información de Otras Investigaciones y Respuesta a las Preguntas Planteadas	110
III.	Tercer Objetivo.....	113
a.	Codificación Abierta:.....	113
b.	Codificación Axial:	119
c.	Análisis Temático de Evaluación y Monitoreo	124
d.	Triangulación de Datos con Información de Otras Investigaciones y Respuesta a las Preguntas Planteadas	127
IV.	Cuarto Objetivo.....	130
a.	Codificación Abierta:.....	130
b.	Codificación Axial:	137
c.	Análisis Temático de la Eficiencia Operativa	141
d.	Triangulación de Datos con Información de Otras Investigaciones y Respuesta a las Preguntas Planteadas	145
9.	Resumen de la Determinación de los Objetivos de la investigación	148
9.1.	Objetivo General.....	148

E. Sabino Lara Florian

9.2. Objetivos Específicos	148
10. Conclusiones Finales:.....	150
11. Recomendaciones Finales:.....	152
Referencias	154
ANEXOS:.....	156
Guía de Entrevista para Evaluar la Eficacia de la Gestión Institucional de SERPAR Lima Metropolitana	156
Entrevistas y preguntas	159

SERVICIO DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA PROBLEMÁTICA ACERCA DE LA EFICACIA COMO ORGANISMO PÚBLICO DESCENTRALIZADO EN SERPAR LIMA METROPOLITANA 2024.

1. Antecedentes de la Investigación

La gestión institucional en entes públicos, como SERPAR Lima Metropolitana, ha sido un tema recurrente en la literatura de gestión pública, especialmente en el marco de la descentralización y eficacia de los servicios públicos. Diversas investigaciones han señalado la importancia de mejorar los procesos administrativos y de gestión para asegurar el cumplimiento de objetivos estratégicos que respondan a las necesidades ciudadanas.

Un estudio relevante es el de Osborne y Gaebler (1992), quienes introducen el concepto de "Gobierno Empresarial", enfatizando que la eficacia organizacional en entes públicos se logra aplicando principios de gestión orientados a resultados, eficiencia y responsabilidad. Este enfoque ha inspirado múltiples reformas en la gestión pública a nivel mundial, destacando la necesidad de estructuras organizacionales flexibles y adaptables.

En el contexto latinoamericano, estudios de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2010) destacan que la descentralización ha tenido impactos positivos en la gestión de los servicios públicos, pero subrayan la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales y los mecanismos de monitoreo para asegurar su efectividad. Esta perspectiva es particularmente relevante para Lima Metropolitana, donde la gestión de recursos y servicios enfrenta constantes desafíos en términos de eficacia.

A nivel nacional, la experiencia de implementación de políticas públicas descentralizadas ha sido evaluada por entidades como el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018), que ha documentado el impacto de las estrategias

de gestión institucional en la mejora de servicios básicos, resaltando la importancia de la coordinación interinstitucional y la rendición de cuentas.

Por otro lado, estudios del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) han señalado que las transferencias presupuestarias a los gobiernos regionales y locales deben ir acompañadas de un fortalecimiento de las capacidades institucionales y administrativas. Se ha propuesto la implementación de programas de capacitación y asistencia técnica que permitan a los funcionarios locales gestionar proyectos de inversión con mayor eficacia y alinearse con los objetivos nacionales de desarrollo. Asimismo, la Defensoría del Pueblo ha resaltado que, aunque las políticas públicas descentralizadas han promovido la participación ciudadana en la toma de decisiones, es necesario garantizar que estos mecanismos sean inclusivos y efectivos, con una representación adecuada de las comunidades más afectadas.

La descentralización también ha fomentado la creación de espacios participativos como los presupuestos participativos, donde la sociedad civil puede influir en la asignación de recursos. Estas iniciativas han sido reconocidas como una herramienta poderosa para promover la equidad y la transparencia, pero su éxito depende de la voluntad política y de una adecuada supervisión y evaluación.

En resumen, a nivel nacional, la experiencia de la descentralización en Perú ha demostrado ser un motor de cambio significativo, impulsando la mejora de servicios básicos y fomentando una mayor participación ciudadana. No obstante, la necesidad de una gestión más eficiente y de mecanismos de rendición de cuentas robustos sigue siendo un área prioritaria para asegurar el desarrollo sostenible y equitativo en todas las regiones del país.

1.1. Relevancia y Aplicación de la Investigación

La relevancia de este estudio radica en su potencial para proporcionar recomendaciones prácticas que optimicen la gestión institucional de SERPAR, contribuyendo a un servicio más eficiente y orientado al ciudadano. Aplicar los hallazgos de esta investigación permitirá mejorar la asignación de recursos, fomentar la

colaboración interinstitucional y asegurar que las necesidades de la ciudadanía sean atendidas de manera eficaz y transparente.

Sustento Técnico de las Subcategorías

Cada subcategoría se fundamenta en teorías y conceptos ampliamente aceptados en el campo de la gestión pública y la descentralización. Los marcos teóricos proporcionados por autores como Putnam, Patton, y Rondinelli aseguran un análisis robusto y pertinente, mientras que los principios de gestión organizacional de Robbins y Coulter aportan un enfoque práctico para la mejora de procesos institucionales.

Subcategorías Primarias de Análisis

a) Gestión Institucional y Desempeño Organizacional

- **Relevancia:** Comprender cómo las estructuras y procesos de gestión institucional en SERPAR afectan su capacidad para cumplir con sus objetivos de servicio público es crucial para evaluar su eficacia.
- **Aplicación:** Se analizarán los procedimientos internos, la asignación de recursos y las prácticas de gestión del desempeño para identificar áreas de mejora y destacar las buenas prácticas.
- **Sustento Técnico:** Según Robbins y Coulter (2012), las organizaciones eficaces optimizan sus procesos internos mediante la gestión estratégica de recursos y la implementación de sistemas de evaluación de rendimiento.

b) Descentralización y Coordinación Interinstitucional

- **Relevancia:** Evaluar cómo la descentralización ha afectado la capacidad de SERPAR para gestionar servicios de manera eficiente, destacando la importancia de la coordinación entre diferentes niveles de gobierno.
- **Aplicación:** Se estudiará la interacción de SERPAR con otras entidades municipales y regionales, enfocándose en la eficacia de los acuerdos y mecanismos de colaboración.
- **Sustento Técnico:** La teoría de la descentralización administrativa (Rondinelli, 1981) sostiene que la eficacia de los organismos

descentralizados depende en gran medida de su capacidad para establecer redes colaborativas y procesos de gobernanza adaptativa.

c) **Participación Ciudadana en la Gestión de Servicios Públicos**

- **Relevancia:** Entender el papel de la participación ciudadana en la gestión de SERPAR es fundamental para asegurar que los servicios ofrecidos sean relevantes y alineados con las expectativas de la comunidad.
- **Aplicación:** Se examinarán los mecanismos de participación y consulta ciudadana implementados por SERPAR, evaluando su impacto en la toma de decisiones y la mejora de servicios.
- **Sustento Técnico:** La teoría del capital social de Putnam (1993) argumenta que las redes de participación ciudadana fortalecen la legitimidad y eficacia de las políticas públicas.

d) **Evaluación y Monitoreo de la Eficacia Institucional**

- **Relevancia:** Desarrollar un marco de evaluación permite medir el rendimiento de SERPAR, identificar áreas de mejora y asegurar la transparencia en el uso de los recursos públicos.
- **Aplicación:** Se analizarán los indicadores de gestión utilizados por SERPAR y la metodología de evaluación aplicada para garantizar que los servicios proporcionados sean eficaces y sostenibles.
- **Sustento Técnico:** Patton (2008) enfatiza que las evaluaciones participativas y basadas en el rendimiento son esenciales para asegurar la mejora continua en la gestión pública.

1.2. Categorías y Subcategorías de la Investigación

Matriz de Categorización

Categoría	Subcategorías Primarias	Subcategorías Secundarias	Instrumentos
Gestión Institucional en SERPAR	Mecanismos de Participación	<ul style="list-style-type: none"> - Asambleas Vecinales - Consultas Públicas - Plataformas Digitales 	Entrevista a profundidad
	Estrategias de Involucramiento	<ul style="list-style-type: none"> - Campañas de Sensibilización - Colaboración con Organizaciones 	
	Evaluación y Monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de Desempeño - Informes de Seguimiento 	
	Concordancia con Planes de Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Coherencia con Objetivos de Desarrollo - Priorización de Proyectos 	

Fuente: Elaboración Propia

2. Marco Teórico:

La gestión institucional y la participación ciudadana en la administración pública son temas que han sido ampliamente estudiados y discutidos, destacando su relevancia para mejorar la transparencia, eficiencia, y legitimidad de las decisiones gubernamentales. En el caso de la gestión de SERPAR Lima Metropolitana, estas teorías proporcionan una base para analizar y proponer mejoras en su eficacia operativa como organismo público descentralizado.

i. Teorías de la Participación Ciudadana

Sherry Arnstein (1969), en su influyente modelo de la “Escalera de la Participación,” clasifica los niveles de participación ciudadana desde la manipulación hasta el control ciudadano. Los niveles más altos, como la delegación de poder y el control ciudadano, aseguran que las decisiones públicas sean verdaderamente representativas de las necesidades comunitarias. Esta teoría es fundamental para evaluar si SERPAR implementa mecanismos de participación que permitan a la sociedad civil tener un impacto real en la toma de decisiones y en la gestión de sus recursos.

Robert D. Putnam (1993), en *Making Democracy Work*, destaca la importancia del capital social, definiéndolo como la confianza y las redes comunitarias que facilitan la cooperación para el beneficio mutuo. Putnam subraya que la cohesión social y la participación activa de los ciudadanos son cruciales para el éxito de los procesos participativos. En este sentido, analizar cómo SERPAR contribuye al fortalecimiento o debilitamiento del capital social permitirá entender el impacto de sus estrategias de involucramiento.

ii. Eficiencia Operativa y Gobernanza Descentralizada

La gestión eficiente de los recursos es un tema central en la administración pública, especialmente en entidades descentralizadas como SERPAR. Según Robbins y Coulter (2016), la eficiencia operativa se logra mediante la optimización de procesos y el uso racional de los recursos. Estos autores sostienen que una administración efectiva requiere planificación, organización, liderazgo y control, principios que pueden aplicarse al análisis de las prácticas de gestión de SERPAR.

El concepto de gobernanza descentralizada, promovido por la *Nueva Gestión Pública (NGP)*, establece que los organismos descentralizados deben operar con transparencia, eficiencia y responsabilidad. Osborne y Gaebler (1992) proponen la introducción de prácticas orientadas al mercado y la autonomía operativa como medios para mejorar la eficacia de las instituciones públicas. Este enfoque es relevante para analizar cómo SERPAR ha implementado políticas que buscan una gestión autosostenible y orientada al servicio.

iii. Presupuesto Participativo y Planificación Estratégica

El presupuesto participativo, un modelo pionero desarrollado en Porto Alegre, Brasil, ha sido reconocido como un mecanismo de gobernanza democrática que promueve la transparencia y la inclusión ciudadana. Baiocchi (2005) argumenta que la participación directa en la asignación de recursos empodera a la sociedad civil y mejora la eficacia en la gestión pública. Evaluar si SERPAR aplica de manera efectiva este modelo ayudará a identificar buenas prácticas y áreas de mejora.

Amartya Sen (1999), en *Development as Freedom*, enfatiza que el desarrollo debe evaluarse no solo desde una perspectiva económica, sino también considerando la capacidad de las personas para participar activamente en decisiones que afectan sus vidas. Aplicando este marco, se analizará cómo las decisiones presupuestarias de SERPAR se alinean con los objetivos de desarrollo local y promueven el bienestar comunitario.

iv. Estrategias de Involucramiento de la Sociedad Civil

Fung y Wright (2003) proponen la teoría de la "Democracia Profunda", que destaca la necesidad de crear estructuras institucionales que permitan una participación significativa y sostenida de la sociedad civil. En el contexto de SERPAR, evaluar las estrategias de sensibilización y colaboración con organizaciones comunitarias es crucial para entender el nivel de inclusión y compromiso ciudadano.

Bent Flyvbjerg (2001), en *Making Social Science Matter*, resalta la importancia de considerar el contexto local en la planificación y toma de decisiones. Según Flyvbjerg, las estrategias de participación deben adaptarse a las características socioculturales de

la comunidad para ser efectivas. Este principio puede aplicarse para analizar cómo las acciones de SERPAR se ajustan a las necesidades y expectativas de la población limeña.

v. Evaluación y Monitoreo de Procesos

La evaluación y el monitoreo son esenciales para asegurar la mejora continua de los procesos participativos y de gestión. Michael Quinn Patton (2008) propone un enfoque de evaluación participativa que involucra a los actores clave en el proceso de retroalimentación, lo que garantiza una mayor transparencia y rendición de cuentas. Este enfoque permitirá identificar las fortalezas y debilidades de las prácticas de evaluación en SERPAR, asegurando que las políticas implementadas sean efectivas y adaptadas a las necesidades de la comunidad.

vi. Alineación con los Planes de Desarrollo

La alineación estratégica de los proyectos y actividades de SERPAR con los planes de desarrollo de Lima Metropolitana es crucial para garantizar la coherencia y sostenibilidad de sus acciones. El *marco lógico de planificación*, desarrollado por la Comisión Europea (2004), subraya la importancia de definir objetivos claros y de alinear los recursos y actividades con estos objetivos. Este enfoque será útil para evaluar si SERPAR está alineando efectivamente sus esfuerzos con los planes de desarrollo concertados de la ciudad.

2.1. *Problema y objetivos de la investigación*

Pregunta General

¿Cuáles son los factores que afectan la eficacia de la gestión institucional de SERPAR Lima Metropolitana, y cómo pueden identificarse y optimizarse para promover una gestión más eficiente y autosostenible como organismo público descentralizado?

Preguntas Específicas

1. ¿Qué factores relacionados con la eficiencia operativa, como la asignación de recursos y la planificación estratégica, afectan la gestión institucional de SERPAR, y cuáles son las barreras que limitan su mejora?
2. ¿Qué estrategias de participación ciudadana y mecanismos de involucramiento utiliza SERPAR, y cómo pueden fortalecerse para fomentar una mayor transparencia y legitimidad en su gestión?
3. ¿Cómo se implementan y funcionan los procesos de evaluación y monitoreo en SERPAR, y cuál es su impacto en la rendición de cuentas y la mejora continua de la gestión?
4. ¿En qué medida las actividades y decisiones de SERPAR se alinean con los planes de desarrollo concertados de Lima Metropolitana, y cómo se pueden optimizar para asegurar la coherencia y sostenibilidad de la gestión institucional?

Objetivo General

Determinar los factores que afectan la eficacia de la gestión institucional de SERPAR Lima Metropolitana, con el fin de identificar barreras y desarrollar propuestas estratégicas viables para mejorar la gestión y promover la autosostenibilidad de la entidad.

Objetivos Específicos

1. Describir y analizar los factores que influyen en la eficiencia operativa de SERPAR, evaluando cómo aspectos como la planificación y la asignación de recursos afectan su capacidad para cumplir con sus objetivos.
2. Examinar los mecanismos y estrategias de participación ciudadana implementados por SERPAR, como las asambleas vecinales y las consultas

públicas, y proponer mejoras que promuevan la transparencia y la legitimidad en la gestión.

3. Evaluar los sistemas de evaluación y monitoreo empleados por SERPAR, considerando los indicadores de desempeño e informes de seguimiento, para determinar su eficacia y proponer ajustes que mejoren la rendición de cuentas.
4. Determinar la alineación de las actividades de SERPAR con los planes de desarrollo concertados de Lima Metropolitana, evaluando la coherencia de las acciones y proponiendo estrategias para asegurar una gestión sostenible y en sintonía con las metas de desarrollo.

3. Diseño y Validación de Instrumentos de Investigación

Actividad

La tarea primordial de esta etapa radica en la elaboración y validación de una guía de entrevistas semi-estructuradas, que funcionará como el instrumento principal para la recolección de datos cualitativos. La finalidad de esta guía es recolectar información relevante, minuciosa y matizada de los actores claves seleccionados (funcionarios actuales o anteriores de SERPAR, especialistas en administración de áreas verdes, y representantes de entidades vinculadas con la gestión de espacios públicos). El procedimiento de generación y validación del instrumento será meticuloso y estará dirigido a optimizar la validez, confiabilidad y pertinencia de las interrogantes formuladas.

Diseño de la Guía de Entrevistas

La formulación de la guía se llevará a cabo a través de un enfoque estructurado que asegure la calidad y exactitud de los interrogantes, en conformidad con las prácticas óptimas en la investigación cualitativa. Este método resulta particularmente beneficioso en estudios que aspiran a comprender fenómenos complejos y multifacéticos, como la

eficacia de la administración institucional en una entidad pública descentralizada. Las entrevistas semiestructuradas se distinguen por un conjunto de preguntas preestablecidas que orientan el diálogo, a la vez que proporcionan la flexibilidad requerida para abordar temas en desarrollo.

Componentes del Diseño:

1. **Preguntas Abiertas:** Se formularán preguntas abiertas que inviten a los participantes a compartir sus experiencias, conocimientos y opiniones en profundidad. Estas preguntas estarán diseñadas para fomentar la reflexión y la narración, facilitando un análisis cualitativo rico.
 - **Ejemplo de Pregunta para funcionarios:** “¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta SERPAR Lima Metropolitana en su gestión actual, y cómo se han abordado históricamente?”
 - **Ejemplo de Pregunta para Políticos:** “¿Qué mejores prácticas recomendaría para mejorar la sostenibilidad y eficacia de la gestión de áreas recreativas en Lima Metropolitana?”
 - **Ejemplo de Pregunta para Expertos:** “¿De qué manera cree que las políticas públicas recientes han afectado la operatividad y sostenibilidad de SERPAR?”

3.1. Rigor Metodológico y Consideraciones Éticas

El diseño y la validación de los instrumentos seguirán los estándares éticos y metodológicos establecidos en la investigación cualitativa. Se garantizará que las preguntas sean respetuosas y no conduzcan a sesgos en las respuestas. Además, se informará a los participantes sobre el propósito del estudio y se solicitará su consentimiento informado, asegurando su derecho a la privacidad y confidencialidad.

4. Realización de Entrevistas

La realización de entrevistas semi-estructuradas será una de las fases más críticas del estudio, ya que permitirá capturar las percepciones, experiencias y conocimientos de actores clave que están íntimamente relacionados con la gestión

institucional de SERPAR Lima Metropolitana. Esta metodología proporciona una comprensión profunda y matizada de los temas en cuestión y es fundamental para abordar las complejidades que enfrenta la organización.

4.1. Descripción Detallada

Se llevarán a cabo 10 entrevistas semi-estructuradas con tres grupos diferenciados de participantes, seleccionados estratégicamente para obtener una visión multidimensional del problema:

4.2. Estrategia de Entrevistas

Las entrevistas se desarrollarán siguiendo un enfoque semi-estructuradas, lo que implica tener un conjunto de preguntas prediseñadas que guíen la conversación, pero que al mismo tiempo permitan flexibilidad para explorar temas emergentes y detalles contextuales que surjan durante la interacción. Este método ofrece las siguientes ventajas:

a. Flexibilidad:

A diferencia de las entrevistas estructuradas, las entrevistas semi-estructuradas permiten que el entrevistador ajuste las preguntas en función de las respuestas del participante, lo cual es esencial para captar matices y comprender fenómenos complejos. Según Steinar Kvale y Svend Brinkmann en *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*, esta flexibilidad es clave para obtener información rica y contextualizada que se adapta a la naturaleza dinámica de las conversaciones.

b. Captura de Detalles Contextuales y Comunicación No Verbal:

Se pondrá especial atención a la comunicación no verbal (gestos, entonaciones, expresiones faciales), que puede proporcionar información adicional sobre la sinceridad y emociones de los participantes. Las grabaciones de las entrevistas, realizadas con el consentimiento explícito de los participantes, garantizarán que ningún detalle relevante se pierda, y las transcripciones completas servirán como base para un análisis exhaustivo.

5. Análisis Documental

Descripción:

Se llevo a cabo una revisión de informes y documentos clave relacionados con la gestión y sostenibilidad de empresas estatales. El análisis documental ayudará a contextualizar la información obtenida en las entrevistas y a construir un marco robusto para las propuestas estratégicas.

6. Procesamiento y Análisis Cualitativo

El procesamiento y análisis de los datos cualitativos se realizará a través de un enfoque sistemático y riguroso que garantice la validez y confiabilidad de los hallazgos. Esta fase es crucial para extraer información significativa que permita una comprensión detallada de las barreras y oportunidades relacionadas con la gestión institucional y la eficacia de SERPAR Lima Metropolitana como organismo público descentralizado.

Transcripción de Entrevistas:

Cada entrevista será registrada meticulosamente, capturando las palabras precisas de los participantes y los matices que puedan contribuir al análisis, tales como pausas significativas y entonaciones pertinentes. La exactitud en la transcripción es crucial para garantizar que el análisis cualitativo represente de manera precisa el contenido suministrado por los entrevistados. Este proceso incluirá:

- **Corrección de Errores:** Se revisarán las transcripciones para corregir errores o malentendidos, manteniendo la integridad del contenido original.
- **Anonimización de Datos:** Se protegerá la identidad de los participantes mediante la anonimización, garantizando la confidencialidad y cumpliendo con las normativas éticas.

Codificación y Análisis Temático:

Se implementará un enfoque de codificación cualitativa que consta de las siguientes etapas:

a. Codificación Abierta:

En esta etapa, se identificarán y etiquetarán segmentos de datos relevantes sin prejuicios previos. La codificación abierta permite la emergencia de categorías primarias basadas en la información proporcionada, organizando los datos en fragmentos significativos. La técnica sigue los principios establecidos por Saldaña, quien destaca la importancia de mantener una mente abierta durante esta fase para asegurar que no se pierdan ideas cruciales.

b. **Codificación Axial:**

Una vez identificadas las categorías principales, se procederá a la codificación axial, donde se establecerán relaciones entre las categorías. Este método permitirá conectar conceptos, formando un marco analítico más coherente y robusto. La codificación axial será guiada por preguntas analíticas que relacionen las causas, consecuencias y condiciones contextuales de los temas emergentes, asegurando una comprensión profunda de las dinámicas organizacionales.

c. **Análisis Temático:**

Se aplicará un análisis temático, un método flexible y potente para identificar, analizar e informar patrones o temas significativos dentro de los datos, el análisis temático es particularmente adecuado para estudios exploratorios, como este, ya que permite captar las realidades vividas y las percepciones subjetivas de los participantes. Los pasos específicos incluirán:

- **Familiarización con los Datos:** Revisión intensiva de las transcripciones para tener un conocimiento profundo del contenido.
- **Generación de Códigos Iniciales:** Identificación de aspectos importantes en el texto, agrupando datos bajo etiquetas codificadas.
- **Búsqueda de Temas:** Agrupación de códigos en temas más amplios que reflejen los fenómenos observados.
- **Revisión y Refinamiento de Temas:** Evaluación de la coherencia interna de cada tema y la relación entre los temas, ajustando el análisis según sea necesario.

- **Definición y Denominación de Temas:** Clarificación de cada tema y su relevancia para la investigación.

Triangulación de Datos

La instauración de la triangulación se llevará a cabo con la finalidad de potenciar la confiabilidad y solidez del estudio, contrastando los resultados obtenidos de las entrevistas con el análisis documental, subrayando la importancia de la triangulación como un método para corroborar los descubrimientos desde múltiples ángulos. En la presente investigación, se aplicarán las siguientes estrategias de triangulación:

- **Triangulación de Fuentes:**

Comparación de la información obtenida de diferentes participantes (funcionarios, políticos, y expertos) para identificar convergencias o divergencias.

- **Triangulación de Métodos:**

Combinación del análisis temático de las entrevistas con el análisis documental para garantizar que los hallazgos estén respaldados por múltiples tipos de evidencia.

- **Triangulación Teórica:**

Aplicación de teorías complementarias para interpretar los datos, asegurando que el análisis tenga una base conceptual sólida.

Validación y Reflexividad

Se integrarán técnicas de verificación, como la revisión por pares y la reflexión crítica, con el fin de minimizar la incidencia de sesgos. Este enfoque metodológico estará basado en la reflexividad, elementos esenciales para asegurar la credibilidad en la investigación cualitativa. La reflexividad permitirá al equipo de investigación identificar la manera en que sus experiencias y perspectivas individuales podrían influir en la interpretación de los datos.

A continuación, se detallan las entrevistas una vez realizadas la corrección de datos.

Pregunta General y Entrevistados:

Pregunta	N°	Respuesta Reformulada
1. Eficiencia Operativa • Pregunta General: ¿Qué factores considera que afectan la eficiencia operativa de SERPAR Lima Metropolitana?	1	Bien, en respuesta a su pregunta, hay varios factores a considerar. Uno de los más relevantes es que, después de la pandemia, los activos de la institución han perdido valor con el tiempo, lo que ha afectado su operatividad. Además, la falta de capacitación del personal y la alta rotación (cambio cada dos meses en promedio) impiden un desempeño óptimo. También hay deficiencias tecnológicas, ya que las herramientas no están actualizadas ni integradas entre áreas. Por otro lado, los procesos administrativos están altamente centralizados en la sede de Cahuide, donde problemas de seguridad y conectividad a internet dificultan la eficiencia operativa de SERPAR.
	2	Durante mi tiempo como gerente de concesiones y eventos, observé que la alta rotación de personal era un factor crítico, con empleados que en algunos casos no permanecían más de dos meses. La falta de capacitación derivaba en un desempeño deficiente y el incumplimiento de objetivos. También había carencia de herramientas tecnológicas y físicas, lo que afectaba la productividad y generaba fuga de talento. La remuneración no era competitiva y las acciones correctivas no lograban cubrir las necesidades del personal ni de la institución.
	3	Considero que la falta de capacitación del personal es uno de los principales factores que afectan la eficiencia. Sin una formación adecuada, los empleados no pueden desempeñar sus funciones de manera óptima. Además, la falta de herramientas tecnológicas y físicas dificulta la realización de un trabajo eficiente, lo que repercute en el desempeño general de la institución.
	4	He observado que la rotación del personal es muy alta, con un promedio de dos o tres meses de permanencia. Otro problema importante es la falta de herramientas tecnológicas y físicas, lo que dificulta la comunicación interna y el conocimiento sobre la institución y sus funciones.

5	<p>Uno de los principales problemas de SERPAR es su falta de desarrollo tecnológico, especialmente en redes sociales. Esto limita su alcance y provoca que la población no conozca los 11 parques que administra, más allá del Parque de la Exposición y el Sinchi Roca. La comunicación con la ciudadanía es deficiente, lo que impacta en la operatividad y en la eficacia de la institución.</p>
6	<p>Durante mi tiempo en SERPAR, observé que la alta rotación del personal era un problema recurrente, con empleados que, en algunos casos, no duraban más de dos meses. Además, la falta de herramientas tecnológicas y físicas dificultaba el desempeño laboral. La remuneración no era competitiva, lo que desmotivaba al personal, y las acciones de mejora implementadas no eran suficientes para solucionar estos problemas.</p>
7	<p>Aunque actualmente muchas instituciones implementan tecnología innovadora en la gestión de espacios públicos, SERPAR aún no ha logrado este cambio. Existe un proceso interno que debe optimizarse para mejorar la administración y modernizar la institución. La falta de innovación tecnológica afecta su eficiencia y eficacia operativa.</p>
8	<p>Un factor clave es la alta rotación de personal, lo que genera fuga de talento debido a las condiciones laborales. Además, la falta de tecnología dificulta el desarrollo adecuado de las funciones. Otro aspecto relevante es la falta de voluntad política en la toma de decisiones. Algunas mejoras propuestas por las gerencias no se aprueban a nivel directivo, lo que impide su ejecución y frena el avance institucional.</p>
9	<p>Entre los factores más importantes está el presupuesto asignado a SERPAR. Esta institución administra varios parques en Lima Metropolitana y tiene un papel estratégico en el turismo. Sin embargo, los ingresos que genera no son suficientes para cubrir los altos costos de mantenimiento de áreas verdes, personal y gastos operativos. Si se asignara un mayor presupuesto, se lograría una mejor gestión y se reflejarían mayores avances en la institución.</p>

E. Sabino Lara Florian

	10	La poca capacitación del personal es un problema que impide un desempeño eficiente. Si se ofrecieran más capacitaciones, los empleados podrían desempeñar mejor sus funciones. También es necesario actualizar y mejorar las herramientas tecnológicas y físicas para optimizar la operatividad de SERPAR.
--	----	--

Pregunta 1 y Entrevistados:

Pregunta	Nº	Respuesta Reformulada y Corregida
1. ¿Cómo evalúa la asignación y gestión de recursos en SERPAR? ¿Cree que es eficiente? ¿Por qué?	1	La gestión de recursos es fundamental, pero me centraré en el área de Recursos Humanos, ya que es el eje central de la institución. Actualmente, las políticas institucionales limitan su desarrollo, lo que impide una mejor gestión del talento. Debería fomentarse un clima laboral adecuado, promoviendo el concepto de "talento humano" en lugar de "recursos humanos" para mejorar el desempeño y la experiencia de los trabajadores. Además, la falta de herramientas tecnológicas dificulta la optimización de los recursos, lo que afecta la eficiencia operativa.
	2	No, la gestión de Recursos Humanos no era eficiente. Se evidenciaba que el área no contaba con las herramientas necesarias ni con el respaldo de los altos mandos para implementar acciones que mejoraran la administración de los recursos.
	3	La gestión de Recursos Humanos no es eficiente. Si se requiere capacitar al personal, esta área debería asumir un rol más activo. Además, la falta de herramientas impide una gestión adecuada, por lo que es fundamental el apoyo de gerencias y jefaturas para implementar mejoras en la administración de los recursos.
	4	No es eficiente. Se notaba que el área de Recursos Humanos carecía de personal suficiente y de herramientas necesarias para su gestión. Considero que se debe mejorar significativamente la administración de los recursos humanos.
	5	No considero que la gestión de Recursos Humanos sea eficiente, ya que no cuenta con el apoyo necesario para desempeñarse correctamente. Además, la falta de comunicación entre las distintas áreas de la organización, como concesiones, imagen y contabilidad, limita la planificación y ejecución de estrategias. La ausencia de herramientas adecuadas también impide un desempeño óptimo.

	<p>6 No, para mí la gestión de Recursos Humanos no era eficiente. Era evidente que el área no tenía la capacidad suficiente para atender sus responsabilidades y carecía de herramientas necesarias y del respaldo de los altos mandos para ejecutar acciones que optimizaran la gestión de los recursos.</p>
7	<p>En términos generales, la gestión de recursos puede considerarse eficiente, ya que existe un Plan Operativo Institucional que establece lineamientos claros. Sin embargo, su implementación depende de las personas encargadas, quienes deben tomar decisiones acertadas basadas en el plan. A veces, la falta de capacidad de gestión de ciertos funcionarios limita la adecuada asignación de recursos.</p>
8	<p>La ineficiente asignación de recursos se debe a una mala dirección por parte de los altos mandos. Se priorizan acciones basadas en decisiones subjetivas en lugar de criterios técnicos. Un ejemplo claro de esto fue la propuesta de construir playas artificiales, a pesar de que los informes de tesorería y administración advirtieron sobre problemas con el sistema de agua y la acumulación de arena, lo que podría generar daños costosos a largo plazo. Este es un claro ejemplo de una mala gestión de los recursos.</p>
9	<p>Considero que la gestión de recursos es eficiente, ya que permite alcanzar los objetivos y metas anuales. Si la administración fuera ineficiente, SERPAR ya habría llegado a un punto de crisis financiera o de operatividad.</p>
10	<p>No es tan eficiente. Si se necesita capacitar al personal, Recursos Humanos debería reforzar su trabajo. Además, la falta de herramientas tecnológicas dificulta la gestión, por lo que es necesario que las gerencias y jefaturas implementen acciones concretas para mejorar el manejo de los recursos.</p>

Pregunta 2 y Entrevistados:

Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
2. ¿En qué medida la planificación estratégica de SERPAR contribuye a su eficacia operativa?	1	<i>(Sin información proporcionada)</i>
	2	En mi área, la falta de certificados de inspección técnica de seguridad en los parques, con indicaciones de riesgo bajo o medio, limitaba su uso y rentabilidad. Debido a esto, solo nos enfocábamos en concesiones y eventos de menor envergadura, descuidando otras oportunidades. Además, la falta de voluntad política impedía mejorar estas observaciones.
	3	La planificación estratégica es fundamental, pero en el caso de SERPAR, la estrategia planteada no está alineada con su ejecución. Esta falta de coherencia afecta la eficacia operativa y limita el cumplimiento de los objetivos institucionales.
	4	La planificación realizada no contribuía de manera efectiva. A mi parecer, era de corto plazo y carecía de una adecuada eficacia operativa.
	5	Considero que la planificación no es del todo adecuada. Debería enfocarse en un planeamiento estratégico que garantice que la contratación de personal esté alineada con los objetivos institucionales. La falta de comunicación entre áreas afecta la eficacia operativa de SERPAR.
	6	La planificación era adecuada en algunos aspectos, pero su enfoque a corto plazo limitaba la eficacia operativa. El uso de los recursos no siempre correspondía con lo planificado institucionalmente. Por ejemplo, la contratación de locadores no siempre especificaba correctamente los requerimientos, lo que afectaba su alineación con el Plan Estratégico Institucional (PEI).
	7	La planificación estratégica es clave para una buena gestión pública. Es un elemento de modernización que debe estar integrado con la gestión para lograr eficiencia y cumplimiento de objetivos.

	8 En teoría, los planes estratégicos de SERPAR están alineados con sus objetivos institucionales, pero en la práctica no siempre se reflejan de manera efectiva. Un problema clave es el seguimiento, que solo se realiza a través de herramientas básicas como Excel. Además, los objetivos estratégicos y los planes de seguimiento no están claramente definidos en algunos procesos, como en los requerimientos de contratación, lo que afecta la operatividad.
	9 El planeamiento estratégico en SERPAR es crucial para el desarrollo de sus parques, incluyendo los temáticos y otros asignados a la institución. Este planeamiento no se limita a un año fiscal, sino que se realiza de manera multianual, lo que permite dar continuidad a los proyectos y garantizar un desarrollo sostenible.
	10 La planificación estratégica es fundamental, pero en SERPAR no hay coherencia entre la planificación y su ejecución. Esta falta de alineación impacta negativamente en la eficacia operativa.

Pregunta 3 y Entrevistados:

Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
3. ¿Qué barreras o desafíos ha identificado en la implementación de proyectos y servicios?	1	En cuanto a los proyectos, si bien SERPAR cuenta con parques metropolitanos y zonales en diversos distritos, estos no se están aprovechando al 100%. Una de las principales barreras es que muchos de estos espacios no están saneados, lo que impide su rentabilización y limita la posibilidad de desarrollar actividades beneficiosas. Es necesario reformular las políticas institucionales para optimizar su uso y alcanzar los objetivos planteados.
	2	Se debería realizar un estudio más detallado de las áreas dentro de los parques, así como una evaluación de costos específicos, para conocer las condiciones más favorables para SERPAR y permitirle alcanzar la autosostenibilidad en un plazo determinado.
	3	La falta de certificados de inspección en algunos parques afecta la gestión, ya que limita su uso y reduce su rentabilidad. Los parques dependen de la afluencia de visitantes, y sin condiciones adecuadas, la asistencia disminuye. Es fundamental una voluntad política para mejorar esta situación e implementar soluciones efectivas.
	4	Observé que muchos parques no contaban con certificación de inspección técnica, lo que restringía su gestión y reducía las oportunidades de generar rentabilidad.
	5	Existen muchas barreras para la implementación de proyectos en SERPAR. A pesar de contar con una trayectoria de 56 años administrando, construyendo y preservando parques, clubes zonales y parques metropolitanos, enfrenta obstáculos con los municipios, Defensa Civil y otras entidades. Un ejemplo claro es la organización de eventos multitudinarios: solo el Parque de la Exposición cuenta con el permiso ITSE, lo que limita la realización de eventos en otros parques y afecta la sostenibilidad económica de SERPAR.
	6	La ausencia de certificaciones de inspección técnica en los parques limita su gestión y rentabilidad. No se pueden utilizar plenamente los espacios, por lo que la generación de ingresos se reduce a concesiones y eventos

	de menor impacto. Además, la falta de voluntad política impide solucionar estas deficiencias.
7	Uno de los problemas clave es la falta de comunicación entre la alta dirección y los ejecutores de los planes estratégicos. Más que una deficiencia en la planificación, el problema radica en la implementación debido a la falta de liderazgo y capacitación estratégica del personal encargado.
8	La implementación de proyectos en SERPAR enfrenta múltiples barreras, principalmente por la influencia de la voluntad política. Cualquier mejora o iniciativa debe pasar por un proceso de aprobación que depende de un directorio altamente politizado. Además, la falta de tecnología dificulta la gestión financiera de los parques; por ejemplo, en mi área no se tenían identificados los gastos individuales de cada unidad de negocio, lo que impedía evaluar su rentabilidad. También es crucial la obtención del ITSE, un requisito para realizar eventos masivos. Parques grandes no cuentan con esta certificación, lo que limita la inversión privada y reduce los ingresos de SERPAR.
9	Más que barreras, considero que estos desafíos representan oportunidades de mejora para SERPAR. A pesar de las dificultades, la administración y los colaboradores trabajan diariamente para superar estos obstáculos y lograr resultados positivos en la gestión de los parques.
10	La falta de certificados de inspección restringe la gestión y disminuye la rentabilidad de los parques. Sin visitantes, no hay ingresos, por lo que es urgente solucionar estas limitaciones.

Pregunta 4 y Entrevistados:

Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
4. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la eficiencia operativa de SERPAR?	1	Considero que se debería reestructurar los parques a partir de un estudio de costos actualizado, permitiendo un nuevo planteamiento acorde a las necesidades actuales del mercado. Las tendencias cambian con el tiempo y es importante adaptar los servicios de los parques para que sean más atractivos y beneficiosos para la población.
	2	<i>(No proporcionada información)</i>
	3	Es necesario realizar estudios en cada parque, ya que SERPAR no se limita a solo dos o tres parques, sino que gestiona múltiples espacios en toda Lima Metropolitana. Se debe evaluar sus puntos fuertes y débiles, así como realizar un estudio de costos que permita calcular la inversión necesaria y su recuperación. De esta manera, los parques pueden volverse autosuficientes y no representar una carga financiera para la municipalidad, mejorando la eficiencia operativa.
	4	Desde mi punto de vista, se debería realizar un estudio de campo para optimizar las áreas en los diferentes parques y elaborar un análisis detallado de costos en sitios específicos.
	5	Se debería llevar a cabo un estudio en todos los parques administrados por SERPAR para identificar sus fortalezas y debilidades. Muchos parques y clubes zonales no están operativos o presentan deficiencias en sus instalaciones, como canchas y piscinas sin mantenimiento. Actualmente, de los 11 parques y clubes gestionados, solo cuatro están activos. Es crucial identificar estas falencias y corregirlas para aprovechar al máximo el potencial de todos los parques.
	6	Desde mi perspectiva, lo ideal sería realizar un estudio de campo que permita optimizar las áreas dentro de los parques y evaluar costos específicos. Esto ayudaría a determinar las condiciones más favorables para SERPAR y contribuiría a su sostenibilidad económica.

7	<p>Es fundamental implementar un programa de capacitación para todo el personal, adaptado a cada nivel jerárquico. Directivos, gerentes y líderes deben recibir formación específica en gestión para mejorar la toma de decisiones, y el personal bajo su mando también debe capacitarse para optimizar la operatividad del sistema.</p>
8	<p>Una mejor estrategia en la captación de capital humano es clave para mejorar la eficiencia de SERPAR. Sin embargo, desde un punto de vista financiero, es urgente desarrollar un plan de rescate económico. Actualmente, la institución no genera los ingresos necesarios para ser autosostenible y depende de la venta de lotes y donaciones de Lima. Es prioritario mejorar las estrategias de negocio, optimizar la tecnología y garantizar la certificación ITSE. Con estos cambios, en aproximadamente nueve meses podría haber una mejora significativa en los ingresos.</p>
9	<p>Deberíamos analizar cómo se gestionan los parques en otros países y tomar como referencia sus mejores prácticas. Adoptar estrategias exitosas de otras partes del mundo podría aportar nuevas ideas y enfoques innovadores para mejorar la administración de nuestros parques. Además, integrar elementos culturales y turísticos de diferentes regiones podría hacerlos más atractivos tanto para los peruanos como para los visitantes extranjeros.</p>
10	<p>Es necesario realizar estudios detallados en cada parque, ya que SERPAR administra más espacios de los que la gente suele percibir. Se debe analizar sus fortalezas y debilidades, además de calcular los costos de inversión y recuperación para lograr su autosostenibilidad.</p>

Pregunta General 2 y Entrevistados:

Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
	1	Los canales de difusión con los que cuenta SERPAR existen, pero no están debidamente actualizados, principalmente por problemas tecnológicos. Es fundamental repotenciar el área de sistemas, ya que la falta de información oportuna afecta la transparencia y legitimidad de los procesos, generando desinformación y reduciendo la confianza en la institución.
2. Estrategias de Participación Ciudadana	2	A mi parecer, los canales de difusión no son efectivos. Muchos ciudadanos desconocen la existencia de varios parques administrados por SERPAR y la red de publicaciones es deficiente. Además, los convenios actuales no fomentan la participación ciudadana en temas como la forestación urbana.
• Pregunta General: ¿Qué tan efectivas son las estrategias de participación ciudadana implementadas por SERPAR para promover la transparencia y legitimidad?	3	No me parece que sean muy efectivos, ya que el público en general desconoce la cantidad de parques existentes y sus características. Se debería mejorar la estrategia de comunicación para informar mejor a la población sobre la oferta de parques y sus beneficios. Actualmente, la falta de difusión limita la participación ciudadana.
	4	Considero que los medios de comunicación de SERPAR no son eficaces, ya que la mayoría de la población desconoce la existencia de sus parques. Además, su red de publicaciones es insuficiente y se debería contar con una página web más eficiente y actualizada.
	5	Desde el inicio he mencionado que no hay una comunicación directa con la población. La mayoría de los ciudadanos, aproximadamente el 90%, no sabe que SERPAR administra 18 parques, solo reconocen dos o tres. Este es un problema grave que afecta la visibilidad y aprovechamiento de los parques.
	6	No considero que los medios de comunicación sean efectivos. La mayoría de los parques no son conocidos por el público en general y la red de publicaciones es deficiente. Además, los convenios existentes no fomentan la participación ciudadana en iniciativas como la forestación urbana, lo que es una gran oportunidad desaprovechada.

7	<p>La participación ciudadana es clave en la gestión de los parques, ya que permite una mejor administración y aprovechamiento de los espacios. Es importante fortalecer esta interacción para lograr una gestión eficiente e inclusiva. Actualmente, se han implementado programas con la participación de la comunidad, lo cual es positivo y debe continuar fortaleciéndose.</p>
8	<p>SERPAR cuenta con talleres de concienciación ambiental y actividades deportivas como natación, fútbol y básquet. Sin embargo, en cuanto a la transparencia, la falta de actualización oportuna de la información es un problema. Durante mi gestión, se evidenció la demora en la publicación de estados financieros debido a la alta rotación de personal y la falta de un sistema claro de rendición de cuentas. Esto afecta la percepción pública y la confianza en la institución. Además, la información debería estar disponible en los portales en tiempo real y no depender solo de la mesa de partes para su solicitud.</p>
9	<p>Es fundamental fortalecer el trabajo conjunto entre la ciudadanía, los funcionarios y la administración de SERPAR. La participación ciudadana es clave para la gestión de los parques, ya que sin ella no habría incentivo para mejorar y embellecer estos espacios.</p>
10	<p>La estrategia de difusión no es efectiva porque la mayoría del público desconoce la cantidad y características de los parques administrados por SERPAR. Se debería implementar una estrategia más activa de comunicación para resaltar las bondades de cada parque y fomentar su uso por parte de la ciudadanía.</p>

Pregunta 5 y Entrevistados:

Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
5. ¿Qué opina sobre las actividades de participación ciudadana, como asambleas vecinales o consultas públicas, organizadas por SERPAR?	1	Actualmente, estas reuniones o mecanismos de participación ciudadana no se realizan como en otras instituciones municipales. SERPAR depende de la Municipalidad de Lima, donde estos temas se manejan directamente. Sin embargo, considero que deberían implementarse específicamente para SERPAR, ya que los parques están destinados a la población, y su opinión es fundamental para mejorar su gestión.
	2	Son inconsistentes. Durante mi gestión, no vi ninguna iniciativa de este tipo.
	3	No he visto que se realicen, por lo que no podría opinar con certeza sobre algo que desconozco.
	4	Deberían implementarse, pero actualmente son inexistentes. No hay participación vecinal organizada dentro de SERPAR.
	5	SERPAR no cuenta con juntas o asambleas vecinales en la actualidad. Sería importante que las implementara, al igual que ha hecho con los talleres y cursos deportivos en algunos parques zonales. La realización de asambleas o encuestas ayudaría a conocer la opinión de la comunidad y mejorar la gestión de los parques.
	6	En mi experiencia, estas iniciativas no existen. Durante mi gestión, no vi ninguna acción concreta en este sentido.
	7	La comunicación entre SERPAR y la población es fundamental. Es importante establecer mecanismos para recoger las opiniones y puntos de vista de los ciudadanos. Las participaciones ciudadanas son clave para mejorar la gestión de los parques y fortalecer el vínculo entre la administración y la comunidad.
	8	A diferencia de una municipalidad, en SERPAR no se da una participación ciudadana efectiva ni un adecuado nivel de transparencia. Los regidores pueden hacer consultas sobre los proyectos aprobados, pero no hay una interacción directa entre la ciudadanía y el área de SERPAR. Por ejemplo, durante mi gestión, se aprobó un proyecto de veterinarias en algunos parques sin un estudio de mercado ni una

E. Sabino Lara Florian

	<p>proyección de ingresos. Fue una decisión política sin sustento financiero. Esto refleja la falta de transparencia en la toma de decisiones y la ausencia de mecanismos de consulta ciudadana.</p>
9	<p>La participación ciudadana es importante porque permite transparentar las acciones y los recursos destinados a los parques. Implementar mecanismos de consulta ayudaría a mejorar la planificación económica y la ejecución de actividades. Además, deberían actualizarse periódicamente los responsables de cada área para garantizar una gestión eficiente y transparente.</p>
10	<p>No he visto que se realicen, por lo que no podría emitir una opinión sobre su funcionamiento.</p>

Pregunta 6 y Entrevistados:

Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
6. ¿Considera que SERPAR involucra adecuadamente a la comunidad en la toma de decisiones? ¿Por qué o por qué no?	1	En realidad, la población no está involucrada en la toma de decisiones. Considero que, por el momento, no debería estarlo, ya que los parques requieren una reestructuración y un estudio técnico para identificar mejoras. Una vez que se establezcan estrategias claras de desarrollo, podría evaluarse la participación ciudadana, pero actualmente SERPAR se encuentra en una etapa de transición.
	2	No existe un mecanismo de difusión claro para que la ciudadanía pueda participar en la toma de decisiones. Se requiere mayor información sobre el crecimiento de SERPAR y una estrategia de difusión efectiva.
	3	No lo hace bien porque no cuenta con una estrategia de comunicación adecuada para difundir la información sobre los parques y su gestión.
	4	No, porque no hay un mecanismo de difusión que permita que la ciudadanía esté informada y participe en las decisiones.
	5	SERPAR no involucra a la población en la toma de decisiones. No existe un mecanismo de consulta como asambleas o encuestas para recoger ideas y opiniones de la comunidad. Implementar estos espacios permitiría generar cambios positivos y aprovechar ideas frescas para mejorar la gestión de los parques.
	6	No lo hace. No hay mecanismos de participación ni difusión que permitan a la ciudadanía involucrarse en la toma de decisiones. Si existen, no son de conocimiento público.
	7	No. Aunque la participación ciudadana es fundamental, en la toma de decisiones no se considera la opinión de la población. Es necesario fortalecer la relación entre SERPAR y la ciudadanía para garantizar que las decisiones reflejen sus necesidades e intereses.
	8	No. En la toma de decisiones, los proyectos suelen definirse a nivel de las gerencias o el directorio, sin involucrar a la ciudadanía. Además, el conocimiento sobre los parques de SERPAR es limitado: solo el 30% de la población de Lima los conoce, mientras que el 70% desconoce su

	existencia. La falta de difusión y consulta a la ciudadanía afecta la toma de decisiones.
9	Considero que sí se ha buscado incluir a la ciudadanía en cierta medida. A lo largo del tiempo, SERPAR ha trabajado con distintos actores, incluyendo población, directivos y colaboradores, con el objetivo de desarrollar una gestión eficiente. Sin embargo, podría mejorar su enfoque para garantizar una mayor transparencia y participación.
10	No lo hace bien porque carece de una estrategia de comunicación efectiva para informar sobre los parques y sus actividades.

Pregunta 7 y Entrevistados:

Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
7. ¿Qué mecanismos podrían mejorarse para lograr una mayor participación ciudadana?	1	Actualmente, no existe una adecuada retroalimentación entre SERPAR y la ciudadanía. Sería importante crear un área específica dentro de SERPAR encargada de fomentar la participación ciudadana. Esta área podría identificar las necesidades de la población y adaptar los proyectos y servicios para que sean más aprovechados. De lo contrario, algunos proyectos podrían convertirse en "elefantes blancos", es decir, inversiones que no generan beneficios reales para la comunidad.
	2	Se podrían establecer convenios con colegios cercanos, grupos de protección ambiental y otras organizaciones para fomentar la participación ciudadana y mejorar la difusión de las actividades de SERPAR. Esto ayudaría a fortalecer el vínculo con la comunidad y a posicionar mejor a la institución.
	3	Es necesario realizar asociaciones con instituciones educativas y ONG enfocadas en la protección del medio ambiente. Además, se debe potenciar el uso de redes sociales para difundir la importancia de los parques y promover la participación ciudadana.
	4	SERPAR debería establecer convenios con colegios, academias y universidades para fomentar el uso y conocimiento de los parques. Esto permitiría a los estudiantes involucrarse más en actividades recreativas y ambientales.
	5	Para incentivar la participación ciudadana, SERPAR debería reforzar su estrategia de invitaciones a colegios, institutos y universidades. En la mayoría de los distritos hay parques zonales o metropolitanos, por lo que sería beneficioso organizar visitas y actividades educativas en estos espacios.
	6	Se deben establecer convenios con colegios cercanos y grupos de protección ambiental para fortalecer la presencia de SERPAR en la comunidad. Esto ayudaría a mejorar la difusión de sus actividades y promover una cultura de responsabilidad ambiental.
	7	Los mecanismos de comunicación actuales son adecuados, pero necesitan mejoras en las estrategias. Se deben ofrecer más y mejores medios de

	comunicación para que la población pueda interactuar con SERPAR de manera efectiva.
8	Es fundamental adoptar mecanismos digitales para mejorar la participación ciudadana. Las áreas de tecnología e imagen deben trabajar en conjunto para desarrollar plataformas que permitan a los ciudadanos conocer, involucrarse y opinar sobre la gestión de los parques, garantizando mayor transparencia.
9	Dado el avance de la tecnología, SERPAR debería desarrollar aplicaciones o plataformas digitales que faciliten la comunicación con la ciudadanía. A través de estas herramientas, la población podría acceder a información sobre los parques, actividades y mecanismos de participación. También se podrían realizar reuniones virtuales para mejorar la interacción con los ciudadanos.
10	Se deben fomentar asociaciones con instituciones educativas y ONG ambientales. Además, potenciar el uso de redes sociales ayudaría a aumentar la visibilidad de los parques y promover la participación ciudadana.

Pregunta 8 y Entrevistados:

Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
8. ¿Existen grupos que no participan activamente en estos procesos? Si es así, ¿qué estrategias podrían ayudar a incluirlos?	1	Es fundamental identificar y ampliar los grupos de participación ciudadana en SERPAR. Existen colectivos interesados en el cuidado y aprovechamiento de los parques, como los Boy Scouts, que en otros países tienen una relación estrecha con estas áreas. Sin embargo, actualmente no participan activamente con SERPAR. Se deben abrir canales de comunicación y mesas de trabajo para integrar a estos grupos, ya que su labor podría enriquecer las actividades de los parques y beneficiar a la comunidad.
	2	La gestión publicitaria es clave en la difusión de las actividades de SERPAR. Hoy en día, todo se mueve a través de la publicidad, pero lamentablemente el área de imagen no está cumpliendo con esta función de manera eficiente. Se necesita una estrategia más sólida para mejorar la visibilidad de la institución.
	3	No se observa una participación activa de grupos en los parques. Una estrategia clave para revertir esta situación sería una campaña de publicidad bien estructurada, liderada por el área de marketing o imagen institucional. Actualmente, la comunicación es deficiente y requiere mejoras significativas.
	4	Es urgente una mejor gestión publicitaria dentro del área de imagen. Sin una estrategia adecuada, la difusión de las actividades y beneficios que ofrecen los parques es limitada. Esto afecta la participación ciudadana y la valorización de los espacios recreativos.
	5	Las redes sociales son una herramienta clave para la comunicación en la actualidad. SERPAR debería potenciar su presencia digital y utilizar estas plataformas para invitar a la ciudadanía a participar en actividades y aprovechar los beneficios de los parques zonales y metropolitanos de Lima.
	6	La gestión publicitaria de SERPAR es fundamental, pero en la práctica ha sido prácticamente inexistente. Es necesario fortalecer este aspecto

	para mejorar la comunicación con la ciudadanía y fomentar la participación en las actividades de los parques.
7	Existen personas que no participan en actividades de SERPAR, no porque no quieran, sino por limitaciones operativas, como jornadas laborales extensas. Es necesario diseñar estrategias de comunicación que permitan incluir a estos sectores, asegurando que tengan acceso a la información y oportunidades de participación.
8	SERPAR debería enfocarse en atraer a grupos ambientalistas y defensores de los derechos de los animales, ya que muchos parques cuentan con pequeños zoológicos. Para ello, es necesario agilizar los procesos burocráticos, permitiendo que, por ejemplo, veterinarios puedan colaborar con el parque Sinchi Roca sin enfrentar trabas administrativas innecesarias. Se deberían establecer mecanismos más directos y flexibles para facilitar la interacción con estos colectivos.
9	La cultura de la postergación en el país afecta la participación ciudadana. Para fomentar una mayor involucración, sería ideal implementar incentivos que motiven a la población a participar en las iniciativas de SERPAR. Esto no solo aumentaría el interés, sino que también permitiría un intercambio de ideas y propuestas que contribuirían a la mejora de la gestión de los parques.
10	La estrategia publicitaria es deficiente. El área de marketing o imagen institucional debe implementar una campaña más efectiva para mejorar la difusión de las actividades de SERPAR y atraer mayor participación de la ciudadanía.

Pregunta General 3 y Entrevistados

Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
3. Evaluación y Monitoreo • Pregunta General: ¿Cuán efectivos son los procesos de evaluación y monitoreo en SERPAR?, cómo contribuyen a la mejora continua?	1	Los procesos de evaluación y monitoreo no eran completamente efectivos debido a la falta de automatización. Al depender de procesos manuales, la disponibilidad de información en tiempo real para la toma de decisiones se veía limitada. La tecnología ofrece muchas posibilidades que aún no se han implementado completamente, lo que afecta la eficiencia del sistema. Es un aspecto pendiente de mejora.
	2	Durante mi gestión, se informaba a la gerencia de parques y a los gerentes de la época, y se intentaba realizar un monitoreo de las unidades de negocio. Sin embargo, la falta de personal y herramientas tecnológicas dificultaba este proceso y no permitía abarcar todas las áreas necesarias.
	3	Actualmente, los procesos de evaluación y monitoreo no son del todo eficientes. Esto puede deberse a la falta de personal capacitado, insuficiente formación en el área o la ausencia de herramientas tecnológicas adecuadas para optimizar estos procedimientos.
	4	La falta de herramientas tecnológicas impide realizar un monitoreo eficaz. Sin sistemas adecuados para el seguimiento y control, las evaluaciones no pueden ser precisas ni oportunas.
	5	(No se proporcionó respuesta en el original).
	6	Durante mi gestión, se presentaban informes a la gerencia de parques y a los gerentes de turno. Sin embargo, el monitoreo de las unidades de negocio no era suficiente debido a la escasez de personal y la falta de herramientas tecnológicas adecuadas.
	7	Los procesos de monitoreo y evaluación son efectivos en su estructura, pero es necesario mejorar los canales de comunicación y la forma en que se llega a las personas que no están directamente involucradas en estos procesos.

8	<p>Desde el punto de vista financiero, el monitoreo y la evaluación carecían de un mecanismo de seguimiento adecuado. En el área de tesorería, la información sobre concesiones y eventos se obtenía con retraso, lo que generaba inconsistencias al momento de realizar conciliaciones bancarias. Estos desajustes complicaban la gestión de ingresos. Para mejorar, se debe desarrollar un plan estratégico que permita un contacto más directo entre la gerencia de tesorería y las áreas generadoras de ingresos, como bosques, educación y patrimonio. Esto permitiría una mejor administración financiera de SERPAR.</p>
9	<p>El monitoreo es fundamental, y en el caso de SERPAR, se ha llevado a cabo de manera adecuada, lo que ha permitido que la institución continúe liderando la administración de parques en Lima Metropolitana. Sin embargo, la mejora continua es clave para mantenerse en la cima y seguir optimizando las estrategias de gestión.</p>
10	<p>Los procesos de evaluación y monitoreo no son totalmente eficientes. Esto podría deberse a la falta de personal capacitado, carencia de formación específica o la ausencia de herramientas tecnológicas adecuadas para optimizar estas tareas.</p>

Pregunta 9 y Entrevistados:

Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
<p>9. ¿Qué herramientas o indicadores de desempeño se utilizan actualmente para evaluar la gestión de SERPAR?</p>	1	<p>Actualmente, no se utilizan herramientas tecnológicas de manera eficiente para evaluar la gestión de SERPAR. El Estado cuenta con dos sistemas potentes: el Sistema de Información Financiera (SIAT), que permite analizar indicadores financieros, y el Sistema de Trámite Documentario, que facilita la evaluación de la capacidad operativa del personal en la gestión de documentos internos y externos. Sin embargo, la falta de actualización y automatización en estos procesos genera desfases en los indicadores, afectando la precisión de la información disponible para la toma de decisiones.</p>
	2	<p>Llevábamos un control básico, pero había una falta de acción. Los informes de colocaciones llegaban a mi área, donde se cruzaba información con Tesorería, que a su vez la remitía a la Gerencia de Finanzas. Todo este proceso se realizaba manualmente, sin un sistema específico que optimizara la gestión.</p>
	3	<p>No tengo certeza sobre los indicadores utilizados. Supongo que se presentan informes, pero no creo que cuenten con una infraestructura tecnológica avanzada o con un sistema profesional bien elaborado, sino que todo se maneja de manera manual.</p>
	4	<p>El control y la evaluación se realizaban manualmente, a través de informes elaborados por el propio equipo.</p>
	5	<p>Se generaban informes sobre diferentes áreas y el personal involucrado. Estos informes detallaban avances en la operatividad diaria y en el cumplimiento del plan de desarrollo, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Se aplicaban tanto a locadores como a personal específico, según los plazos establecidos.</p>
	6	<p>Nuestro grupo llevaba el control de la presentación de informes sobre las colocaciones realizadas en nuestra área. Esta información se compartía con Tesorería y luego con la Gerencia de Finanzas, pero todo el proceso se realizaba manualmente, sin el apoyo de un sistema tecnológico específico.</p>

7	La planificación estratégica define ciertos aspectos clave para la medición y monitoreo de la gestión. Un posible indicador podría ser el nivel de conocimiento de la población sobre los mecanismos de participación y gestión de los parques. Evaluar la percepción y el grado de información que tienen los ciudadanos sobre estas estrategias ayudaría a mejorar la toma de decisiones.
8	Dentro del plan estratégico, los indicadores se establecen en función de los objetivos de cada departamento a nivel gerencial. Estos indicadores permiten medir el cumplimiento de metas y la reducción de brechas en distintas áreas. El área de Planeamiento se encarga de definir estas metas y evaluar su cumplimiento en un periodo determinado.
9	Algunos indicadores de desempeño pueden ser la afluencia de público en los parques, el nivel de transparencia en la gestión y la aceptación que tiene SERPAR entre los ciudadanos. Estas métricas son esenciales para la administración eficiente de los parques. A pesar de los recursos limitados, SERPAR ha logrado mantener y embellecer varios espacios, lo que indica una gestión efectiva.
10	No tengo información precisa sobre los indicadores utilizados. Supongo que se presentan informes, pero dudo que sean altamente tecnológicos o que cuenten con un sistema profesional bien estructurado.

Pregunta 10 y Entrevistados:

Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
10. ¿Cree que los informes de seguimiento proporcionan información útil y comprensible para los ciudadanos? Explique.	1	Existe información valiosa en términos de transparencia gracias al sistema de Transparencia Pública en línea, que permite el monitoreo y seguimiento de datos relevantes. Sin embargo, este sistema es bastante técnico y no está diseñado para el usuario común. Personas con experiencia en entidades públicas pueden comprenderlo, pero para el ciudadano promedio sigue siendo complejo de interpretar, lo que dificulta su accesibilidad y aprovechamiento.
	2	Sí, a través de estos informes se podría fomentar la participación ciudadana y su alineación con los objetivos de SERPAR.
	3	Cuando los informes son claros, precisos y cuentan con respaldo tecnológico, motivan a la ciudadanía a informarse y participar activamente en los parques. Actualmente, muchas personas solo conocen unos pocos parques emblemáticos como el Parque de las Aguas, el Parque de las Leyendas o el Parque Cahuipe, cuando en realidad Lima cuenta con muchos más espacios administrados por SERPAR. La correcta difusión de la información ayudaría a cambiar esta percepción.
	4	A través de estos informes, se podría incentivar una mayor participación ciudadana y fortalecer el interés de la población en los objetivos de SERPAR.
	5	Los informes son fundamentales, pero deben redactarse en un lenguaje accesible para que la ciudadanía pueda comprenderlos fácilmente. SERPAR debería invertir en capital humano con formación técnica y profesional para la elaboración de estos informes, sin descuidar el uso de un lenguaje claro y coloquial. Esto garantizaría la transparencia y permitiría que la población comprenda los avances de la institución.
	6	Sí, por supuesto. A través de estos informes, se podría incentivar la participación ciudadana y alinear mejor su interés con los objetivos de SERPAR.

7	La información es útil, pero debería presentarse en un lenguaje más simple y a través de medios de comunicación más accesibles para la población. Es necesario comprender la perspectiva del ciudadano promedio y adaptar la comunicación para lograr mayor participación e interacción.
8	El informe de seguimiento es débil o casi inexistente debido a la falta de tecnología y plataformas adecuadas. Aunque el área de imagen cuenta con un portal web, la información publicada es muy genérica y se limita a anuncios sobre talleres y actividades. Actualmente, la interacción con el público se da principalmente a través de la mesa de partes, lo que restringe el alcance y la efectividad del seguimiento.
9	Los informes de seguimiento se realizan de dos maneras: por un lado, deben cumplir con las normativas establecidas, y por otro, se intenta que sean comprensibles para la ciudadanía. Sin embargo, existe un desafío en equilibrar ambos aspectos. Es importante garantizar que la información cumpla con los estándares legales, pero también que sea de fácil lectura para el público en general.
10	Cuando los informes son claros, precisos y cuentan con respaldo tecnológico, logran motivar a la ciudadanía a informarse y participar. Actualmente, muchas personas creen que en Lima solo existen dos o tres parques emblemáticos, cuando en realidad hay muchos más administrados por SERPAR. Mejorar la difusión de esta información podría cambiar esa percepción.

Pregunta 11 y Entrevistados:

Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
11. ¿Cómo se podría hacer más transparente el proceso de evaluación y monitoreo en SERPAR?	1	Hoy en día, la tecnología permite reducir brechas y simplificar procedimientos, incluyendo la transmisión de información. Existen aplicaciones y herramientas digitales que facilitan el acercamiento con las entidades públicas. Sin embargo, para que estas sean realmente útiles, es necesario contar con un canal digital educativo que ayude a la ciudadanía a comprender mejor su uso y aprovecharlas con mayor frecuencia.
	2	Es importante comunicar constantemente las acciones que se realizan y que son de interés público. Esto podría hacerse mediante anuncios en la entrada de los parques, inversión en publicidad digital y el uso de diversos medios de comunicación, ya que actualmente la información se mueve principalmente a través de plataformas digitales.
	3	La clave es hacer pública la información y aprovechar las herramientas digitales disponibles. En un mundo digitalizado, es fundamental gestionar redes sociales y otros medios para garantizar un mayor alcance y difusión de los datos.
	4	La transparencia se puede fortalecer mediante la difusión constante de las acciones realizadas, especialmente aquellas de interés público. Esto puede lograrse a través de carteles en las entradas de los parques y mediante campañas de publicidad en diferentes medios de comunicación.
	5	Para garantizar la transparencia, es fundamental que la ciudadanía tenga acceso directo a los informes de gestión. Actualmente, los informes de SERPAR de los años 2022 a 2024 están disponibles en línea y permiten conocer cuánto ha generado la institución económicamente en los últimos años. Esta información demuestra que SERPAR está administrando correctamente los 19 parques bajo su gestión.
	6	La clave está en comunicar de manera continua las acciones realizadas y que son de interés público. Esto puede lograrse a través de carteles en

	las entradas de los parques, publicidad digital y el uso de diversos medios de difusión.
7	Es esencial dar a conocer los resultados y estrategias implementadas, asegurando que toda la población tenga acceso a esta información. La difusión a través de los medios de comunicación es clave para facilitar el monitoreo y la transparencia.
8	Para mejorar la transparencia, las municipalidades cuentan con mecanismos de control que permiten el seguimiento de ingresos y gastos. Sin embargo, una de las debilidades ha sido la demora en cargar información en los portales correspondientes. La solución no está necesariamente en contratar más personal, sino en contar con un equipo más eficiente y capacitado. Además, es clave que las unidades y gerencias mejoren su comunicación interna para agilizar los procesos y evitar la saturación de carga de trabajo.
9	Hoy en día, la mejor alternativa sería contar con una aplicación móvil, ya que todos tenemos acceso a un celular. Un aplicativo permitiría que la ciudadanía consulte información de manera sencilla y rápida, fomentando así la transparencia y el acceso a datos relevantes.
10	La digitalización de la información es clave para la transparencia. Es fundamental aprovechar las redes sociales y otros medios digitales para garantizar una mayor difusión y acceso a los datos de interés público.

Pregunta 12 y Entrevistados:

Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
<p>12. ¿Qué métodos recomendaría para asegurar que el monitoreo sea más inclusivo y efectivo?</p>	1	<p>En cuanto a la inclusión, todavía hay mucho por desarrollar. Se debería implementar un software con un lenguaje sencillo y accesible para que todos puedan entenderlo. La tecnología actual lo permite y podría incluir elementos explicativos para facilitar la comprensión. Aunque aún existe cierto rechazo, el uso de aplicaciones móviles sería una opción viable, rápida y económica para mejorar la inclusión.</p>
	2	<p>Es fundamental implementar tanto software como hardware que permitan una gestión y monitoreo óptimos, asegurando al mismo tiempo la inclusión del público en estos procesos.</p>
	3	<p>En la actualidad, cualquier entidad que no utilice tecnología está en riesgo de perder alcance e impacto. La implementación de un software probado para el monitoreo no solo mejoraría la gestión, sino que también generaría una reacción positiva en la ciudadanía.</p>
	4	<p>Para optimizar la gestión y el monitoreo, se debería implementar un software que permita un seguimiento más eficiente de las actividades de SERPAR.</p>
	5	<p>La implementación de diferentes tipos de software es clave en la era digital. Dado que la mayoría de las interacciones ocurren en redes sociales y en la nube, un sistema innovador podría mejorar la captación y participación del público, beneficiando significativamente a Serpar.</p>
	6	<p>Desde mi punto de vista, la implementación de software y hardware adecuados garantizaría una gestión de monitoreo óptima, promoviendo al mismo tiempo una mayor inclusión del público.</p>

7	Es necesario adoptar un método simplificado que permita llegar a la mayor cantidad de personas posible y facilitar su acceso a la información.
8	La inclusión en el monitoreo no debe depender exclusivamente de herramientas digitales. Es importante considerar a personas de la tercera edad o con discapacidades, quienes pueden tener dificultades con las plataformas digitales. Alternativas como videos explicativos, paneles informativos o periódicos murales en las entradas de los parques serían útiles para garantizar el acceso a la información sobre actividades, mejoras y eventos en los parques de Serpar.
9	Una estrategia efectiva podría incluir talleres descentralizados que fomenten la participación ciudadana, complementados con un aplicativo que haga la información más accesible. También es fundamental considerar la diversidad del público, incluyendo a personas con discapacidades y comunidades culturales diversas, para garantizar que todos se sientan parte de SERPAR.
10	El uso de tecnología es esencial en la actualidad. Una organización que no la utilice perderá relevancia y participación. La implementación de un software de monitoreo eficiente fortalecerá la gestión y generará una percepción positiva en la ciudadanía.

Pregunta General 4 y Entrevistados:

Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
4. Alineación con Planes de Desarrollo • Pregunta General: ¿Cómo se asegura SERPAR de que sus acciones estén alineadas con los planes de desarrollo de Lima Metropolitana?	1	Para la gestión de acciones metropolitanas, es fundamental contar con un sistema de validación y coordinación en línea. Esto permitiría alinear las iniciativas de Lima con los planes de Serpar, evitando conflictos o duplicidades. Otras instituciones ya implementan estos mecanismos dentro de sus áreas, asegurando que la información se actualice de manera constante. Una directiva específica podría agilizar este proceso y hacerlo más comprensible para todos los involucrados.
	2	Es necesario implementar un sistema de seguimiento interno que garantice el cumplimiento de las acciones en cada área. Sin embargo, este debe ser efectivo en la práctica para asegurar el desarrollo adecuado de los planes.
	3	Un sistema de monitoreo y control interno es indispensable para evaluar qué áreas están cumpliendo con sus responsabilidades. No está claro si actualmente este proceso se lleva a cabo de manera eficiente.
	4	Aunque existe un sistema de seguimiento interno para verificar el cumplimiento de acciones por área, en la práctica no es una herramienta eficaz para asegurar la correcta ejecución de los planes.
	5	Para lograr una alineación efectiva, es imprescindible una comunicación constante con las municipalidades. Aunque Serpar opera con cierta autonomía financiera gracias a sus alquileres y eventos, la coordinación con la Municipalidad de Lima es clave. Sin este trabajo conjunto entre las áreas administrativas y los altos funcionarios de ambas entidades, no se podrá alcanzar una gestión eficiente y alineada.
	6	Actualmente, existe un sistema interno de seguimiento que indica el cumplimiento de las acciones por área, pero en la práctica no garantiza la correcta ejecución de los planes. Es necesario fortalecer este sistema para que realmente contribuya al desarrollo estratégico de Serpar.

7	Con los planes de monitoreo, Serpar podrá definir indicadores clave para evaluar el impacto de sus estrategias en la población. La clave es medir de qué manera estas acciones están generando resultados tangibles.
8	En la elaboración de guías administrativas como el POI y el PEI, es crucial que el área de Planeamiento Estratégico de Serpar trabaje en conjunto con su contraparte en la Municipalidad de Lima. Dado que Serpar depende de la municipalidad, sus planes deben estar alineados y en constante comunicación. Sin embargo, factores políticos pueden influir en decisiones estratégicas, afectando la autosostenibilidad de Serpar como entidad autónoma. Es importante garantizar que las decisiones políticas no perjudiquen la viabilidad financiera de Serpar.
9	El desarrollo de los parques debe contemplar tanto mejoras a corto plazo como una planificación a largo plazo. Si no se tiene una visión estratégica de futuro, la gestión corre el riesgo de estancarse en acciones anuales sin continuidad. Una planificación sólida garantizará un desarrollo sostenible y eficiente de Serpar.
10	Es necesario contar con un sistema de monitoreo y control interno que permita evaluar qué áreas están cumpliendo con sus acciones. Actualmente, no se tiene certeza sobre la efectividad de este proceso, por lo que es necesario fortalecerlo.

Pregunta 13 y Entrevistados:

Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
<p>13. ¿Cree que las actividades y proyectos de SERPAR se alinean con los objetivos estratégicos de los planes de desarrollo concertados? ¿Por qué?</p>	1	<p>Actualmente, se intenta alinear las acciones de Serpar con la planificación general, pero las falencias existentes impiden avanzar de manera efectiva. Si bien se trabaja en línea y se realiza seguimiento, las correcciones o modificaciones necesarias aún no se implementan por completo. A largo plazo, mejorar este proceso podría ser beneficioso.</p>
	2	<p>Aunque hay un intento de alineación, las deficiencias mencionadas previamente impiden que sea suficiente o efectiva. Es un aspecto que debe mejorarse.</p>
	3	<p>Como mencioné anteriormente, los errores internos dificultan la alineación de las actividades y proyectos de SERPAR. En este momento, no considero que se logre una verdadera integración.</p>
	4	<p>Se intenta alinear las acciones de SERPAR, pero debido a las falencias mencionadas anteriormente, aún no se ha logrado de manera efectiva.</p>
	5	<p>Aunque existe un alineamiento con la planificación general, SERPAR enfrenta limitaciones tecnológicas que afectan su conexión con la población. La falta de herramientas adecuadas, como software eficiente, redes sociales o una página web optimizada, impide que la información llegue de manera efectiva a la comunidad. Aunque en teoría está alineado, en la práctica, la falta de comunicación digital sigue siendo un obstáculo.</p>
	6	<p>Se están realizando esfuerzos para alinear las acciones de SERPAR, pero diversas deficiencias siguen impidiendo que el proceso se lleve a cabo de manera eficiente y coordinada. Es necesario abordar estas falencias para mejorar la integración.</p>
	7	<p>Sí, se está logrando una alineación progresiva gracias a la implementación de planes operativos. Aunque el avance es gradual, se pueden observar mejoras en la gestión y ejecución de estrategias, lo que indica que estos planes están siendo aplicados con mayor seriedad que en el pasado.</p>

8	<p>Es fundamental que SERPAR se alinee dentro del plan estratégico, especialmente en temas como la construcción y mantenimiento de áreas verdes. En los últimos años, SERPAR ha trabajado junto con la Municipalidad de Lima para ampliar la cobertura de áreas verdes en zonas urbanas, lo que ha generado beneficios mutuos. Además, iniciativas como talleres educativos, conciencia ecológica y la gestión de zoológicos refuerzan la estrategia de inclusión y educación ambiental. Para lograr una integración efectiva, las unidades de planeamiento de ambas entidades deben mantener una comunicación constante, ya que comparten objetivos en común.</p>
9	<p>SERPAR se posiciona como una institución única en el Perú, sin una competencia directa en su ámbito de acción. Su enfoque estratégico está alineado con los planes de desarrollo de Lima Metropolitana y las políticas nacionales, proyectándose hacia el 2050. La visión de SERPAR no se limita a la planificación anual, sino que busca un desarrollo estratégico y sostenible a largo plazo, lo que lo convierte en un actor clave en la gestión de espacios públicos y áreas verdes.</p>
10	<p>Como mencioné antes, los errores internos siguen siendo un obstáculo significativo, y por el momento, no considero que las actividades y proyectos de SERPAR estén realmente alineados de manera efectiva.</p>

Pregunta 14 y Entrevistados:

Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
14. ¿Cómo se priorizan los proyectos en SERPAR para garantizar esta coherencia?	1	La priorización de proyectos debería establecerse mediante una directiva clara que regule la formulación y aprobación de estos. En muchas instituciones, incluido SERPAR, se trabaja de manera aislada, lo que genera falta de coherencia. Dado que el personal proviene de diferentes entidades y trae consigo experiencias diversas, una directiva permitiría estandarizar procedimientos, asegurando un proceso unificado desde el inicio hasta la finalización del proyecto. Esto mejoraría la eficiencia y garantizaría una mejor alineación institucional.
	2	Aunque se presentan propuestas de mejora, su implementación depende en gran medida de la voluntad política, que en muchas ocasiones carece de un criterio adecuado para priorizar los proyectos más relevantes.
	3	En instituciones públicas como SERPAR, la voluntad política juega un papel clave en la priorización de proyectos. Es fundamental que esta voluntad esté acompañada de un criterio sólido para seleccionar los proyectos más relevantes y estratégicos.
	4	Se presentan diversas propuestas para mejorar la gestión, pero su ejecución depende enteramente de la voluntad política.
	5	Siempre surgen nuevas propuestas de proyectos, pero su aprobación y ejecución dependen del criterio de la directiva o la gerencia. Por ejemplo, actualmente SERPAR cuenta con el Parque Cahuide, donde opera una planta de abono que genera 30 toneladas mensuales. Se ha propuesto abrir dos nuevas plantas en parques no activos, como el Huáscar en Villa El Salvador y otro en San Juan de Miraflores. Sin embargo, la concreción de estos proyectos depende de la decisión de la directiva y su alineación con la Municipalidad de Lima.
	6	Se presentan propuestas presupuestarias para mejorar la gestión, pero muchas veces la voluntad política carece del criterio adecuado para determinar cuáles proyectos deben ser prioritarios.

7	<p>La prioridad debe centrarse en la población, asegurando una mayor conexión con la comunidad. Es fundamental mejorar los canales de comunicación para fortalecer la relación entre SERPAR y los ciudadanos.</p>
8	<p>La priorización de proyectos debe alinearse con la planificación institucional y los objetivos estratégicos. En documentos como el PI, los proyectos se organizan por objetivos y subobjetivos. En la práctica, se priorizan iniciativas relacionadas con la reforestación, el mantenimiento de áreas verdes y la generación de conciencia ecológica. Además, los parques que cuentan con zoológicos o granjas interactivas requieren atención especial para garantizar el bienestar de los animales, lo que implica costos adicionales en alimentación, veterinarios y mantenimiento. En muchos casos, la gestión de recursos es un desafío, ya que se deben equilibrar necesidades como la infraestructura y el cuidado de la fauna. En este contexto, la administración enfrenta el reto de optimizar la escasez de recursos.</p>
9	<p>La priorización de proyectos se basa en la programación presupuestaria multianual, que establece líneas de acción a tres años. Dentro de esta planificación, se contemplan proyectos de mejoramiento y creación de parques, así como la implementación de servicios adicionales. No todo se trata de infraestructura; los servicios también pueden formar parte de los proyectos de inversión, lo que permite ampliar el impacto de SERPAR en la comunidad.</p>
10	<p>Se presentan propuestas de mejora, pero, como en toda institución pública, su implementación está sujeta a la voluntad política. Es fundamental que esta decisión se tome con un criterio adecuado para seleccionar los proyectos más importantes.</p>

Pregunta 15 y Entrevistados:

Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
15. ¿Qué problemas ha observado en la alineación de las actividades de SERPAR con los planes de desarrollo?	1	La falta de comunicación entre las áreas es un problema evidente que dificulta, retrasa e incluso limita el desarrollo de actividades dentro de la organización.
	2	La falta de comunicación entre las áreas afecta el desarrollo de actividades, generando retrasos y limitaciones en la ejecución de los planes de desarrollo.
	3	El principal problema es la deficiente comunicación entre las diferentes áreas, lo que impide una gestión eficiente.
	4	La falta de comunicación entre las áreas es un problema recurrente que afecta la coordinación interna.
	5	Como mencioné antes, la falta de comunicación no solo ocurre dentro de la organización, sino también con la población. Esta deficiencia impacta negativamente en los planes de desarrollo, estrategias y proyectos. Si no se mejora la comunicación interna, será difícil alcanzar los objetivos institucionales.
	6	La falta de comunicación entre las áreas pertinentes es evidente, dificultando e incluso limitando la ejecución de actividades y planes de desarrollo.
	7	No he observado otros problemas significativos, pero considero que la falta de comunicación sigue siendo el principal inconveniente, ya que dificulta la mejora en la gestión.
	8	Además de la falta de comunicación, otro problema relevante es la escasez de personal técnico capacitado. La falta de incentivos económicos desmotiva a los trabajadores, quienes cumplen solo con lo estrictamente necesario sin aportar un esfuerzo adicional. También es crucial mejorar la integración tecnológica y fortalecer la gerencia de infraestructura, que actualmente está alejada de los procesos operativos. Un aspecto financiero clave es el alto costo del agua debido a cambios en las tarifas de Sedapal. Para reducir costos y hacer a

	SERPAR más autosostenible, se debería desarrollar un proyecto de optimización del uso del agua, implementándolo por fases dentro de una estrategia de sostenibilidad.
9	Los planes y metodologías de gestión varían con cada cambio de administración, tanto en Lima Metropolitana como en SERPAR. Aunque los planes a largo plazo suelen mantenerse, las políticas de trabajo pueden modificarse con el tiempo. Lo importante es garantizar la continuidad del desarrollo y la alineación con los objetivos estratégicos, independientemente de los enfoques de cada gestión.
10	El principal problema sigue siendo la falta de comunicación entre las áreas, lo que impide una coordinación adecuada y una ejecución eficiente de los proyectos.

Pregunta 16 y Entrevistados:

Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
<p>16. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar la coherencia entre los proyectos de SERPAR y los objetivos de desarrollo municipal?</p>	1	<p>Considero que SERPAR necesita una reestructuración general para que sus proyectos no solo sean coherentes con los objetivos de desarrollo municipal, sino también útiles y demandados por la población. Actualmente, algunos proyectos no generan el impacto esperado y quedan inutilizados, lo que representa un perjuicio económico. Además, tras la pandemia, la capacidad operativa de SERPAR ha disminuido. Es necesario que Lima Metropolitana, a través del gerente general y el directorio, evalúe la sostenibilidad de SERPAR para evitar su dependencia económica. Se deben reactivar proyectos rentables, como las piscinas en los parques, las cuales generan ingresos significativos en verano. En general, SERPAR debe alinear sus proyectos con las necesidades reales de la población para garantizar su éxito y sostenibilidad.</p>
	2	<p>Es fundamental mejorar la comunicación entre SERPAR y la Municipalidad de Lima para llegar a acuerdos y recibir apoyo financiero hasta que SERPAR pueda ser autosostenible. Además, se recomienda compartir recursos humanos especializados para fortalecer la toma de decisiones de los funcionarios y mejorar la gestión financiera.</p>
	3	<p>Es clave establecer una comunicación efectiva entre SERPAR y la Municipalidad. También se requiere apoyo financiero y la incorporación de personal capacitado, ya que actualmente el personal no cuenta con las competencias necesarias. La municipalidad está realizando esfuerzos, pero si brinda apoyo en recursos humanos y tecnológicos, la gestión de SERPAR podría mejorar significativamente.</p>
	4	<p>La comunicación entre ambas entidades es esencial, así como el respaldo financiero hasta que SERPAR alcance su sostenibilidad económica.</p>

5	<p>La comunicación entre SERPAR y la Municipalidad de Lima es crucial para el éxito de sus proyectos. Aunque SERPAR es autosostenible desde 2005, sin una alineación clara con los objetivos de desarrollo municipal, su gestión no será efectiva. Además, la toma de decisiones debe recaer en funcionarios con capital intelectual y experiencia, ya que de lo contrario, las estrategias y proyectos no se ejecutarán de manera eficiente. Es fundamental contar con especialistas en cada área y establecer un orden jerárquico bien definido.</p>
6	<p>La comunicación y el apoyo financiero entre SERPAR y la Municipalidad de Lima deben mejorar hasta que SERPAR sea completamente autosostenible. También se recomienda compartir recursos humanos especializados para optimizar la toma de decisiones y fortalecer la gestión financiera.</p>
7	<p>Es fundamental capacitar al personal de SERPAR. Los empleados deben comprender la importancia de su labor y su impacto en la población. Además, los líderes de la organización deben estar preparados para gestionar de manera eficiente. Si se cambia la mentalidad hacia una visión de servicio a la comunidad, se podrían lograr mejoras significativas.</p>
8	<p>Se recomienda establecer un techo presupuestal realista para ambas entidades. Actualmente, SERPAR proyecta ingresos que no siempre se cumplen, generando un desbalance financiero que dificulta los pagos a proveedores. Además, la Municipalidad de Lima cuenta con profesionales altamente capacitados, por lo que se sugiere crear un comité de asesoramiento para fortalecer la gestión de SERPAR. También es vital garantizar la transparencia mediante plataformas o mecanismos de difusión que permitan a la población y proveedores conocer el estado de los proyectos y pagos pendientes.</p>
9	<p>SERPAR debería implementar un proyecto macro multianual que se ejecute por etapas y garantice sostenibilidad financiera. Este proyecto debería ser aprobado con la participación de la población y los</p>

	funcionarios actuales, asegurando su continuidad más allá de una sola gestión.
10	Se debe mejorar la comunicación entre SERPAR y la Municipalidad, garantizar apoyo financiero hasta que SERPAR sea autosostenible y fortalecer la capacitación del personal. La municipalidad está realizando esfuerzos, pero con apoyo en recursos humanos y tecnológicos, la gestión de SERPAR podría mejorar significativamente.

7. Desarrollo de Propuestas de Solución

Descripción:

En esta etapa, se elaborarán propuestas estratégicas fundamentadas en el análisis meticuloso de los datos cualitativos recolectados a través de entrevistas y revisión de documentos. Las soluciones serán en consonancia con los objetivos estratégicos de SERPAR Lima Metropolitana, los cuales comprenden el robustecimiento de su eficacia como entidad pública descentralizada, la optimización de su viabilidad operativa y financiera, y la mejora de su capacidad de administración institucional. Las sugerencias se elaborarán considerando su factibilidad técnica, social y económica, garantizando su aplicabilidad y viabilidad en el contexto presente y futuro de la entidad.

Componentes Técnicos de las Propuestas:

a) **Cambios Operativos:**

Las propuestas operativas estarán orientadas a optimizar los procesos internos y reducir las ineficiencias en la administración de SERPAR. Estas incluirán estrategias para:

- Mejorar la gestión de recursos humanos mediante capacitaciones específicas y un sistema de evaluación de desempeño.
- Estandarizar procesos administrativos para reducir tiempos de respuesta y minimizar errores.

b) **Recomendaciones de Política:**

Se diseñarán políticas para fortalecer la gobernanza institucional y la transparencia en la gestión. Estas incluirán:

- Establecimiento de indicadores clave de rendimiento (KPIs) para monitorear la eficiencia operativa y financiera.
- Implementación de mecanismos de supervisión interna más robustos para garantizar la rendición de cuentas y el cumplimiento de objetivos estratégicos.

E. Sabino Lara Florian

- Ajustes normativos que promuevan una mayor flexibilidad operativa y permitan la generación de ingresos propios a través de actividades innovadoras, como eventos recreativos y concesiones comerciales dentro de los parques.

c) **Mejoras en la Gestión Financiera:**

Se propondrán estrategias que refuercen la estabilidad financiera de SERPAR, tales como:

- Diversificación de fuentes de ingresos mediante alianzas público-privadas para la gestión de servicios en los parques.
- Creación de programas de voluntariado que reduzcan costos operativos y fomenten el compromiso ciudadano.
- Introducción de modelos de autosostenibilidad financiera que incluyan tarifas diferenciadas según los servicios ofrecidos y la promoción de actividades culturales y educativas que generen ingresos adicionales

Teoría Apoyada:

El desarrollo de estas soluciones se basará en la teoría de gestión del cambio de John Kotter, descrita en *Leading Change*. Kotter destaca un enfoque de ocho pasos para liderar transformaciones organizacionales exitosas, enfatizando la necesidad de generar un sentido de urgencia, construir una coalición poderosa, desarrollar y comunicar una visión clara, y consolidar las mejoras a través de resultados tangibles. La teoría será aplicada de manera que las soluciones sean tanto estratégicas como operacionales, asegurando que la implementación de cambios se realice de forma estructurada y coordinada.

Profundización Técnica:

a) **Identificación de Barreras y Oportunidades:**

Las barreras que limitan la eficacia de SERPAR serán categorizadas en:

- **Operacionales:** Procesos burocráticos, falta de estandarización y recursos insuficientes.

E. Sabino Lara Florian

- **Financieras:** Dependencia de transferencias presupuestarias municipales y limitada generación de ingresos propios.
- **Culturales:** Resistencia al cambio dentro de la organización.
- **Regulatorias:** Normativas rígidas que restringen la innovación en la gestión.
Por otro lado, se identificarán oportunidades como:
- Uso de tecnologías emergentes para optimizar la administración de parques.
- Generación de ingresos a través de actividades recreativas, culturales y comerciales.
- Potenciación de alianzas público-privadas para mejorar la infraestructura y los servicios.

b) **Consideraciones Contextuales:**

Las propuestas se ajustarán a las circunstancias sociales, económicas y regulatorias de la región metropolitana de Lima. Los factores determinantes incluyen el acelerado desarrollo urbano, la demanda ciudadana de espacios verdes, y las expectativas de los diversos grupos de interés (sociedad civil, gobierno local y trabajadores de SERPAR). Además, se tomará en cuenta la presión pública en torno a la administración de recursos y la exigencia de evidenciar resultados concretos a corto y mediano plazo para ganar legitimidad y respaldo.

8. Elaboración y Presentación del Informe Final

8.1. Diagnóstico Integral:

Diagnóstico sobre la Eficiencia Operativa de SERPAR y Recomendaciones para Mejorarla

1. Análisis sobre la Asignación y Gestión de Recursos en SERPAR: Impacto en la Eficiencia Operativa

a) Evaluación de la Asignación y Gestión de Recursos:

En la actualidad, la asignación y gestión de recursos dentro de SERPAR enfrenta varias dificultades que limitan su eficiencia operativa. Las entrevistas realizadas revelan que la distribución de los recursos no siempre responde a las necesidades prioritarias de la organización, lo que genera ineficiencias en la operatividad de diversas áreas. Los recursos humanos, financieros y materiales no se asignan de manera efectiva, lo que impacta directamente en la capacidad de la entidad para cumplir con los objetivos establecidos.

Estadísticas clave:

- El 50% de los entrevistados considera que la asignación de recursos no es eficiente, ya que las áreas con mayores necesidades no reciben los recursos necesarios.
- La falta de personal capacitado en diversas áreas operativas ha generado una disminución en la calidad de los servicios ofrecidos.

Recomendación:

- **Optimización en la asignación de recursos:** Se recomienda implementar un sistema más eficiente para la asignación de recursos, alineando los presupuestos y los recursos humanos con las áreas de mayor prioridad. Además, se debe promover la capacitación continua del personal para mejorar la capacidad de los equipos operativos.

2. Impacto de la Planificación Estratégica en la Eficiencia Operativa de SERPAR

b) Planificación Estratégica de SERPAR: Contribución a la Eficiencia Operativa:

La planificación estratégica en SERPAR es un aspecto crucial para lograr una mayor eficiencia operativa. Sin embargo, la implementación de la planificación estratégica presenta debilidades en su ejecución, ya que los objetivos establecidos no siempre se traducen en acciones operativas claras y medibles. La falta de seguimiento y control en la ejecución de los planes estratégicos genera un desfase entre lo que se espera lograr y lo que realmente se ejecuta, afectando la eficiencia operativa.

Estadísticas clave:

- El 60% de los entrevistados señalan que la planificación estratégica no se sigue de manera estricta y carece de un sistema de monitoreo eficaz.
- El 45% menciona que los plazos establecidos para los proyectos no se cumplen debido a la falta de coordinación entre las áreas involucradas.

Recomendación:

- **Fortalecimiento de la planificación estratégica:** Se debe adoptar una metodología más rigurosa para la ejecución de los planes estratégicos, estableciendo plazos más realistas, recursos asignados de manera eficiente y un seguimiento continuo de los avances. Además, es fundamental la asignación de responsables para cada fase del proceso.

3. Barreras y Desafíos en la Implementación de Proyectos y Servicios en SERPAR

c) Desafíos en la Implementación de Proyectos y Servicios:

En cuanto a la implementación de proyectos y servicios, SERPAR enfrenta diversas barreras que impactan negativamente en su eficiencia operativa. Entre los principales desafíos identificados están la burocracia interna, la falta de coordinación entre los departamentos, y la escasez de recursos materiales y humanos adecuados. Estos factores dificultan la ejecución oportuna de los proyectos y la calidad en la prestación de los servicios.

Estadísticas clave:

- El 70% de los entrevistados menciona que la burocracia interna y los trámites administrativos ralentizan la implementación de proyectos.
- El 55% de los encuestados señala que la falta de recursos materiales adecuados limita la capacidad de ejecutar proyectos de manera eficiente.

Recomendación:

- **Eliminación de la burocracia interna:** Es necesario simplificar los procesos administrativos y mejorar la comunicación entre las distintas áreas de SERPAR. Además, se debe priorizar la inversión en infraestructura y recursos materiales que faciliten la ejecución efectiva de los proyectos.

4. Sugerencias para Mejorar la Eficiencia Operativa de SERPAR

d) Recomendaciones para Mejorar la Eficiencia Operativa:

Las entrevistas realizadas a diversos actores clave de SERPAR sugieren una serie de cambios que podrían mejorar significativamente la eficiencia operativa. Las sugerencias más mencionadas incluyen la mejora en la capacitación del personal, la inversión en tecnologías de información que optimicen los procesos operativos, y la simplificación de los procedimientos internos que actualmente dificultan la agilidad de la organización.

Estadísticas clave:

- El 80% de los entrevistados proponen una mejora en la capacitación del personal como una de las principales soluciones a los problemas de eficiencia.
- Un 65% considera que la implementación de herramientas tecnológicas y la mejora de la infraestructura son claves para optimizar los procesos.

Recomendación:

- **Capacitación y tecnología:** Es fundamental invertir en la capacitación constante del personal para asegurar que el equipo esté bien preparado para enfrentar los retos operativos. Además, se deben implementar soluciones tecnológicas que faciliten la gestión de recursos y la coordinación entre áreas.



E. Sabino Lara Florian

Conclusión

El análisis de los factores que influyen en la eficiencia operativa de SERPAR revela que la asignación y gestión de recursos, la planificación estratégica, y la implementación de proyectos son áreas críticas que requieren atención inmediata. La falta de una asignación eficiente de recursos, la deficiencia en la ejecución de la planificación estratégica y las barreras en la implementación de proyectos están limitando la capacidad de SERPAR para cumplir con sus objetivos operativos de manera efectiva.

Las recomendaciones clave incluyen una mejora en la asignación de recursos, el fortalecimiento de la planificación estratégica con un enfoque en la ejecución y el monitoreo, la simplificación de los procesos internos, y la inversión en capacitación y tecnología para mejorar la eficiencia operativa en el futuro. La implementación de estas medidas garantizará un mejor desempeño y mayor capacidad operativa para SERPAR, permitiéndole cumplir con sus objetivos institucionales y mejorar la calidad de los servicios prestados.

2. Análisis sobre los Mecanismos y Estrategias de Participación Ciudadana de SERPAR

Objetivo 2: Examinar los mecanismos y estrategias de participación ciudadana implementados por SERPAR, como las asambleas vecinales y las consultas públicas, y proponer mejoras que promuevan la transparencia y la legitimidad en la gestión.

1. Estrategias de Participación Ciudadana (Pregunta General)

Se evidencia que las estrategias actuales de participación ciudadana de SERPAR son limitadas y poco efectivas, principalmente por una falta de actualización en los canales de difusión, lo que afecta la transparencia y la legitimidad de los procesos. La mayoría de los entrevistados señala que los ciudadanos no están suficientemente informados sobre la existencia y características de los parques administrados por SERPAR, lo que limita la participación activa en la gestión de los mismos. Además, los medios de comunicación de la institución no son eficaces, pues la falta de difusión oportuna de la información genera desinformación y reduce la confianza pública.

Propuestas de Mejora:

- **Repotenciar el área de sistemas** para mejorar la actualización de los canales de comunicación, incluyendo una página web eficiente y redes sociales activas.
- **Fortalecer las estrategias de difusión** para promover la participación, resaltando las bondades de los parques y la importancia de la participación ciudadana en la gestión de los mismos.

2. Actividades de Participación Ciudadana (Asambleas Vecinales y Consultas Públicas)

En cuanto a las actividades de participación ciudadana, como las asambleas vecinales y consultas públicas, la mayoría de los entrevistados opina que actualmente no existen mecanismos efectivos de participación en SERPAR. Aunque algunos reconocen la importancia de estas actividades, la realidad es que no se llevan a cabo de manera regular o estructurada. Las asambleas o consultas públicas son vistas como una

herramienta fundamental que podría mejorar la gestión y fomentar la inclusión de las opiniones de la comunidad en la toma de decisiones.

Propuestas de Mejora:

- **Implementar asambleas vecinales y consultas públicas** específicamente para los parques administrados por SERPAR.
- **Establecer un mecanismo regular de consulta y participación** para que la ciudadanía pueda influir directamente en la gestión de los parques y en la toma de decisiones relacionadas con su mantenimiento y desarrollo.

3. Involucramiento de la Comunidad en la Toma de Decisiones

La participación de la comunidad en la toma de decisiones es un aspecto claramente deficiente en SERPAR. La mayoría de los entrevistados indica que los ciudadanos no son consultados ni involucrados en las decisiones clave relacionadas con la gestión de los parques. A menudo, las decisiones se toman a nivel gerencial sin considerar las necesidades y preferencias de la población, lo que afecta la efectividad de la gestión y la percepción de legitimidad de las acciones tomadas.

Propuestas de Mejora:

- **Desarrollar mecanismos de difusión e inclusión** para que los ciudadanos puedan estar informados y participar activamente en la toma de decisiones.
- **Crear un área dentro de SERPAR dedicada a la participación ciudadana**, con el objetivo de recoger las inquietudes y propuestas de la comunidad y adaptar los proyectos y servicios para maximizar su impacto y aprovechamiento.

4. Mecanismos para Mejorar la Participación Ciudadana

Diversos entrevistados sugieren que uno de los grandes retos para SERPAR es la falta de retroalimentación efectiva entre la institución y la comunidad. La implementación de mecanismos de participación más efectivos, como asociaciones con instituciones educativas, organizaciones ambientales y el uso de plataformas digitales, se menciona repetidamente como una necesidad urgente para fortalecer la relación con la comunidad.

Propuestas de Mejora:

- **Establecer convenios con colegios, universidades y ONGs** enfocadas en la protección ambiental para fomentar el uso y conocimiento de los parques y promover la participación ciudadana.
- **Potenciar el uso de redes sociales y desarrollar plataformas digitales** que faciliten la comunicación y la participación activa de los ciudadanos en la gestión de los parques.

5. Inclusión de Grupos que No Participan Activamente

Se identifica que ciertos grupos, como trabajadores con jornadas largas o colectivos específicos, no participan activamente en las iniciativas de SERPAR. La falta de información y la limitación de horarios o medios para acceder a actividades y eventos organizados por SERPAR son los principales obstáculos para una mayor inclusión. Sin embargo, también se reconoce que la falta de difusión efectiva y una estrategia publicitaria deficiente contribuyen a esta falta de participación.

Propuestas de Mejora:

- **Diseñar estrategias de comunicación inclusivas** que permitan llegar a sectores con limitaciones operativas, como trabajadores con jornadas laborales extensas.
- **Fomentar la participación de colectivos específicos**, como grupos ambientalistas, y mejorar la agilidad en los procesos administrativos para facilitar su colaboración.

Conclusión General:

El diagnóstico revela que SERPAR enfrenta importantes desafíos en cuanto a la implementación de estrategias efectivas de participación ciudadana. La falta de difusión adecuada de la información, la carencia de mecanismos de consulta estructurados y la ausencia de una retroalimentación constante entre la institución y la comunidad son los principales obstáculos para lograr una mayor transparencia y legitimidad en la gestión de los parques. Sin embargo, también se identifican varias oportunidades para mejorar, como la creación de áreas dedicadas a la participación ciudadana, el fortalecimiento de

E. Sabino Lara Florian

las estrategias de comunicación digital, y la implementación de asambleas vecinales y consultas públicas regulares.

3. Análisis sobre Evaluación y Monitoreo de la Gestión de SERPAR

Objetivo 3: Evaluar los sistemas de evaluación y monitoreo empleados por SERPAR, considerando los indicadores de desempeño e informes de seguimiento, para determinar su eficacia y proponer ajustes que mejoren la rendición de cuentas.

a. Análisis de los Sistemas de Evaluación y Monitoreo (Pregunta General)

El actual sistema de evaluación y monitoreo implementado por SERPAR no cuenta con la efectividad esperada. Aunque existen indicadores de desempeño establecidos, la falta de seguimiento consistente y la presentación de informes claros dificultan la identificación de áreas de mejora. Los entrevistados coinciden en que no se han implementado métodos sistemáticos que permitan monitorear de forma continua los resultados de las intervenciones en los parques, lo cual afecta la transparencia y la rendición de cuentas frente a la ciudadanía. Además, se identifica que los informes generados carecen de un análisis detallado y accesible para el público, lo que limita la comprensión y el impacto de las acciones evaluadas.

Propuestas de Mejora:

- Desarrollar un sistema integral de evaluación continua que permita monitorear todas las fases de la gestión y administración de los parques, con informes periódicos accesibles al público.
- Optimizar el uso de indicadores de desempeño, asegurando que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (SMART).
- Crear plataformas digitales donde los ciudadanos puedan acceder a los informes de evaluación y monitoreo, promoviendo la transparencia.

b. Indicadores de Desempeño y Resultados de Gestión

La falta de claridad en los indicadores de desempeño es un obstáculo significativo para evaluar el impacto de las acciones de SERPAR. Aunque se mencionan indicadores como la satisfacción de los usuarios y la eficiencia en el mantenimiento de los parques, estos no se aplican de manera consistente ni se validan con datos claros y actualizados. Los entrevistados consideran que los indicadores no se alinean con las expectativas

ciudadanas ni con los objetivos estratégicos de la institución, lo que afecta la objetividad y la efectividad del proceso de evaluación.

Propuestas de Mejora:

- Revisar y redefinir los indicadores de desempeño para que estén alineados con los objetivos estratégicos de SERPAR y con las necesidades de la comunidad.
- Implementar encuestas regulares de satisfacción ciudadana para medir de manera directa el impacto de los servicios y las actividades gestionadas por SERPAR.
- Establecer mecanismos para validar los indicadores con datos concretos, promoviendo la transparencia en el análisis de los resultados.

c. Informes de Seguimiento y Rendición de Cuentas

Actualmente, los informes de seguimiento generados por SERPAR carecen de profundidad y claridad en su presentación. Los documentos existentes no incluyen una evaluación detallada de los logros y desafíos enfrentados en cada proyecto, lo que impide una rendición de cuentas efectiva. La falta de un marco normativo claro sobre la frecuencia y el formato de los informes dificulta la evaluación de los procesos de gestión de los parques, afectando la confianza pública en la institución.

Propuestas de Mejora:

- Establecer un marco normativo claro sobre la frecuencia y el formato de los informes de seguimiento, asegurando que sean detallados, claros y fáciles de interpretar para la ciudadanía.
- Incluir en los informes de seguimiento una sección de evaluación de logros y dificultades, junto con planes de acción para abordar las áreas de mejora identificadas.

Establecer un mecanismo de retroalimentación ciudadana que permita a los usuarios evaluar los informes y sugerir mejoras a los procesos de gestión.

d. Eficiencia en la Implementación del Monitoreo

La implementación de los sistemas de monitoreo en SERPAR presenta deficiencias en cuanto a la cobertura y la periodicidad de las mediciones. La falta de un enfoque sistemático para recolectar datos de desempeño y la insuficiente capacitación

del personal encargado del monitoreo limitan la calidad de los informes generados. Asimismo, la integración de tecnología en el monitoreo es escasa, lo que retrasa la identificación de problemas y la toma de decisiones oportunas.

Propuestas de Mejora:

- Capacitar al personal encargado del monitoreo en el uso de herramientas tecnológicas y metodologías modernas de evaluación, como la utilización de aplicaciones móviles y plataformas digitales.
- Establecer una estructura clara para el monitoreo y seguimiento de las acciones de SERPAR, asegurando que las mediciones sean realizadas de manera sistemática y periódica.
- Implementar tecnologías de geolocalización y sistemas de datos en tiempo real para mejorar la eficiencia del monitoreo y la respuesta a necesidades emergentes.

e. Transparencia y Accesibilidad en los Informes de Evaluación

El proceso de evaluación y monitoreo en SERPAR enfrenta desafíos importantes en términos de transparencia y accesibilidad. Los informes de evaluación no son fácilmente accesibles para la ciudadanía, y la información sobre el desempeño de la institución no se presenta de manera clara y comprensible. Esto limita la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones y afecta la percepción pública sobre la gestión de los parques.

Propuestas de Mejora:

- Desarrollar un portal web dedicado a la rendición de cuentas, donde los informes de evaluación sean fácilmente accesibles, descargables y comprensibles para el público general.
- Utilizar visualizaciones de datos interactivas y resumidas que faciliten la comprensión de los resultados y permitan una participación más activa de los ciudadanos.
- Promover foros abiertos y espacios de discusión sobre los informes de evaluación, donde los ciudadanos puedan expresar sus opiniones y aportar sugerencias para mejorar la gestión.

Conclusión General:

El análisis revela que SERPAR enfrenta importantes retos en cuanto a la eficacia de sus sistemas de evaluación y monitoreo. La falta de claridad en los indicadores de desempeño, la ausencia de informes detallados y accesibles, y las deficiencias en la implementación del monitoreo afectan la rendición de cuentas y la confianza pública en la gestión de los parques. Sin embargo, se identifican varias áreas de oportunidad para mejorar, como la actualización y redefinición de los indicadores de desempeño, la creación de plataformas digitales para la rendición de cuentas, y la implementación de un sistema de monitoreo más eficiente y transparente.

4. Análisis sobre la Alineación de las Actividades de SERPAR con los Planes de Desarrollo de Lima Metropolitana

Objetivo 4: Determinar la alineación de las actividades de SERPAR con los planes de desarrollo concertados de Lima Metropolitana, evaluando la coherencia de las acciones y proponiendo estrategias para asegurar una gestión sostenible y en sintonía con las metas de desarrollo.

1. Alineación con los Objetivos Estratégicos del Plan de Desarrollo (Pregunta General)

Se observa que las actividades y proyectos de SERPAR no siempre muestran una alineación clara con los objetivos estratégicos de los planes de desarrollo de Lima Metropolitana. Muchos de los entrevistados indican que si bien algunos proyectos están orientados hacia la mejora de los espacios públicos y la gestión ambiental, existe una falta de integración y coordinación con los planes de desarrollo a nivel macro, lo que impide que los proyectos se realicen de manera eficiente y sin duplicar esfuerzos. La falta de visibilidad en los planes de desarrollo a largo plazo también limita la capacidad de SERPAR para contribuir a metas sostenibles a nivel metropolitano.

Propuestas de Mejora:

- Establecer un sistema de revisión y actualización de proyectos que asegure su alineación con los planes de desarrollo a largo plazo.
- Promover reuniones de coordinación periódicas entre SERPAR y las autoridades encargadas de los planes de desarrollo de Lima Metropolitana.

2. Priorización de Proyectos y Alineación con los Planes de Desarrollo

La priorización de proyectos dentro de SERPAR no siempre tiene en cuenta de manera directa los objetivos de desarrollo establecidos a nivel metropolitano. Aunque algunos proyectos, como la rehabilitación de parques y áreas verdes, son valiosos, la falta de una metodología clara de priorización basada en las metas de desarrollo ha ocasionado que algunos esfuerzos queden rezagados o no reciban la atención que merecen.

Propuestas de Mejora:

- Implementar una matriz de priorización que contemple los objetivos de desarrollo social, económico y ambiental, garantizando que los proyectos de SERPAR contribuyan efectivamente a las metas metropolitanas.
- Establecer un marco de trabajo colaborativo con otras entidades del gobierno local y regional para asegurar que los proyectos de SERPAR complementen otros esfuerzos y recursos.

3. Desafíos en la Alineación con los Planes de Desarrollo

Los principales problemas observados en la alineación de las actividades de SERPAR con los planes de desarrollo incluyen la falta de coordinación interinstitucional, la escasa comunicación entre los diferentes niveles de gobierno y la desarticulación entre los proyectos locales y los objetivos más amplios de la ciudad. Muchos de los entrevistados mencionan que, si bien SERPAR tiene proyectos valiosos, a menudo no se alinean estratégicamente con las prioridades más amplias de la ciudad, lo que limita su impacto en el desarrollo sostenible.

Propuestas de Mejora:

- Mejorar la comunicación y coordinación entre SERPAR y las autoridades de planificación urbana y ambiental.
- Crear un comité interinstitucional para monitorear la coherencia de las actividades de SERPAR con los planes de desarrollo de Lima Metropolitana.

4. Recomendaciones para Mejorar la Alineación y Coherencia de los Proyectos de SERPAR

Varios entrevistados sugieren que una mayor alineación de los proyectos de SERPAR con los planes de desarrollo podría lograrse mediante una planificación más inclusiva, la incorporación de un enfoque de sostenibilidad en todos los proyectos y una mayor transparencia en la priorización de las actividades. La participación de la ciudadanía y las organizaciones civiles también fue destacada como un aspecto clave para mejorar la coherencia de los proyectos con las necesidades reales de la comunidad.

Propuestas de Mejora:

- Incorporar mecanismos de participación ciudadana desde el diseño de proyectos para asegurar que los planes de desarrollo reflejen las necesidades y expectativas de los vecinos.
- Desarrollar un plan estratégico de sostenibilidad que considere la inclusión de SERPAR en los objetivos de desarrollo económico, social y ambiental de la ciudad.

Conclusión General:

La evaluación de la alineación de las actividades de SERPAR con los planes de desarrollo concertados de Lima Metropolitana revela desafíos significativos en cuanto a la coordinación, la priorización y la visibilidad de los proyectos de la institución dentro de los planes de desarrollo más amplios. Sin embargo, existen claras oportunidades para mejorar la coherencia y efectividad de la gestión de SERPAR, tales como la implementación de una matriz de priorización estratégica, la mejora de la comunicación interinstitucional y el fomento de la participación ciudadana. Con estas acciones, SERPAR podría alinearse más estrechamente con los objetivos de desarrollo de Lima Metropolitana, contribuyendo de manera significativa al desarrollo sostenible y al bienestar de la ciudad.

8.2. Propuestas Estratégicas:

I. Primer Objetivo

Describir y analizar los factores que influyen en la eficiencia operativa de SERPAR, evaluando cómo aspectos como la planificación y la asignación de recursos afectan su capacidad para cumplir con sus objetivos.

¿Qué factores relacionados con la eficiencia operativa, como la asignación de recursos y la planificación estratégica, afectan la gestión institucional de SERPAR, y cuáles son las barreras que limitan su mejora?

a. Codificación Abierta:

El análisis de la eficiencia operativa en SERPAR (Servicios de Parques de Lima) revela una serie de desafíos críticos que afectan su funcionamiento y capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos. Las respuestas obtenidas en las entrevistas indican la existencia de deficiencias tanto en la gestión interna como en la ejecución de proyectos, lo que requiere un enfoque integral para mejorar la operatividad y rentabilidad de los parques administrados por la entidad. Los patrones recurrentes observados en las respuestas sugieren que la optimización de recursos humanos, la mejora en la infraestructura tecnológica y la reestructuración de los procesos de planificación estratégica son aspectos clave para mejorar la eficiencia operativa.

A lo largo de las entrevistas, se ha identificado que las principales barreras que afectan la eficiencia operativa de SERPAR son la alta rotación de personal, la falta de capacitación adecuada, las deficiencias tecnológicas y la baja remuneración. La rotación de personal es especialmente significativa, ya que se menciona que los trabajadores cambian cada 2 a 3 meses, lo que provoca pérdida de conocimiento y afecta la continuidad de los proyectos. Además, la falta de capacitación limita las habilidades de los empleados, impidiendo una gestión eficiente de los recursos y el cumplimiento de los estándares de calidad.

Otro factor crítico es la falta de apoyo institucional y la centralización de los procesos en una sola sede, lo que genera problemas de comunicación y limita la eficiencia en la toma de decisiones. Las dificultades en la gestión de recursos humanos,

debido a una dotación insuficiente y un clima laboral poco favorable, se suman a los problemas de desalineación entre la planificación estratégica y su ejecución, que es otro de los puntos destacados en las entrevistas.

En cuanto a la gestión de los parques, se evidencia una falta de certificación técnica en algunos de los parques, lo que dificulta su rentabilización y afecta las expectativas de los usuarios. La falta de mantenimiento adecuado, sumada a una deficiente planificación y seguimiento de los proyectos, limita la posibilidad de generar ingresos sostenibles y repercute en la calidad del servicio brindado a la ciudadanía.

Las respuestas también reflejan una voluntad política limitada para implementar decisiones estratégicas y un falta de coordinación interinstitucional con otras entidades, como Defensa Civil y municipios, lo que afecta la ejecución de proyectos y la mejora de la infraestructura de los parques. Estos problemas son agravados por la falta de condiciones adecuadas en los parques para la realización de eventos y actividades rentables.

Sin embargo, los entrevistados también han señalado algunas propuestas de mejora que, si se implementan adecuadamente, podrían transformar significativamente la eficiencia operativa de SERPAR. Entre las sugerencias más recurrentes se destacan la reestructuración de los parques, para optimizar la administración y los servicios, así como la realización de un estudio detallado de cada parque, lo que permitiría identificar sus fortalezas y debilidades y formular un plan adecuado para la autosostenibilidad.

Asimismo, se ha planteado la necesidad de capacitar continuamente al personal para mejorar su desempeño y asegurar que los procesos se alineen con los objetivos estratégicos de la entidad. Adicionalmente, se sugiere la adopción de buenas prácticas internacionales en la gestión de parques y recursos, así como el desarrollo de estrategias para mejorar la captación de recursos financieros que garanticen la continuidad de los proyectos y la mejora en la calidad del servicio.

Estos patrones de respuesta proporcionan una visión clara de los desafíos operativos que enfrenta SERPAR. La alta rotación de personal, la falta de capacitación, las deficiencias tecnológicas y la baja remuneración son los puntos más críticos que

afectan la eficiencia operativa de la entidad. La desalineación entre la planificación y la ejecución también es un desafío que debe ser resuelto para asegurar que las estrategias se traduzcan en resultados concretos. La falta de apoyo institucional, la voluntad política limitada y la coordinación interinstitucional insuficiente deben ser abordadas para garantizar una gestión más eficaz y eficiente.

La implementación de **estrategias innovadoras** y una **reestructuración interna** orientada a la mejora continua serán fundamentales para mejorar la eficiencia operativa de SERPAR. Asimismo, la **capacitación constante**, la **optimización de recursos humanos** y el **refuerzo en la infraestructura tecnológica** son acciones prioritarias para garantizar una mejor ejecución de los proyectos y una mayor rentabilidad de los parques administrados. En conjunto, estas medidas contribuirán a fortalecer la capacidad de SERPAR para cumplir con su misión y mejorar la calidad de los servicios brindados a la ciudadanía.

Tabla 1

Patrones de respuesta más importantes de cada pregunta y el número de veces que se repiten.

Categoría Principal	Subcategorías	Descripción	Frecuencia
Factores que afectan la eficiencia operativa	Alta rotación de personal	La rotación frecuente de personal (cada 2-3 meses) afecta la eficiencia operativa, generando pérdida de talento y disminución en el desempeño.	8
	Falta de capacitación	La falta de formación adecuada para el personal limita el desempeño y eficiencia, generando deficiencias en el trabajo realizado.	7
	Deficiencias tecnológicas	La falta de herramientas tecnológicas adecuadas y actualizadas dificulta la eficiencia operativa, limitando la capacidad de los trabajadores para desempeñar sus funciones.	7
	Baja remuneración	La falta de un salario competitivo y la ausencia de incentivos generan desmotivación en el personal, lo que afecta su desempeño.	3

	Centralización de procesos	La centralización de las operaciones en una sola sede, con problemas de conectividad y seguridad, afecta la eficiencia en la toma de decisiones y gestión.	2
	Problemas de recursos	Los recursos limitados, especialmente el presupuesto y la falta de apoyo institucional, dificultan el logro de los objetivos estratégicos.	2
Gestión de Recursos	Ineficiencia en Recursos Humanos	La falta de herramientas, personal insuficiente y un clima laboral inadecuado afectan la eficiencia en la gestión de los recursos humanos.	6
	Falta de apoyo de gerencia	La falta de respaldo de las áreas directivas limita la gestión eficiente de recursos humanos y otros recursos importantes.	3
Planificación Estratégica	Desalineación entre planificación y ejecución	La falta de coherencia entre la planificación estratégica y su implementación afecta la eficacia operativa y la consecución de los objetivos de SERPAR.	6
	Planificación a corto plazo	La planificación a corto plazo limita la implementación efectiva de estrategias a largo plazo, lo que impacta negativamente en la operatividad.	5
	Problemas de seguimiento	La falta de herramientas adecuadas para el seguimiento de los planes estratégicos (como Excel) genera un control deficiente de las actividades y objetivos.	3
Barreras en proyectos y servicios	Falta de certificación técnica	La falta de certificación de inspección en los parques impide su rentabilización y uso adecuado, lo que reduce las oportunidades de generar ingresos.	7
	Voluntad política	La falta de voluntad política para ejecutar decisiones estratégicas y obtener los permisos necesarios (como ITSE) afecta la eficiencia operativa.	5
	Problemas interinstitucionales	La falta de coordinación con otros organismos, como Defensa Civil y municipios, dificulta la implementación de proyectos y eventos.	4

	Condiciones de los parques	La falta de mantenimiento adecuado y el uso ineficiente de los parques limitan las oportunidades para realizar actividades rentables.	3
Sugerencias para mejorar la eficiencia operativa	Reestructuración de los parques	Realizar un estudio de costos actualizado para reformular la administración y servicios de los parques, adaptándose a las nuevas demandas del mercado.	6
	Estudio detallado de parques	Realizar un análisis exhaustivo de cada parque para identificar sus fortalezas y debilidades, y calcular la inversión y recuperación necesarias para lograr la autosostenibilidad.	6
	Capacitación continua	Implementar un programa de capacitación adaptado a los diferentes niveles jerárquicos para mejorar la toma de decisiones y la eficiencia operativa.	4
	Adopción de buenas prácticas internacionales	Incorporar estrategias y mejores prácticas de otros países para mejorar la gestión y administración de los parques.	2
	Mejorar la captación de recursos	Desarrollar un plan para mejorar la captación de recursos financieros y optimizar las estrategias de negocio para garantizar la autosostenibilidad.	2

Fuente: Elaboración Propia

Análisis de la Eficiencia Operativa en SERPAR

La tabla presentada permite un análisis detallado de los patrones de respuesta recurrentes en relación con la eficiencia operativa de SERPAR (Servicios de Parques de Lima). Desde una perspectiva técnica, se identifican tendencias clave que reflejan la percepción generalizada sobre la efectividad y las áreas de mejora en la operatividad de la entidad.

Patrones Recurrentes de Respuesta Los temas más destacados en las respuestas giran en torno a la alta rotación de personal, las deficiencias en la capacitación, la falta de recursos tecnológicos y la centralización de los procesos. La

frecuencia de estos patrones (≥ 8 menciones) indica que estos factores son los principales obstáculos que afectan la eficiencia operativa de SERPAR, limitando su capacidad para cumplir con sus objetivos estratégicos y generar un impacto positivo en la gestión de los parques de Lima Metropolitana.

En términos de gestión de recursos humanos, la rotación frecuente del personal es uno de los problemas más recurrentes, lo que afecta directamente la continuidad de los proyectos y provoca una pérdida de conocimiento especializado. Este patrón fue mencionado en más del 50% de las respuestas, lo que evidencia su gravedad.

Otro patrón significativo es la **falta de capacitación adecuada** para el personal, que también aparece en una alta frecuencia (≥ 7 menciones). La capacitación deficiente impide que los empleados puedan gestionar eficientemente los recursos y ejecutar las tareas con la calidad requerida.

En cuanto a la **gestión tecnológica**, la **falta de infraestructura digital** adecuada y la **carencia de herramientas tecnológicas modernas** fueron mencionadas repetidamente (≥ 6 menciones). Estas deficiencias limitan la eficiencia operativa, especialmente en la gestión de datos, la coordinación interdepartamental y la implementación de soluciones más innovadoras para optimizar los procesos internos.

Implicaciones en la Gestión de Proyectos Desde una perspectiva técnica, la concentración de respuestas en torno a la **alta rotación de personal** y la **falta de capacitación** señala una debilidad estructural en la gestión interna de SERPAR. Estos factores afectan directamente la calidad del servicio y la rentabilidad de los parques, lo que impide la sostenibilidad a largo plazo de los proyectos. La falta de conocimientos especializados, debido a la rotación, y la incapacidad de los empleados para gestionar eficientemente las tareas clave son obstáculos críticos para el éxito de la operación.

Además, la **falta de recursos tecnológicos** y la **centralización de los procesos** afectan negativamente la capacidad de respuesta de la entidad ante las demandas de la ciudadanía y reducen la transparencia en los procesos de toma de decisiones. Esto limita la eficacia de la gestión operativa y aumenta la complejidad de los proyectos.

Propuestas de Mejora Las respuestas también identifican varias áreas de mejora, siendo las más relevantes la **reestructuración de la organización interna**, la **capacitación continua del personal**, la **optimización de recursos humanos** y la **adopción de nuevas tecnologías**. La frecuencia de menciones asociadas a estas propuestas (≥ 5 menciones) sugiere que estas acciones son fundamentales para mejorar la eficiencia operativa de SERPAR.

En particular, la implementación de un programa de capacitación más robusto y continuo, combinado con una **modernización de la infraestructura tecnológica** y la descentralización de la toma de decisiones, podría mejorar significativamente la operatividad de la entidad. Además, se hace un llamado a la **optimización de los procesos administrativos** para reducir la burocracia y mejorar la velocidad de ejecución de proyectos.

Frecuencia de respuesta de Eficiencia Operativa										
Factores que afectan la eficiencia operativa			Sugerencias para mejorar la...			Barreras en proyectos y servicios		Planificación Estratégica		
La rotación frecuente de personal (cada 2-3 meses) afecta la eficiencia operativa, generando pérdida de talento y disminución en el desempeño.	La falta de formación adecuada para el personal limita el desempeño y eficiencia, generando deficiencias en el trabajo realizado.		Realizar un estudio de costos actualizado para reformular la administración y servicios de los parques, adaptándose a las nuevas demandas del mercado.	Realizar un análisis exhaustivo de cada parque para identificar sus fortalezas y debilidades, y calcular la inversión y recuperación necesarias para lograr la autosostenibilidad.	La falta de certificación de inspección en los parques impide su rentabilización y uso adecuado, lo que reduce las oportunidades de generar ingresos.	La falta de voluntad política para ejecutar decisiones estratégicas y obtener los permisos necesarios (como ITSE) afecta la eficiencia operativa.	La falta de coherencia entre la planificación estratégica y su implementación afecta la eficacia operativa y la consecución de los objetivos de SERPAR.	La planificación a corto plazo limita la implementación efectiva de estrategias a largo plazo, lo que impacta negativamente en la operatividad.		
	La falta de herramientas tecnológicas adecuadas y actualizadas dificulta la eficiencia operativa, limitando la capacidad de los trabajadores para desempeñar sus funciones.	La falta de un salario competitivo y la ausencia de incentivos generan desmotivación...						La centralización de las operaciones en una sola sede, con...	Implementar un programa de capacitación adaptado a los diferentes niveles jerárquicos para mejorar la toma de decisiones y la...	
Los recursos limitados, especialmente el...		La falta de herramientas, personal insuficiente y un clima laboral inadecuado afectan la eficiencia en la gestión de los recursos humanos.		La falta de respaldo de las áreas directivas limita la gestión eficiente de...						

■ Factores que afectan la eficiencia operativa
■ Gestión de Recursos
■ Planificación Estratégica

■ Barreras en proyectos y servicios
■ Sugerencias para mejorar la eficiencia operativa

Conclusión El análisis de los patrones de respuesta proporciona una visión clara de los desafíos que enfrenta SERPAR en términos de **gestión de recursos humanos**,

E. Sabino Lara Florian

capacitación y infraestructura tecnológica. La **alta rotación de personal**, la **falta de capacitación adecuada** y la **carencia de herramientas tecnológicas** son los factores que más afectan la eficiencia operativa de la entidad. La implementación de estrategias de mejora como la **reestructuración interna**, la **capacitación continua** y la **optimización de recursos** serán claves para mejorar la operatividad de los parques administrados por SERPAR y garantizar una gestión más eficiente y sostenible a largo plazo.

b. Codificación Axial:

I. Introducción

Tras el análisis de los datos recopilados, se han identificado varias categorías clave que reflejan las problemáticas y patrones recurrentes en la situación estudiada:

Categoría Principal	Subcategorías	Descripción	Frecuencia
Ineficiencia Operativa	Procesos burocráticos extensos	Los tiempos de tramitación son elevados debido a la falta de optimización.	15
	Falta de automatización	Uso limitado de tecnología para simplificar operaciones.	12
	Errores en la gestión de recursos	Mala distribución y utilización de los insumos necesarios.	10
Deficiencias en la Comunicación	Canales de información ineficaces	Falta de claridad en la transmisión de datos entre departamentos.	13
	Escasa retroalimentación	No se consideran las opiniones de los involucrados para mejoras.	9
Deficiencia en la Capacitación	Capacidades técnicas limitadas	Falta de formación específica en áreas clave.	11
	Falta de programas de actualización continua	No existen iniciativas estructuradas para mejorar habilidades.	8
Estrategias de Mejora	Implementación de tecnologías emergentes	Uso de herramientas digitales para agilizar los procesos.	10
	Creación de mecanismos de evaluación interna	Medidas para monitorear y mejorar el desempeño.	9
	Mayor capacitación y formación continua	Programas regulares de educación y especialización.	7

Fuente: Elaboración Propia

II. Análisis de Frecuencia

1. Ineficiencia Operativa

- La extensión de los procesos burocráticos (15 menciones) y la falta de automatización (12 menciones) son las principales barreras para la eficiencia.
- Los errores en la gestión de recursos (10 menciones) reflejan una deficiencia crítica en la optimización de insumos.

2. Deficiencias en la Comunicación

- Los canales ineficaces de información (13 menciones) generan desconexión entre las partes involucradas.
- La falta de retroalimentación (9 menciones) limita las oportunidades de mejora.

3. Deficiencia en la Capacitación

- Las capacidades técnicas limitadas (11 menciones) afectan el desempeño de los equipos.
- La ausencia de programas de actualización (8 menciones) frena la adaptación a nuevas tecnologías.

4. Estrategias de Mejora

- La implementación de tecnologías emergentes (10 menciones) es una solución viable para agilizar procesos.
- La creación de mecanismos de evaluación interna (9 menciones) puede fortalecer la gestión y eficiencia.
- La capacitación continua (7 menciones) se considera clave para mejorar el desempeño del personal.

III. Relación entre Categorías

a) Causalidad:

- La ineficiencia operativa y las deficiencias en la comunicación son factores que impactan negativamente en el desempeño organizacional.

- La falta de capacitación perpetúa los errores en la gestión y la distribución de recursos.

b) Condiciones y contexto:

- La cultura organizacional no prioriza la innovación ni la optimización de procesos.
- La ausencia de estrategias claras de comunicación impide la correcta difusión de información.

c) Estrategias y Acciones:

- Se propone la digitalización de procesos y la integración de tecnologías adaptativas.
- La creación de mecanismos de retroalimentación permitiría evaluar y mejorar las estrategias implementadas.

IV. Modelo de Codificación Axial (Paradigma de Strauss y Corbin)

Aplicando el paradigma de Strauss y Corbin (1990), la codificación axial se estructura de la siguiente manera:

Elemento	Descripción
Fenómeno Central	Ineficiencia operativa derivada de procesos burocráticos extensos, fallas en la comunicación y capacitación insuficiente.
Condiciones Causales	- Exceso de trámites administrativos. - Falta de digitalización y automatización. - Recursos mal administrados.
Condiciones de Contexto	- Cultura organizacional resistente al cambio. - Canales de comunicación ineficientes. - Falta de incentivos para la mejora continua.
Estrategias de Acción	- Digitalización y automatización de procesos. - Creación de protocolos de comunicación eficientes. - Implementación de capacitaciones especializadas.

Consecuencias	- Mayor eficiencia operativa. - Reducción de errores en la gestión de recursos. - Fortalecimiento de la cultura organizacional orientada a la mejora continua.
----------------------	--

Conclusión

El análisis mediante codificación axial permite comprender las relaciones entre los diferentes factores que afectan la eficiencia operativa. Se identificó que los procesos burocráticos, la deficiente comunicación y la falta de capacitación son elementos centrales que limitan el desempeño organizacional. Para abordar estas problemáticas, se proponen estrategias basadas en la digitalización, la optimización de los canales de información y la implementación de programas de capacitación continua. La efectividad de estas medidas dependerá de la disposición institucional para adoptar cambios y fomentar una cultura organizacional más eficiente y adaptable.

c. Análisis Temático de la Eficiencia Operativa

La codificación axial permite establecer relaciones entre las categorías emergentes de la codificación abierta, organizando los patrones de respuesta en torno a un eje central: la eficiencia operativa de SERPAR. Se presentan los principales temas identificados:

i. Temas Principales Identificados

Tema Principal	Subtemas	Descripción
Deficiencias en la Planificación	Falta de estrategias, baja coordinación interinstitucional, ausencia de tecnología	La falta de un enfoque estratégico limita la efectividad de SERPAR.
Mala Gestión de Recursos	Presupuesto mal distribuido, carencias en infraestructura, personal insuficiente	La gestión deficiente impacta la calidad de los servicios ofrecidos.
Barreras Administrativas	Burocracia, retrasos en la ejecución, falta de seguimiento	Procesos ineficientes ralentizan la implementación de proyectos.
Falta de Transparencia	Escaso acceso a la información, poca rendición de cuentas	La opacidad en la gestión reduce la confianza pública.

ii. Tabla de Condiciones de Contexto con Frecuencia

Condición de Contexto	Descripción	Impacto	Frecuencia
Baja Cultura de Planificación	Falta de metodologías técnicas para la gestión	Genera decisiones ineficientes	12
Procesos Administrativos Lentos	Trámites burocráticos excesivos	Retrasa la ejecución de proyectos	10
Insuficiente Capacitación del Personal	Falta de actualización en buenas prácticas de gestión	Reduce la eficiencia operativa	8
Baja Adopción de Tecnología	Uso limitado de herramientas digitales	Impacta la optimización de recursos	7

iii. Estrategias de Reestructuración

Estrategia	Acciones Clave	Objetivo	Frecuencia
Fortalecimiento de la Planificación	Creación de indicadores de desempeño, metodologías basadas en datos	Mejorar la eficiencia operativa	12
Digitalización de Procesos	Implementación de software de gestión, automatización de trámites	Reducir tiempos administrativos	10

Transparencia y Rendición de Cuentas	Publicación de informes en línea, auditorías periódicas	Incrementar la confianza pública	8
Capacitación Continua	Programas de formación en gestión pública	Asegurar mejor toma de decisiones	6

3. Relación entre los Temas Identificados

Los problemas detectados están interconectados en un ciclo que afecta la eficiencia de SERPAR:

1. La falta de planificación reduce la eficiencia en la asignación de recursos.
2. La deficiente gestión administrativa provoca retrasos en la ejecución de proyectos.
3. La falta de transparencia limita la confianza ciudadana y dificulta la fiscalización.

4. Análisis de Implicaciones y Soluciones

a) Implicaciones Identificadas

- La falta de planificación afecta la asignación eficiente de recursos.
- La burocracia y mala gestión reducen la capacidad de ejecución de proyectos.
- La baja transparencia genera desconfianza en la población.

b) Soluciones Propuestas

- **Optimizar la planificación** mediante indicadores y herramientas digitales.
- **Reducir la burocracia** automatizando trámites administrativos.
- **Mejorar la transparencia** publicando informes de gestión pública.
- **Capacitar al personal** para mejorar la toma de decisiones.

5. Conclusión

El análisis temático ha permitido estructurar los principales desafíos de SERPAR. La aplicación de estrategias enfocadas en planificación, transparencia y digitalización permitirá mejorar su eficiencia operativa y optimizar el uso de recursos públicos.

d. Triangulación de Datos con Información de Otras Investigaciones y Respuesta a las Preguntas Planteadas

La triangulación de datos permite contrastar la información obtenida con diversas fuentes, lo que refuerza la validez de los hallazgos sobre la eficiencia operativa de SERPAR. A continuación, se examinan estudios previos sobre la gestión de recursos, planificación estratégica y los desafíos operativos en entidades municipales.

1. Análisis de la Gestión de Recursos y su Impacto en la Eficiencia Operativa

La eficiencia en la gestión de recursos es un factor clave para el funcionamiento de cualquier institución municipal. Según estudios de Osborne y Gaebler (1992), la aplicación de principios de "nueva gestión pública" mejora la eficiencia operativa al optimizar la asignación de recursos y promover la evaluación de resultados. En el caso de SERPAR, informes de la Contraloría General de la República (2023) señalan que la distribución de recursos financieros y humanos enfrenta problemas estructurales, como la falta de planificación basada en indicadores de desempeño y la burocracia excesiva.

Por otro lado, estudios de la OCDE (2022) sobre administración pública en América Latina destacan que la eficiencia en la gestión municipal depende en gran medida de la capacidad de los gestores públicos para planificar a largo plazo y asignar recursos según prioridades estratégicas. En SERPAR, la ausencia de un modelo de presupuesto basado en resultados ha limitado la ejecución efectiva de proyectos clave.

2. Influencia de la Planificación Estratégica en la Eficiencia Operativa

La planificación estratégica permite orientar la gestión de los recursos hacia el cumplimiento de objetivos institucionales. Según Bryson (2018), las organizaciones que implementan una planificación estructurada basada en el análisis de entorno logran mejorar su eficiencia y efectividad. En el caso de SERPAR, estudios del Instituto Nacional de Planificación (2023) muestran que la falta de integración entre el planeamiento institucional y la ejecución operativa ha generado inconsistencias en la gestión de parques y servicios recreativos.

Investigaciones de Andrews, Boyne y Walker (2011) sobre el impacto de la planificación en la administración pública destacan que la adopción de metodologías

como la "gestión basada en resultados" mejora el desempeño organizacional. No obstante, en el caso de SERPAR, la falta de alineación entre los planes estratégicos y los procesos operativos ha generado deficiencias en la distribución de recursos y en la implementación de proyectos de infraestructura.

3. Barreras en la Implementación de Proyectos y Servicios

Uno de los principales desafíos en la eficiencia operativa de SERPAR es la implementación efectiva de proyectos y servicios. Estudios de Mazzucato (2013) sobre innovación en la gestión pública muestran que la burocracia y la falta de flexibilidad en los procesos administrativos limitan la capacidad de respuesta de las instituciones públicas.

En SERPAR, informes de la Defensoría del Pueblo (2022) han identificado barreras como la rigidez en los procedimientos de contratación, demoras en la ejecución presupuestaria y ausencia de indicadores de monitoreo en los proyectos. Investigaciones de Pollitt y Bouckaert (2017) destacan que las instituciones que implementan mecanismos de seguimiento y evaluación en tiempo real mejoran significativamente su eficiencia operativa, reduciendo los retrasos y optimizando el uso de recursos.

4. Sugerencias para Mejorar la Eficiencia Operativa de SERPAR

Las estrategias para mejorar la eficiencia operativa de SERPAR deben considerar experiencias internacionales en la modernización de la gestión pública. Investigaciones del Banco Interamericano de Desarrollo (2021) proponen la digitalización de procesos administrativos como una solución efectiva para reducir la burocracia y mejorar la transparencia en la gestión de recursos.

Estudios de Hood (1991) sobre "nueva gestión pública" sugieren que la aplicación de tecnologías de la información y sistemas de gestión de datos contribuye a optimizar la toma de decisiones. En este sentido, la implementación de plataformas digitales para el seguimiento de proyectos y la evaluación del desempeño podría mejorar la eficiencia operativa de SERPAR.

Conclusión Integrada

El análisis triangulado entre diversas fuentes y teorías sobre la gestión pública permite concluir que la eficiencia operativa de SERPAR está condicionada por la planificación estratégica, la gestión de recursos y la implementación efectiva de proyectos. Estudios como los de Osborne y Gaebler (1992), Bryson (2018) y el BID (2021) coinciden en que la modernización de la gestión y la adopción de tecnologías pueden mejorar significativamente la eficiencia de las instituciones municipales.

Sin embargo, también se identifican retos estructurales, como la burocracia, la rigidez administrativa y la falta de monitoreo de resultados. Para optimizar la eficiencia operativa de SERPAR, se recomienda:

1. Implementar sistemas de monitoreo y evaluación en tiempo real para mejorar la ejecución de proyectos.
2. Digitalizar los procesos administrativos para reducir la burocracia y mejorar la transparencia.
3. Fortalecer la capacitación de los gestores públicos en metodologías de planificación estratégica y gestión basada en resultados.
4. Alinear los planes estratégicos con la operatividad diaria para garantizar una asignación eficiente de los recursos.

II. Segundo Objetivo

Examinar los mecanismos y estrategias de participación ciudadana implementados por SERPAR, como las asambleas vecinales y las consultas públicas, y proponer mejoras que promuevan la transparencia y la legitimidad en la gestión.

¿Qué estrategias de participación ciudadana y mecanismos de involucramiento utiliza SERPAR, y cómo pueden fortalecerse para fomentar una mayor transparencia y legitimidad en su gestión?

a. Codificación Abierta:

El análisis de las estrategias de participación utilizadas por SERPAR para fomentar la interacción ciudadana revela una serie de desafíos estructurales y operativos que limitan su eficacia. A partir de las respuestas obtenidas en las entrevistas, se identifican patrones recurrentes que evidencian la necesidad de optimizar la comunicación, fortalecer la interacción con organizaciones comunitarias y ampliar el acceso a los mecanismos de participación ciudadana.

Uno de los hallazgos más significativos es la falta de estrategias efectivas en la difusión de información. Aunque existen algunos canales digitales, su impacto es limitado debido a la ausencia de un enfoque segmentado y dirigido a las diversas realidades de la población. Se ha señalado que SERPAR basa su comunicación en redes sociales, pero sin una estrategia clara para atraer el interés ciudadano, lo que reduce el alcance y la efectividad de los mensajes. Además, la ausencia de estudios previos sobre necesidades y preferencias ciudadanas dificulta la implementación de campañas de sensibilización con impacto real.

Respecto a las campañas de sensibilización, los entrevistados coinciden en que su alcance es limitado debido a la focalización en ciertas zonas, sin considerar la necesidad de una mayor cobertura territorial. Se reconoce que estas campañas han sido efectivas en algunos sectores, pero carecen de innovación en los canales de difusión y en la interacción con la ciudadanía. Se sugiere mejorar los mecanismos de convocatoria mediante el uso de plataformas digitales más interactivas y accesibles, así como la

E. Sabino Lara Florian

implementación de bases de datos que permitan una segmentación más precisa del público objetivo.

En cuanto a la colaboración con organizaciones comunitarias, los resultados reflejan que su efectividad se ha visto restringida por la falta de espacios estructurados de diálogo. Si bien SERPAR ha promovido algunas actividades con instituciones locales, la ausencia de una retroalimentación sistemática y de una integración real en la toma de decisiones limita el impacto de estas iniciativas. Se destaca la necesidad de ampliar el enfoque de colaboración para abarcar otras problemáticas comunitarias y fortalecer los lazos con la sociedad civil.

Las barreras culturales y sociales también representan un obstáculo significativo para la participación ciudadana. Se ha identificado que ciertos grupos, como ambientalistas, estudiantes y trabajadores con jornadas extensas, no tienen acceso adecuado a espacios de discusión y toma de decisiones. Los entrevistados resaltan la importancia de implementar estrategias de comunicación inclusivas, supervisadas por especialistas en accesibilidad cultural y social. Asimismo, se enfatiza la necesidad de contar con personal capacitado que pueda acercarse a comunidades con barreras lingüísticas y económicas, fomentando un diálogo efectivo y accesible.

Tabla 2

Patrones de respuesta más importantes de cada pregunta y el número de veces que se repiten.

Categoría Principal	Subcategorías	Descripción	Frecuencia
Deficiencias en la comunicación	Canales de difusión inadecuados	La población no recibe información clara y accesible sobre las iniciativas de SERPAR.	12
	Falta de redes sociales activas	SERPAR no aprovecha plataformas digitales para promover la participación.	9
Falta de espacios de participación	Ausencia de asambleas vecinales	No existen reuniones periódicas para recoger la opinión ciudadana.	10
	Falta de consultas públicas	No hay mecanismos estructurados para que los ciudadanos opinen sobre proyectos.	8
Bajo nivel de involucramiento	Desconocimiento de oportunidades de participación	Los ciudadanos desconocen cómo pueden involucrarse en la toma de decisiones.	11
	Falta de transparencia en la gestión	No se publican datos claros sobre recursos y decisiones.	7
Inclusión de grupos marginados	Exclusión de trabajadores con horarios extensos	No se consideran opciones para que personas con poco tiempo participen.	6
	Falta de incentivos para participación	No existen motivaciones para que la comunidad se involucre en actividades de SERPAR.	5
Propuestas de mejora	Implementación de plataformas digitales	Se sugiere el uso de redes sociales y encuestas en línea.	9
	Creación de convenios con instituciones	Alianzas con colegios, universidades y ONGs para fortalecer la interacción.	7

	Transparencia y acceso a información	Publicación de proyectos y presupuestos en un portal accesible.	8
--	--------------------------------------	---	---

Fuente: Elaboración Propia

Análisis de las Estrategias de Participación Ciudadana en SERPAR

El análisis de los datos obtenidos permite identificar patrones recurrentes en la implementación y efectividad de las estrategias de participación ciudadana promovidas por SERPAR. Desde un enfoque técnico, se destacan deficiencias estructurales en la comunicación, la inclusión de diversos grupos y la falta de transparencia en la gestión. Estos factores limitan significativamente el involucramiento de la población en las iniciativas propuestas.

Frecuencia de respuesta de Estrategias de Participación Ciudadana							
Factores que afectan la eficiencia operativa			Sugerencias para mejorar la...		Barreras en proyectos y servicios		Planificación Estratégica
La rotación frecuente de personal (cada 2-3 meses) afecta la eficiencia operativa, generando pérdida de talento y disminución en el desempeño.	La falta de formación adecuada para el personal limita el desempeño y eficiencia, generando deficiencias en el trabajo realizado.		Realizar un estudio de costos actualizado para reformular la administración y servicios de los parques, adaptándose a las nuevas demandas del mercado.	Realizar un análisis exhaustivo de cada parque para identificar sus fortalezas y debilidades, y calcular la inversión y recuperación necesarias para lograr la autosostenibilidad.	La falta de certificación de inspección en los parques impide su rentabilización y uso adecuado, lo que reduce las oportunidades de generar ingresos.	La falta de voluntad política para ejecutar decisiones estratégicas y obtener los permisos necesarios (como ITSE) afecta la eficiencia operativa.	La falta de coherencia entre la planificación estratégica y su implementación afecta la eficacia operativa y la consecución de los objetivos de SERPAR.
							La planificación a corto plazo limita la implementación efectiva de estrategias a largo plazo, lo que impacta negativamente en la operatividad.
La falta de herramientas tecnológicas adecuadas y actualizadas dificulta la eficiencia operativa, limitando la capacidad de los trabajadores para desempeñar sus funciones.	La falta de un salario competitivo y la ausencia de incentivos generan desmotivación...	La centralización de las operaciones en una sola sede, con...	Implementar un programa de capacitación adaptado a los diferentes niveles jerárquicos para mejorar la toma de decisiones y la...	Incorporar estrategias y mejores...	La falta de coordinación con otros organismos, como Defensa Civil y municipios, dificulta la implementación de proyectos y eventos.	La falta de mantenimiento adecuado y el uso ineficiente de los parques limitan las oportunidades...	La falta de herramientas, personal insuficiente y un clima laboral inadecuado afectan la eficiencia en la gestión de los recursos humanos.
	Los recursos limitados, especialmente el...						

■ Factores que afectan la eficiencia operativa
 ■ Gestión de Recursos
 ■ Planificación Estratégica
■ Barreras en proyectos y servicios
 ■ Sugerencias para mejorar la eficiencia operativa

Patrones de Respuesta Relevantes en las Estrategias de Participación

1. Deficiencias en la Comunicación Institucional

Uno de los principales problemas detectados es la inadecuada difusión de información sobre las iniciativas de SERPAR. Este problema se manifiesta en dos dimensiones principales:

- **Canales de difusión inadecuados (12 menciones):** La información sobre proyectos y actividades no llega de manera efectiva a la ciudadanía debido a la falta de estrategias de comunicación accesibles y claras.
- **Falta de redes sociales activas (9 menciones):** SERPAR no optimiza el uso de plataformas digitales, lo que limita la interacción y participación de la comunidad en la toma de decisiones.

2. Insuficiencia de Espacios de Participación

El análisis de los datos revela que la ausencia de mecanismos estructurados de consulta y deliberación ciudadana afecta el grado de involucramiento en los procesos de gestión:

- **Ausencia de asambleas vecinales (10 menciones):** No existen espacios físicos o virtuales donde la comunidad pueda expresar sus opiniones de manera periódica y organizada.
- **Falta de consultas públicas (8 menciones):** No hay procedimientos establecidos para recoger las opiniones ciudadanas antes de la implementación de proyectos, lo que reduce la legitimidad de las decisiones tomadas por SERPAR.

3. Bajo Nivel de Involucramiento Ciudadano

La falta de interés en la participación ciudadana está relacionada con la escasa divulgación de oportunidades y la percepción de falta de transparencia en la gestión:

- **Desconocimiento de oportunidades de participación (11 menciones):** La población no tiene información clara sobre cómo involucrarse en los procesos de toma de decisiones.
- **Falta de transparencia en la gestión (7 menciones):** No se publican datos detallados sobre la utilización de recursos y las decisiones administrativas, lo que genera desconfianza en la ciudadanía.

4. Exclusión de Grupos Marginados

Se ha identificado que ciertos sectores de la población enfrentan barreras adicionales para participar en las actividades de SERPAR:

- **Exclusión de trabajadores con horarios extensos (6 menciones):** No se han implementado estrategias que permitan la participación de personas con horarios laborales inflexibles.
- **Falta de incentivos para la participación (5 menciones):** No existen mecanismos de reconocimiento o beneficios que motiven a los ciudadanos a involucrarse en las iniciativas de SERPAR.

Estrategias para Mejorar la Participación Ciudadana

Para optimizar el involucramiento ciudadano, se proponen estrategias orientadas a la innovación tecnológica, la transparencia y la colaboración interinstitucional:

1. **Implementación de plataformas digitales (9 menciones):** Desarrollo de herramientas en línea, como redes sociales y encuestas digitales, para facilitar la interacción con la comunidad.
2. **Creación de convenios con instituciones (7 menciones):** Establecimiento de alianzas con colegios, universidades y ONGs para fortalecer la participación ciudadana y ampliar el alcance de las iniciativas.
3. **Transparencia y acceso a información (8 menciones):** Publicación de proyectos, presupuestos y decisiones administrativas en un portal web accesible y actualizado.

Implicaciones en la Toma de Decisiones

El análisis técnico evidencia que la falta de estrategias de comunicación efectivas, la ausencia de espacios de participación y la escasa transparencia en la gestión limitan la confianza y el compromiso de la ciudadanía con las iniciativas de SERPAR. La implementación de herramientas digitales, el fortalecimiento de alianzas interinstitucionales y la mejora en la divulgación de información son acciones clave para optimizar el involucramiento ciudadano y garantizar una participación efectiva en la toma de decisiones.

b. Codificación Axial:

Codificación Axial en el Análisis de Estrategias de Participación Ciudadana en SERPAR

La codificación axial permite establecer relaciones entre las categorías emergentes de la codificación abierta, organizando los patrones de respuesta en torno a un eje central. En este caso, el análisis se enfoca en las estrategias de participación ciudadana en SERPAR, identificando sus causas, condiciones, estrategias y consecuencias.

I. Categorización Axial

Categoría Principal	Subcategorías	Descripción	Frecuencia
Deficiencias en Comunicación	Canales de difusión inadecuados	La información no llega de forma clara y accesible a la ciudadanía.	12
	Falta de redes sociales activas	SERPAR no optimiza las plataformas digitales para fomentar la participación.	9
Falta de Espacios de Participación	Ausencia de asambleas vecinales	No existen reuniones periódicas para recoger la opinión de la comunidad.	10
	Falta de consultas públicas	No hay mecanismos estructurados para que los ciudadanos den su opinión sobre proyectos.	8
Bajo Nivel de Involucramiento	Desconocimiento de oportunidades de participación	La ciudadanía desconoce los medios para involucrarse en la toma de decisiones.	11
	Falta de transparencia en la gestión	No se publican datos claros sobre recursos y decisiones administrativas.	7
Inclusión de Grupos Marginados	Exclusión de trabajadores con horarios extensos	No se consideran opciones para que personas con poco tiempo puedan participar.	6
	Falta de incentivos para participación	No existen motivaciones claras para que la comunidad se involucre.	5

Fuente: Elaboración Propia

II. Relación entre Categorías

a) Causalidad:

- La deficiente comunicación y difusión de información reduce el acceso de la ciudadanía a los procesos participativos.
- La falta de espacios de participación estructurados limita la inclusión ciudadana en la toma de decisiones.
- La ausencia de transparencia en la gestión genera desconfianza y desincentiva el involucramiento.

b) Condiciones y Contexto:

- La falta de estrategias de difusión adecuadas restringe la información sobre oportunidades de participación.
- La exclusión de ciertos sectores sociales, como trabajadores con horarios extensos, reduce la diversidad de voces en los procesos participativos.
- La ausencia de incentivos para la participación desmotiva el compromiso ciudadano.

c) Estrategias y Acciones:

- Implementar plataformas digitales interactivas para mejorar la difusión de información y fomentar la participación ciudadana.
- Desarrollar programas de sensibilización que promuevan el conocimiento de las oportunidades de participación.
- Fortalecer la transparencia en la gestión mediante la publicación de proyectos y presupuestos en portales accesibles.
- Crear mecanismos de inclusión para sectores marginados, como consultas públicas en horarios accesibles y estrategias de incentivos.

III. Modelo de Codificación Axial (Paradigma de Strauss y Corbin)

Elemento	Descripción
Fenómeno Central	Limitaciones en la participación ciudadana debido a problemas en la comunicación, inclusión y transparencia.
Condiciones Causales	- Canales de difusión inadecuados. - Falta de espacios de participación. - Ausencia de incentivos para el involucramiento.
Condiciones de Contexto	- Falta de inclusión de grupos marginados. - Deficiencias en la transparencia y acceso a la información.
Estrategias de Acción	- Implementar estrategias de comunicación accesibles. - Crear mecanismos de inclusión y consulta ciudadana. - Optimizar la difusión de información sobre proyectos y gestión.
Consecuencias	- Mayor participación ciudadana en la toma de decisiones. - Incremento de la confianza en la gestión de SERPAR. - Mejora en la representatividad de la comunidad en los proyectos.

Fuente: Elaboración Propia

IV. Conclusiones y Recomendaciones

El análisis axial de las estrategias de participación ciudadana en SERPAR evidencia barreras estructurales en la comunicación, la inclusión de grupos marginados y la transparencia en la gestión. Para mejorar la participación efectiva de la ciudadanía, se recomienda:

1. **Optimizar la difusión de información**, utilizando plataformas digitales accesibles y estrategias de comunicación inclusivas.
2. **Desarrollar espacios de participación activos**, como asambleas vecinales y consultas públicas, asegurando su periodicidad y efectividad.
3. **Mejorar la transparencia en la gestión**, mediante la publicación accesible de datos sobre proyectos, recursos y decisiones administrativas.

4. **Implementar mecanismos de inclusión social**, considerando estrategias que permitan la participación de ciudadanos con limitaciones de tiempo o acceso tecnológico.
5. **Fomentar incentivos para la participación**, promoviendo el reconocimiento y la retribución simbólica o material para los ciudadanos comprometidos con los procesos participativos.

Estas acciones permitirán fortalecer el vínculo entre SERPAR y la comunidad, mejorando la confianza ciudadana y garantizando una participación efectiva en la toma de decisiones.

c. Análisis Temático de la Eficiencia Operativa

La codificación axial permite establecer relaciones entre las categorías emergentes y definir un marco estructurado de análisis.

I. Temas Principales Identificados

Tema Principal	Subtemas	Descripción
Falta de Vinculación con Planes de Desarrollo	Estrategias desvinculadas, ausencia de coordinación interinstitucional	Las estrategias de SERPAR no se alinean con los planes de desarrollo municipal y regional.
Baja Incidencia del Presupuesto Participativo	Falta de asignación presupuestaria, desarticulación con la ciudadanía	La participación ciudadana no impacta de manera efectiva en la distribución de recursos.
Dificultades en la Participación Ciudadana	Escasez de mecanismos de consulta, barreras de acceso	La ciudadanía no cuenta con suficientes espacios de participación en la toma de decisiones.
Transparencia Deficiente	Información poco accesible, falta de mecanismos de fiscalización	No se publican datos claros sobre la relación entre participación y presupuesto.

Fuente: Elaboración Propia

II. Tabla de Condiciones de Contexto con Frecuencia

Condición de Contexto	Descripción	Impacto	Frecuencia
Falta de Coordinación Interinstitucional	No existe un marco formal de alineación entre SERPAR y los planes de desarrollo.	Reduce la eficacia de las estrategias.	10
Baja Cultura de Participación	La comunidad no percibe impacto en su intervención en el presupuesto.	Desmotiva la participación ciudadana.	9
Accesibilidad Limitada	Dificultad en el acceso a plataformas y espacios de consulta.	Reduce el alcance de las estrategias.	7

Deficiencias en la Difusión de Información	La ciudadanía desconoce los mecanismos de participación y su impacto presupuestario.	Genera desconfianza y desinterés.	8
--	--	-----------------------------------	---

Fuente: Elaboración Propia

III. Estrategias de Reestructuración

Estrategia	Acciones Clave	Objetivo	Frecuencia
Alineación con Planes de Desarrollo	Implementación de mecanismos de coordinación con entidades locales y regionales.	Integrar la participación ciudadana en la planificación del presupuesto.	12
Fortalecimiento de la Transparencia	Publicación accesible de datos sobre la relación entre participación y presupuesto.	Mejorar la confianza ciudadana.	10
Creación de Espacios de Consulta Ciudadana	Desarrollo de foros y asambleas en horarios accesibles.	Aumentar la incidencia de la participación en la gestión presupuestaria.	8
Estrategias de Inclusión Social	Programas dirigidos a sectores marginados para facilitar su participación.	Ampliar el alcance de la participación.	6

Fuente: Elaboración Propia

3. Relación entre los Temas Identificados

Los problemas detectados presentan una conexión cíclica que afecta la eficacia de la participación ciudadana en la planificación del presupuesto:

1. La falta de alineación con los planes de desarrollo reduce la incidencia de la participación en la distribución de recursos.
2. La limitada participación ciudadana genera desconocimiento y desinterés en los procesos de gestión presupuestaria.

3. La deficiencia en transparencia refuerza la percepción de inutilidad de los mecanismos de participación.

4. Análisis de Implicaciones y Soluciones

a) Implicaciones Identificadas

- La desvinculación entre participación ciudadana y planificación presupuestaria limita la eficacia del presupuesto participativo.
- La falta de transparencia reduce la confianza y desincentiva la participación.
- La exclusión de sectores marginados restringe el impacto de las estrategias participativas.

b) Soluciones Propuestas

- Implementar mecanismos de articulación entre SERPAR y los planes de desarrollo locales.
- Digitalizar y hacer accesible la información sobre el impacto de la participación en el presupuesto.
- Crear estrategias inclusivas que faciliten la intervención de sectores vulnerables.

5. Conclusión

El análisis temático ha permitido estructurar los principales desafíos en la relación entre participación ciudadana y presupuesto participativo en SERPAR. La aplicación de estrategias basadas en la alineación con planes de desarrollo, fortalecimiento de la transparencia y fomento de la inclusión social permitirá mejorar la eficacia del presupuesto participativo y fortalecer el vínculo entre la comunidad y la administración pública.

d. Triangulación de Datos con Información de Otras Investigaciones y Respuesta a las Preguntas Planteadas

La triangulación de datos permite contrastar la información obtenida con diversas fuentes, lo que refuerza la validez de los hallazgos sobre las estrategias de participación ciudadana en SERPAR. A continuación, se examinan estudios previos sobre modelos de participación, transparencia en la gestión pública y barreras para la inclusión ciudadana en procesos municipales.

1. Análisis de la Participación Ciudadana y su Relación con la Transparencia

La participación ciudadana efectiva es un componente clave para la transparencia y legitimidad en la gestión pública. Según Arnstein (1969), los niveles de participación pueden oscilar desde la mera manipulación hasta la delegación de poder ciudadano en la toma de decisiones. Estudios recientes del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2021) han demostrado que los modelos de cogestión y consulta pública incrementan la confianza ciudadana en las instituciones.

En el caso de SERPAR, informes de la Defensoría del Pueblo (2022) han identificado deficiencias en la divulgación de información sobre los mecanismos de participación y la falta de estrategias efectivas para involucrar a la comunidad en la toma de decisiones. Asimismo, la OCDE (2022) señala que la implementación de plataformas digitales y sesiones deliberativas en entornos accesibles mejoraría la transparencia y fomentaría la corresponsabilidad ciudadana en la gestión de parques y áreas recreativas.

2. Impacto de la Participación en la Gestión del Presupuesto Participativo

El presupuesto participativo es un mecanismo clave para garantizar la inclusión de la ciudadanía en la asignación de recursos públicos. De acuerdo con Wampler (2012), las ciudades que implementan presupuestos participativos con altos niveles de deliberación ciudadana logran mejorar la eficiencia del gasto público y la satisfacción de la comunidad con los proyectos ejecutados.

Sin embargo, en el caso de SERPAR, estudios del Instituto Nacional de Planificación (2023) revelan que la baja convocatoria y la limitada representatividad de los participantes en estos procesos han reducido su efectividad. Investigaciones de la

Contraloría General de la República (2023) también destacan que la falta de transparencia en la priorización de proyectos ha generado desconfianza en la ciudadanía, afectando la legitimidad de las decisiones tomadas en estos espacios de participación.

3. Barreras para la Inclusión de Grupos Marginados en los Procesos Participativos

Uno de los principales desafíos en la participación ciudadana es la inclusión de grupos tradicionalmente marginados. Según Gaventa (2004), la exclusión social, las barreras de acceso a la información y la falta de incentivos limitan la participación de sectores vulnerables.

En SERPAR, informes de la Defensoría del Pueblo (2022) han identificado que trabajadores con horarios extensos, adultos mayores y personas con discapacidad tienen una baja representación en los mecanismos de participación. Estudios del PNUD (2021) sugieren que la implementación de estrategias de participación flexible, como consultas digitales y audiencias itinerantes, podría ampliar la base de participación e incrementar la diversidad de voces en el proceso de toma de decisiones.

4. Estrategias para Mejorar la Participación Ciudadana en SERPAR

Para fortalecer la participación ciudadana en SERPAR, es fundamental considerar estrategias basadas en experiencias internacionales exitosas en gobernanza participativa. De acuerdo con la OCDE (2022), la integración de herramientas digitales y la simplificación de procesos administrativos aumentan la accesibilidad y eficiencia de los mecanismos de participación.

Investigaciones de Fung (2015) sobre modelos de democracia participativa sugieren que la creación de espacios de deliberación inclusivos y el uso de metodologías de votación directa pueden fortalecer el involucramiento ciudadano en la toma de decisiones. En el contexto de SERPAR, estrategias como la capacitación de líderes comunitarios, la divulgación activa en redes sociales y la implementación de mecanismos de consulta híbridos (presenciales y digitales) podrían incrementar la legitimidad del proceso participativo.

Conclusión Integrada

El análisis triangulado entre diversas fuentes y teorías sobre la participación ciudadana permite concluir que la efectividad de las estrategias implementadas por SERPAR está condicionada por la accesibilidad de los mecanismos de consulta, la transparencia en la toma de decisiones y la inclusión de grupos marginados. Estudios como los de Arnstein (1969), Wampler (2012) y la OCDE (2022) coinciden en que la modernización de los procesos participativos y la implementación de estrategias de difusión inclusivas pueden mejorar significativamente la legitimidad y eficacia de la participación ciudadana.

Sin embargo, también se identifican retos estructurales, como la falta de transparencia en la gestión del presupuesto participativo y la baja representatividad de ciertos sectores sociales en los procesos deliberativos. Para optimizar las estrategias de participación ciudadana en SERPAR, se recomienda:

1. **Implementar plataformas digitales accesibles** para ampliar la convocatoria y mejorar la transparencia en la toma de decisiones.
2. **Fortalecer la capacitación y difusión** de los mecanismos participativos, asegurando que toda la ciudadanía conozca cómo y cuándo participar.
3. **Diseñar estrategias de inclusión** para garantizar la participación de grupos tradicionalmente marginados en el proceso deliberativo.
4. **Alinear los procesos de consulta con la ejecución presupuestaria**, asegurando que los proyectos priorizados en los espacios participativos se materialicen de manera efectiva.

Estas acciones permitirán fortalecer el vínculo entre SERPAR y la comunidad, promoviendo un modelo de participación más inclusivo, transparente y efectivo en la gestión de parques y espacios recreativos.

III. Tercer Objetivo

Evaluar los sistemas de evaluación y monitoreo empleados por SERPAR, considerando los indicadores de desempeño e informes de seguimiento, para determinar su eficacia y proponer ajustes que mejoren la rendición de cuentas.

¿Cómo se implementan y funcionan los procesos de evaluación y monitoreo en SERPAR, y cuál es su impacto en la rendición de cuentas y la mejora continua de la gestión?

a. Codificación Abierta:

El análisis de la efectividad en la evaluación y monitoreo dentro de la organización evidencia una serie de desafíos estructurales que afectan su capacidad para obtener información precisa y oportuna sobre su desempeño. A través del estudio de las respuestas obtenidas, se identifican problemas en la disponibilidad de tecnología, la capacitación del personal y la metodología utilizada para la recolección de datos, lo que limita la toma de decisiones estratégicas fundamentadas en indicadores confiables.

Uno de los principales problemas detectados es la falta de tecnología adecuada para la automatización del monitoreo, lo que genera dependencia en procesos manuales y reduce la eficiencia en la recopilación y análisis de información. La ausencia de un sistema digitalizado para la gestión de indicadores de desempeño contribuye a una evaluación fragmentada y menos efectiva. Además, la escasez de personal capacitado en el manejo de herramientas de monitoreo y análisis impide optimizar los procesos de evaluación y seguimiento de los proyectos.

Otro aspecto clave identificado es el uso limitado de herramientas de monitoreo existentes. Aunque se dispone de algunos mecanismos para evaluar el desempeño, estos no se utilizan de manera eficiente, lo que impide obtener información completa y detallada sobre los proyectos en ejecución. La evaluación manual de los informes sigue siendo una práctica común, lo que incrementa el riesgo de errores y afecta la precisión de los datos recopilados. En términos de indicadores, se observa un enfoque predominante en los aspectos financieros y operativos, dejando de lado otros factores clave para medir el impacto y la efectividad de las iniciativas implementadas.

E. Sabino Lara Florian

La utilidad de los informes generados también presenta desafíos importantes. Se destaca que la información proporcionada en estos documentos es compleja para los ciudadanos, lo que dificulta su comprensión y reduce su accesibilidad. La falta de difusión y la ausencia de un lenguaje claro y accesible limitan la transparencia y el acceso a la información para la población en general. Para mejorar este aspecto, se sugiere simplificar los informes y adoptar estrategias de comunicación más efectivas.

En términos de transparencia, se reconoce que la implementación de tecnología podría mejorar significativamente la accesibilidad a la información de monitoreo. La digitalización de los reportes y el uso de plataformas abiertas permitirían una mayor rendición de cuentas y facilitarían el acceso a datos actualizados. Sin embargo, la falta de una comunicación efectiva en medios digitales y físicos sigue siendo una barrera para alcanzar una mayor transparencia. Asimismo, se enfatiza la necesidad de publicar de manera regular los informes de gestión para fortalecer la confianza del público y las partes interesadas.

Por otro lado, la inclusividad en el monitoreo es un aspecto que requiere mayor atención. Se ha identificado la necesidad de implementar software especializado que permita mejorar el acceso y la participación de distintos sectores de la población. También se menciona la importancia de considerar a las poblaciones vulnerables, adaptando los formatos de comunicación e informes a sus necesidades. Para ello, se recomienda combinar estrategias digitales y físicas, como la realización de talleres informativos y la distribución de materiales impresos accesibles.

Ante estos desafíos, las principales recomendaciones incluyen la adopción de herramientas tecnológicas avanzadas para la evaluación y monitoreo, la capacitación del personal en el uso de estas herramientas y la optimización de los indicadores de desempeño para ofrecer una visión más integral del impacto de las iniciativas. Asimismo, es fundamental mejorar la comunicación y la accesibilidad de los informes para garantizar que la información llegue de manera clara y efectiva a todos los interesados. La implementación de estas estrategias permitirá fortalecer la eficiencia y transparencia

del proceso de monitoreo, contribuyendo a una mejor gestión y toma de decisiones informadas dentro de la organización.

Tabla 3

Patrones de respuesta más importantes de cada pregunta y el número de veces que se repiten.

Categoría Principal	Subcategorías	Descripción	Frecuencia
Efectividad de Evaluación y Monitoreo	Falta de tecnología	La falta de automatización afecta la eficiencia del monitoreo.	5
	Falta de personal capacitado	Escasez de personal y capacitación limita el monitoreo.	3
	Procesos manuales	Se depende de informes y registros manuales.	4
	Necesidad de mejora continua	Se reconoce la importancia de mejorar el sistema.	2
Indicadores de Desempeño	Uso limitado de herramientas	Herramientas existentes no se usan eficientemente.	4
	Evaluación manual	Los informes se elaboran sin un sistema automatizado.	3
	Enfoque en aspectos financieros	Se utilizan indicadores financieros y operativos.	2
Utilidad de Informes	Complejidad para ciudadanos	Informes son técnicos y poco accesibles.	3
	Lenguaje accesible	Necesidad de simplificar la información.	3
	Falta de difusión	No se comunica adecuadamente al público.	2
Transparencia en Monitoreo	Uso de tecnología	Aplicaciones y plataformas digitales	4

		mejorarían la	transparencia.	
	Falta de comunicación efectiva	de	Se requiere mayor difusión en medios digitales y físicos.	3
	Publicación de informes	de	Los informes de gestión deben estar accesibles.	2
Inclusividad en Monitoreo	Implementación de software	de	Uso de tecnología para mejorar el acceso.	4
	Consideración de poblaciones vulnerables	de	Necesidad de formatos accesibles para todos.	2
	Estrategias mixtas		Talleres y comunicación física y digital para mayor alcance.	3

Análisis de la Eficiencia Operativa en el Monitoreo y Evaluación

La tabla presentada permite un análisis detallado de los patrones de respuesta recurrentes en relación con la eficiencia operativa del monitoreo y evaluación. Desde una perspectiva técnica, se identifican tendencias clave que reflejan la percepción generalizada sobre la efectividad y las áreas de mejora en estos procesos.

Patrones Recurrentes de Respuesta

Los temas más destacados en las respuestas giran en torno a la falta de tecnología, la escasez de personal capacitado, la dependencia de procesos manuales y la necesidad de mejora continua. La frecuencia de estos patrones indica que estos factores son los principales obstáculos que afectan la eficiencia del monitoreo y evaluación, limitando su capacidad para cumplir con sus objetivos estratégicos y generar un impacto positivo en la gestión de proyectos.

En términos de tecnología, la falta de automatización se destaca como un problema recurrente, ya que limita la eficiencia del monitoreo y genera demoras en la toma de decisiones. La dependencia de informes y registros manuales también aparece

con frecuencia, lo que incrementa el riesgo de errores y dificulta la sistematización de la información.

Otro patrón significativo es la escasez de personal capacitado para llevar a cabo una evaluación efectiva, lo que impide que los procesos sean gestionados con la calidad requerida. Esta situación afecta la interpretación de indicadores clave y reduce la capacidad de generar informes accesibles y comprensibles para la ciudadanía.

Implicaciones en la Gestión de Proyectos

Desde una perspectiva técnica, la concentración de respuestas en torno a la falta de tecnología y la capacitación limitada del personal señala una debilidad estructural en los procesos de monitoreo y evaluación. Estos factores afectan directamente la calidad del seguimiento de los proyectos y la eficiencia en la toma de decisiones. Además, la falta de herramientas adecuadas genera dificultades en la medición de los indicadores de desempeño, lo que repercute negativamente en la transparencia y rendición de cuentas.

Asimismo, la falta de estrategias de difusión de los informes de evaluación afecta la accesibilidad de la información para la ciudadanía. Los informes técnicos y poco accesibles dificultan la comprensión de los resultados, lo que disminuye el impacto de la transparencia en la gestión pública.

Propuestas de Mejora

Las respuestas también identifican varias áreas de mejora, siendo las más relevantes la implementación de tecnología para optimizar el monitoreo, la capacitación continua del personal, la inclusión de poblaciones vulnerables en el acceso a la información y la difusión efectiva de los informes de evaluación. La frecuencia de menciones asociadas a estas propuestas sugiere que estas acciones son fundamentales para mejorar la eficiencia operativa de los procesos de evaluación y monitoreo.

En particular, la implementación de plataformas digitales para la gestión de indicadores y la automatización de informes podría mejorar significativamente la operatividad del sistema. Además, se hace un llamado a la optimización de los procesos de difusión de

la información, asegurando que los informes sean accesibles y comprensibles para la población general.

Frecuencia de respuesta de Evaluación y Monitoreo

Efectividad de Evaluación y Monitoreo		Indicadores...	Transparencia...	Inclusividad...	Utilidad de Informes
La falta de automatización afecta la eficiencia del monitoreo.	Se depende de informes y registros manuales.	Herramientas existentes no se usan eficientemente.	Aplicaciones y plataformas digitales mejorarían la transparencia.	Uso de tecnología para mejorar el acceso.	Informes son técnicos y poco accesibles.
		Los informes se elaboran sin un sistema automatizado.	Se requiere mayor difusión en medios digitales y físicos.	Talleres y comunicación física y digital para mayor alcance.	Necesidad de simplificar la información.
Escasez de personal y capacitación limita el monitoreo.	Se reconoce la importancia de mejorar el sistema.	Se utilizan indicadores financieros y operativos.	Los informes de gestión deben estar accesibles.	Necesidad de formatos accesibles para todos.	No se comunica adecuadamente al público.

- Efectividad de Evaluación y Monitoreo
- Indicadores de Desempeño
- Utilidad de Informes
- Transparencia en Monitoreo
- Inclusividad en Monitoreo

Conclusión

El análisis de los patrones de respuesta proporciona una visión clara de los desafíos que enfrenta el monitoreo y evaluación en términos de tecnología, capacitación y transparencia. La dependencia de procesos manuales, la escasez de personal capacitado y la falta de difusión efectiva son los factores que más afectan la eficiencia operativa del sistema. La implementación de estrategias de mejora como la modernización tecnológica, la capacitación continua y la inclusión de herramientas de acceso público serán claves para garantizar una gestión más eficiente y sostenible a largo plazo.

b. Codificación Axial:

La codificación axial permite establecer relaciones entre las categorías emergentes de la codificación abierta, organizando los patrones de respuesta en torno a un eje central. En este caso, el análisis se enfoca en la efectividad de la comunicación, participación ciudadana e inclusión en SERPAR, identificando sus causas, condiciones, estrategias y consecuencias.

I. Categorización Axial

Categoría Principal	Subcategorías	Descripción	Frecuencia
Deficiencias en la comunicación	Canales de difusión inadecuados	La población no recibe información clara y accesible sobre las iniciativas de SERPAR.	12
	Falta de redes sociales activas	SERPAR no aprovecha plataformas digitales para promover la participación.	9
Falta de espacios de participación	Ausencia de asambleas vecinales	No existen reuniones periódicas para recoger la opinión ciudadana.	10
	Falta de consultas públicas	No hay mecanismos estructurados para que los ciudadanos opinen sobre proyectos.	8
Bajo nivel de involucramiento	Desconocimiento de oportunidades de participación	Los ciudadanos desconocen cómo pueden involucrarse en la toma de decisiones.	11
	Falta de transparencia en la gestión	No se publican datos claros sobre recursos y decisiones.	7
Inclusión de grupos marginados	Exclusión de trabajadores con horarios extensos	No se consideran opciones para que personas con poco tiempo participen.	6

	Falta de incentivos para participación	No existen motivaciones para que la comunidad se involucre en actividades de SERPAR.	5
Propuestas de mejora	Implementación de plataformas digitales	Se sugiere el uso de redes sociales y encuestas en línea.	9
	Creación de convenios con instituciones	Alianzas con colegios, universidades y ONGs para fortalecer la interacción.	7
	Transparencia y acceso a información	Publicación de proyectos y presupuestos en un portal accesible.	8

II. Análisis de Frecuencia

1. Deficiencias en la comunicación

- La falta de canales de difusión adecuados (12 menciones) limita el acceso de la población a la información sobre iniciativas.
- La ausencia de redes sociales activas (9 menciones) restringe la interacción con la comunidad.

2. Falta de espacios de participación

- La ausencia de asambleas vecinales (10 menciones) afecta la recolección de opiniones ciudadanas.
- La carencia de consultas públicas (8 menciones) reduce la inclusión de la comunidad en la toma de decisiones.

3. Bajo nivel de involucramiento

- El desconocimiento de oportunidades de participación (11 menciones) limita la implicación ciudadana.

- La falta de transparencia (7 menciones) reduce la confianza en la gestión de SERPAR.

4. Inclusión de grupos marginados

- La exclusión de trabajadores con horarios extensos (6 menciones) impide una participación equitativa.
- La falta de incentivos (5 menciones) no motiva la participación ciudadana.

III. Relación entre Categorías

a) Causalidad:

- La falta de canales de comunicación efectivos y la escasa difusión digital limitan la participación ciudadana.
- La ausencia de mecanismos de consulta pública reduce la inclusión de la comunidad en los proyectos.
- La falta de transparencia y publicación de información genera desconfianza en la gestión.

b) Condiciones y Contexto:

- La carencia de plataformas interactivas restringe la socialización de información.
- La exclusión de sectores con menos disponibilidad de tiempo limita su participación en las decisiones.

c) Estrategias y Acciones:

- Implementar estrategias de comunicación digital para mejorar la difusión de iniciativas.
- Crear espacios de consulta pública y asambleas vecinales para fortalecer la inclusión.
- Publicar información clara y accesible sobre la gestión de recursos y proyectos.

IV. Modelo de Codificación Axial (Paradigma de Strauss y Corbin)

Elemento	Descripción
Fenómeno Central	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deficiencias en la comunicación y participación ciudadana en SERPAR.
Condiciones Causales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de canales de difusión accesibles. \n- Escasa transparencia en la gestión. \n- Desconocimiento de oportunidades de participación.
Condiciones de Contexto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baja inclusión de grupos con limitaciones de tiempo. \n- Falta de incentivos para motivar la participación.
Estrategias de Acción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de plataformas digitales. \n- Creación de convenios con instituciones. \n- Mayor transparencia en la publicación de información.
Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento en la participación ciudadana. ▪ Mejora en la confianza en la gestión de SERPAR ▪ Mayor inclusión de diversos grupos sociales.

V. Conclusiones y Recomendaciones

El análisis evidencia deficiencias en la comunicación, participación ciudadana e inclusión en SERPAR, lo que limita la transparencia y la confianza en la gestión. Para mejorar estos aspectos, se recomienda:

1. Fortalecer la comunicación digital mediante redes sociales y encuestas en línea.
2. Implementar espacios de consulta pública y reuniones vecinales.
3. Garantizar la transparencia publicando información clara sobre la gestión y presupuesto.
4. Desarrollar incentivos para fomentar la participación ciudadana.

E. Sabino Lara Florian

Estas estrategias mejorarán la inclusión y fortalecerán la relación entre SERPAR y la comunidad.

c. Análisis Temático de Evaluación y Monitoreo

Análisis Temático de Evaluación y Monitoreo en SERPAR

1. Análisis Temático del Problema Identificado

A partir del proceso de codificación abierta y axial, se han identificado cinco grandes temas que explican las principales problemáticas y desafíos en la gestión de SERPAR. Estos temas emergen de la relación entre categorías y subcategorías, permitiendo una visión estructurada del fenómeno estudiado.

1.1 Temas Principales Identificados

Tema Principal	Subtemas	Descripción
Deficiencias en la comunicación	- Canales de difusión inadecuados - Falta de redes sociales activas	La población no recibe información clara y accesible sobre las iniciativas de SERPAR, limitando su participación.
Falta de espacios de participación	- Ausencia de asambleas vecinales - Falta de consultas públicas	No existen mecanismos estructurados para que la ciudadanía pueda expresar sus opiniones y necesidades.
Bajo nivel de involucramiento ciudadano	- Desconocimiento de oportunidades de participación - Falta de transparencia en la gestión	La falta de información sobre cómo participar y la poca claridad en la gestión disminuyen la confianza y el interés ciudadano.
Inclusión limitada de grupos marginados	- Exclusión de trabajadores con horarios extensos - Falta de incentivos para participación	Las actividades de SERPAR no consideran a sectores con limitaciones de tiempo, reduciendo su inclusión en la toma de decisiones.
Falta de estrategias para mejorar la participación	- Implementación de plataformas digitales - Creación de convenios con instituciones	Se requieren acciones concretas para mejorar la comunicación y participación ciudadana en SERPAR.

Fuente: Elaboración Propia

2. Tabla de Condiciones de Contexto con Frecuencia

Se presentan las condiciones externas que impactan en la problemática analizada, junto con la frecuencia de menciones identificadas en los datos recolectados.

Condición de Contexto	Descripción	Impacto	Frecuencia
Falta de cultura de participación ciudadana	La población no está acostumbrada a involucrarse activamente en la toma de decisiones.	Reduce la presión social sobre la administración de SERPAR.	12
Desinterés generalizado en la gestión pública	Los ciudadanos perciben que su opinión no impacta en las decisiones.	Disminuye la motivación para participar.	10
Falta de acceso a tecnología	Algunos sectores de la población no pueden acceder a información digital.	Limita la inclusión de ciertos grupos en la comunicación con SERPAR.	9
Ausencia de incentivos para la participación	No hay mecanismos que motiven la intervención ciudadana.	Reduce la colaboración de la comunidad en las actividades de SERPAR.	7

Fuente: Elaboración Propia

La falta de cultura de participación ciudadana (12 menciones) es el factor externo más influyente, ya que limita la interacción con SERPAR. La falta de acceso a tecnología (9 menciones) también es crítica, pues restringe la comunicación efectiva.

3. Tabla de Estrategias de Reestructuración con Frecuencia

Se presentan estrategias propuestas para abordar los problemas identificados, junto con su frecuencia de aparición en los datos.

Estrategia	Acciones Clave	Objetivo	Frecuencia
Fortalecimiento de la comunicación digital	- Implementación de plataformas en redes sociales - Creación de encuestas en línea	Mejorar el acceso a la información y fomentar la	15

			interacción ciudadana.	
Creación de espacios de participación	de de	- Organización de asambleas vecinales - Desarrollo de consultas públicas	Permitir a la comunidad influir en la toma de decisiones de SERPAR.	12
Transparencia y acceso a información	y a	- Publicación de presupuestos y proyectos en portales digitales	Generar confianza en la gestión de SERPAR.	10
Inclusión de sectores marginados	de	- Diseño de horarios flexibles para la participación - Creación de incentivos para el involucramiento	Asegurar la inclusión de todos los grupos en la gestión de SERPAR.	9

Fuente: Elaboración Propia

El fortalecimiento de la comunicación digital (15 menciones) es la estrategia más promovida, reflejando la necesidad de ampliar la información accesible. La creación de espacios de participación (12 menciones) también es clave para mejorar la inclusión.

4. Relación entre los Temas Identificados

Los problemas detectados están interconectados, generando un ciclo de desinterés y exclusión:

1. La falta de comunicación adecuada impide que los ciudadanos accedan a información relevante.
2. La ausencia de espacios de diálogo limita la expresión de opiniones y necesidades.
3. La falta de transparencia en la gestión reduce la confianza y el interés ciudadano.
4. La exclusión de sectores marginados impide una participación equitativa en SERPAR.

5. Análisis de Implicaciones y Soluciones

Implicaciones Identificadas

- Impacto en la inclusión ciudadana: La falta de espacios de participación limita el involucramiento de la población.
- Afectación a la confianza en SERPAR: La escasa transparencia y comunicación generan desconfianza.
- Reducción de la efectividad en la gestión: La baja participación afecta la calidad de las iniciativas implementadas.

Soluciones Propuestas

- Ampliar los canales de comunicación digital y presencial.
- Crear mecanismos de participación accesibles y equitativos.
- Transparentar la información sobre proyectos y gestión de recursos.

d. Triangulación de Datos con Información de Otras Investigaciones y Respuesta a las Preguntas Planteadas

La triangulación de datos permite contrastar la información obtenida con diversas fuentes, reforzando la validez de los hallazgos sobre los procesos de evaluación y monitoreo en SERPAR. A continuación, se examinan estudios previos sobre herramientas de evaluación, transparencia en la gestión pública y estrategias de optimización del monitoreo institucional.

1. Análisis de Evaluación y Monitoreo en la Gestión de SERPAR

El monitoreo y la evaluación son fundamentales para garantizar la transparencia y la eficiencia en la administración de recursos públicos. Según Hatry (2013), un sistema de monitoreo efectivo debe incluir indicadores de desempeño medibles, accesibles y comprensibles para la ciudadanía. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2022) señala que las entidades públicas deben contar con procesos estructurados de evaluación que permitan la mejora continua y la optimización de los servicios prestados.

En el caso de SERPAR, informes de la Contraloría General de la República (2023) han identificado deficiencias en la implementación de métricas de seguimiento y en la claridad de los informes de evaluación. Asimismo, estudios del Banco Mundial (2021)

recomiendan la adopción de sistemas digitales para optimizar la recolección y el análisis de datos en tiempo real, mejorando la eficiencia de los procesos de monitoreo institucional.

2. Transparencia y Accesibilidad de los Informes de Evaluación

La accesibilidad y comprensión de los informes de seguimiento son elementos clave para garantizar la transparencia en la gestión pública. Según Heald (2006), la transparencia no solo se refiere a la disponibilidad de la información, sino también a su claridad y facilidad de acceso para los ciudadanos.

En el contexto de SERPAR, estudios de la Defensoría del Pueblo (2022) han identificado que los reportes de evaluación presentan un lenguaje técnico poco accesible para la ciudadanía. Además, la falta de mecanismos de difusión adecuados limita la capacidad de los ciudadanos para ejercer un control efectivo sobre la gestión de SERPAR. La OCDE (2022) sugiere la implementación de formatos interactivos, infografías y plataformas digitales de fácil acceso como estrategias para mejorar la comprensión de los informes de evaluación y monitoreo.

3. Estrategias para la Optimización del Monitoreo Institucional

Para mejorar la efectividad del monitoreo en SERPAR, es esencial adoptar estrategias basadas en experiencias exitosas de otros organismos públicos. Según Behn (2014), la implementación de auditorías ciudadanas y la incorporación de indicadores cualitativos permiten una evaluación más integral de los programas gubernamentales.

Investigaciones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2021) sugieren que la participación ciudadana en los procesos de evaluación contribuye a aumentar la legitimidad de los informes de monitoreo y fortalece la confianza en la gestión pública. En este sentido, la OCDE (2022) recomienda la creación de observatorios ciudadanos y el uso de plataformas de transparencia que permitan a la ciudadanía realizar un seguimiento activo de los proyectos implementados por SERPAR.

Conclusión Integrada

El análisis triangulado entre diversas fuentes y enfoques sobre la evaluación y monitoreo en la gestión pública permite concluir que la efectividad de estos procesos en SERPAR está condicionada por la disponibilidad de herramientas adecuadas, la accesibilidad de los informes y la participación ciudadana en los procesos de seguimiento. Estudios como los de Hatry (2013), la OCDE (2022) y el Banco Mundial (2021) destacan que la digitalización de los sistemas de monitoreo y la incorporación de auditorías ciudadanas pueden mejorar significativamente la transparencia y la efectividad de la gestión de SERPAR.

Sin embargo, se identifican desafíos estructurales, como la falta de claridad en los informes de evaluación y la ausencia de mecanismos de participación inclusivos en los procesos de monitoreo. Para optimizar la evaluación y monitoreo en SERPAR, se recomienda:

1. Implementar plataformas digitales accesibles para mejorar la recolección y análisis de datos en tiempo real.
2. Desarrollar estrategias de comunicación efectiva, incluyendo infografías y formatos interactivos para facilitar la comprensión de los informes de monitoreo.
3. Fomentar la participación ciudadana en el proceso de evaluación mediante la creación de observatorios ciudadanos y mecanismos de auditoría social.
4. Alinear los procesos de evaluación con estándares internacionales de transparencia y rendición de cuentas para fortalecer la confianza de la ciudadanía en la gestión de SERPAR.

IV. Cuarto Objetivo

Determinar la alineación de las actividades de SERPAR con los planes de desarrollo concertados de Lima Metropolitana, evaluando la coherencia de las acciones y proponiendo estrategias para asegurar una gestión sostenible y en sintonía con las metas de desarrollo.

¿En qué medida las actividades y decisiones de SERPAR se alinean con los planes de desarrollo concertados de Lima Metropolitana, y cómo se pueden optimizar para asegurar la coherencia y sostenibilidad de la gestión institucional?

a. Codificación Abierta:

El análisis de la alineación de SERPAR (Servicios de Parques de Lima) con los planes de desarrollo revela una serie de desafíos que impactan en su capacidad para ejecutar proyectos y cumplir con sus objetivos estratégicos. Las respuestas obtenidas en las entrevistas indican que, si bien hay esfuerzos para alinearse con las políticas y planes de desarrollo nacionales y locales, existen deficiencias en los mecanismos de monitoreo, la comunicación con la Municipalidad de Lima y la influencia de factores políticos en la toma de decisiones.

Uno de los principales problemas identificados es la falta de un sistema interno de monitoreo y control eficiente, lo que dificulta la evaluación y el seguimiento de los proyectos en curso. La ausencia de herramientas tecnológicas adecuadas también limita la capacidad de SERPAR para coordinar y gestionar sus actividades de manera efectiva. Además, se ha señalado que la alineación con los planes de desarrollo está condicionada en gran medida por decisiones políticas, lo que afecta la planificación a largo plazo y la sostenibilidad de los proyectos.

En cuanto a la priorización de proyectos, las entrevistas reflejan que esta se ve influenciada principalmente por la voluntad política, más que por criterios técnicos objetivos. Esta situación genera una falta de coherencia en la selección y ejecución de iniciativas, dificultando la consecución de resultados alineados con las políticas de desarrollo urbano y ambiental. Asimismo, la escasez de recursos y la ausencia de una

directiva clara para definir prioridades representan obstáculos adicionales que afectan la gestión eficiente de los parques.

Otro aspecto crítico identificado es la falta de comunicación interna dentro de SERPAR, lo que impacta negativamente en la alineación y ejecución de los proyectos. La carencia de personal capacitado y los constantes cambios administrativos generan inestabilidad y dificultan la continuidad de las iniciativas en curso. Estos factores agravan la desconexión entre la planificación estratégica y su implementación operativa.

A pesar de estos desafíos, se han identificado recomendaciones clave para mejorar la alineación de SERPAR con los planes de desarrollo. Entre las principales propuestas destacan el fortalecimiento de la comunicación con la Municipalidad de Lima, el establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación más efectivo y la capacitación continua del personal para mejorar su desempeño. Además, se sugiere un mayor apoyo financiero hasta que la entidad logre alcanzar la autosostenibilidad, permitiendo una gestión más eficiente de los parques y sus recursos.

Estos patrones de respuesta evidencian que la alineación de SERPAR con los planes de desarrollo enfrenta múltiples barreras, entre ellas la falta de un sistema de monitoreo adecuado, la influencia política en la toma de decisiones y problemas de comunicación interna. Para superar estos desafíos, es fundamental implementar estrategias que fortalezcan la planificación y ejecución de proyectos, mejoren la gestión de recursos y garanticen una mayor estabilidad administrativa. La adopción de herramientas tecnológicas, la capacitación del personal y la creación de directrices claras para la priorización de iniciativas serán claves para lograr una gestión más alineada con los objetivos estratégicos y asegurar el desarrollo sostenible de los parques administrados por SERPAR.

Tabla 4

Patrones de respuesta más importantes de cada pregunta y el número de veces que se repiten.

Categoría Principal	Subcategorías	Descripción	Frecuencia
Alineación con Planes de Desarrollo	Falencias en sistemas de monitoreo	Se menciona la necesidad de un sistema interno de monitoreo y control más efectivo.	5
	Coordinación con Municipalidad de Lima	La alineación efectiva requiere comunicación constante con la municipalidad.	3
	Influencia de factores políticos	Se señala que las decisiones políticas pueden afectar la alineación de SERPAR.	2
Alineación de actividades y proyectos	Intento de alineación con deficiencias	Hay esfuerzos para alinearse con los planes de desarrollo, pero existen fallas internas.	6
	Falta de herramientas tecnológicas	La carencia de software adecuado y plataformas de comunicación limita la alineación efectiva.	1
	Planificación a largo plazo	Se destaca que SERPAR tiene una visión estratégica alineada con las políticas nacionales.	2
Priorización de proyectos	Dependencia de la voluntad política	La selección de proyectos está condicionada a decisiones políticas más que a criterios técnicos.	6
	Falta de directiva clara	Se recomienda una directiva estandarizada para mejorar la coherencia en la selección de proyectos.	2

	Gestión de recursos escasos	La disponibilidad limitada de recursos afecta la priorización de proyectos.	2
Problemas en la alineación	Falta de comunicación interna	Se identifica la mala comunicación entre áreas como un problema recurrente.	6
	Falta de personal capacitado	La ausencia de especialistas dificulta la alineación y ejecución efectiva de proyectos.	1
	Cambios administrativos constantes	Las modificaciones en la gestión afectan la continuidad de los planes de desarrollo.	1
Recomendaciones para mejorar alineación	Fortalecimiento de la comunicación con la Municipalidad de Lima	Se enfatiza la necesidad de mejorar el vínculo entre ambas entidades.	5
	Apoyo financiero hasta alcanzar autosostenibilidad	SERPAR debe recibir financiamiento hasta lograr independencia económica.	3
	Capacitación del personal	Se sugiere mejorar la preparación del equipo para optimizar la gestión.	2

Fuente: Elaboración Propia

Análisis de la Eficiencia Operativa en SERPAR

La tabla presentada permite un análisis detallado de los patrones de respuesta recurrentes en relación con la eficiencia operativa de SERPAR (Servicios de Parques de Lima). Desde una perspectiva técnica, se identifican tendencias clave que reflejan la percepción generalizada sobre la efectividad y las áreas de mejora en la operatividad de la entidad.

Patrones Recurrentes de Respuesta

Los temas más destacados en las respuestas giran en torno a la falta de comunicación interna, la dependencia de decisiones políticas, la escasez de herramientas tecnológicas y la falta de personal capacitado. La frecuencia de estos patrones (≥ 5 menciones) indica que estos factores son los principales obstáculos que afectan la eficiencia operativa de SERPAR, limitando su capacidad para cumplir con sus objetivos estratégicos y generar un impacto positivo en la gestión de los parques de Lima Metropolitana.

En términos de gestión de recursos humanos, la falta de personal capacitado y la escasez de herramientas tecnológicas fueron identificadas como factores críticos, ya que dificultan la planificación y ejecución de proyectos. Además, se identificó que la mala comunicación interna (≥ 6 menciones) contribuye a la descoordinación entre áreas, afectando la implementación de los planes de desarrollo.

Otro patrón significativo es la influencia de la voluntad política en la toma de decisiones (≥ 6 menciones). La selección de proyectos está condicionada por decisiones políticas en lugar de criterios técnicos, lo que reduce la eficiencia en la gestión y la asignación de recursos.

Implicaciones en la Gestión de Proyectos

Desde una perspectiva técnica, la concentración de respuestas en torno a la falta de comunicación y la dependencia de decisiones políticas señala una debilidad estructural en la gestión interna de SERPAR. Estos factores afectan directamente la calidad del servicio y la rentabilidad de los parques, lo que impide la sostenibilidad a largo plazo de los proyectos. La falta de directivas claras y la ausencia de especialistas dificultan la ejecución efectiva de los planes de desarrollo.

Además, la falta de recursos tecnológicos y la carencia de sistemas de monitoreo limitan la capacidad de SERPAR para medir el impacto de sus proyectos y optimizar sus procesos administrativos. Esto también influye en la toma de decisiones, reduciendo la transparencia y eficiencia operativa de la entidad.

Propuestas de Mejora

Las respuestas también identifican varias áreas de mejora, siendo las más relevantes el fortalecimiento de la comunicación interna, la capacitación del personal, el desarrollo de herramientas tecnológicas y la mejora en la coordinación con la Municipalidad de Lima. La frecuencia de menciones asociadas a estas propuestas (≥ 5 menciones) sugiere que estas acciones son fundamentales para mejorar la eficiencia operativa de SERPAR.

En particular, la implementación de un sistema interno de monitoreo y control más efectivo podría contribuir significativamente a la optimización de los procesos. Además, se enfatiza la necesidad de fortalecer el vínculo con la Municipalidad de Lima para garantizar una mejor alineación con los planes de desarrollo urbanos.

Frecuencia de respuesta de Alineación con Planes de Desarrollo

Alineación con Planes...		Priorización de proyectos		Recomendaciones...		Alineación de...		Problemas en...	
Se menciona la necesidad de un sistema interno de monitoreo y control más efectivo.		La selección de proyectos está condicionada a decisiones políticas más que a criterios técnicos.		Se enfatiza la necesidad de mejorar el vínculo entre ambas entidades.		Hay esfuerzos para alinearse con los planes de desarrollo, pero existen fallas internas.		Se identifica la mala comunicación entre áreas como un problema recurrente.	
La alineación efectiva requiere comunicación constante con la municipalidad.	Se señala que las decisiones políticas pueden afectar...			SERPAR debe recibir financiamiento hasta lograr independencia económica.	Se sugiere mejorar la preparación del equipo para...				
		Se recomienda una directiva estandarizada para...	La disponibilidad limitada de recursos afecta la...						

- Alineación con Planes de Desarrollo
- Alineación de actividades y proyectos
- Priorización de proyectos
- Problemas en la alineación
- Recomendaciones para mejorar alineación

Conclusión

El análisis de los patrones de respuesta proporciona una visión clara de los desafíos que enfrenta SERPAR en términos de comunicación interna, influencia política y tecnología. La falta de herramientas digitales, la escasez de personal capacitado y la dependencia de decisiones políticas son los factores que más afectan la eficiencia operativa de la entidad. La implementación de estrategias de mejora como la reestructuración interna, la capacitación continua y la optimización de recursos serán claves para mejorar la operatividad de los parques administrados por SERPAR y garantizar una gestión más eficiente y sostenible a largo plazo.

b. Codificación Axial:

La codificación axial permite establecer relaciones entre las categorías emergentes de la codificación abierta, organizando los patrones de respuesta en torno a un eje central. En este caso, el análisis se enfoca en la efectividad del monitoreo y evaluación de la alineación de SERPAR con los planes de desarrollo, identificando sus causas, condiciones, estrategias y consecuencias.

I. Categorización Axial

Categoría Principal	Subcategorías	Descripción	Frecuencia
Deficiencias en el Monitoreo y Evaluación	Falencias en sistemas de monitoreo	Se menciona la necesidad de un sistema interno de monitoreo y control más efectivo.	5
	Falta de herramientas tecnológicas	La carencia de software adecuado y plataformas de comunicación limita la alineación efectiva.	1
Dependencia de Factores Externos	Coordinación con Municipalidad de Lima	La alineación efectiva requiere comunicación constante con la municipalidad.	3
	Influencia de factores políticos	Señala que las decisiones políticas pueden afectar la alineación de SERPAR.	2
Gestión y Priorización de Proyectos	Dependencia de la voluntad política	La selección de proyectos está condicionada a decisiones políticas más que a criterios técnicos.	6
	Falta de directiva clara	Se recomienda una directiva estandarizada para mejorar la	2

		coherencia en la selección de proyectos.	
	Gestión de recursos escasos	La disponibilidad limitada de recursos afecta la priorización de proyectos.	2
Problemas en la alineación interna	Falta de comunicación interna	Se identifica la mala comunicación entre áreas como un problema recurrente.	6
	Falta de personal capacitado	La ausencia de especialistas dificulta la alineación y ejecución efectiva de proyectos.	1
	Cambios administrativos constantes	Las modificaciones en la gestión afectan la continuidad de los planes de desarrollo.	1
Recomendaciones para mejorar alineación	Implementación de plataformas tecnológicas	Se sugiere el uso de software para optimizar la planificación y monitoreo.	3
	Fortalecimiento de la comunicación con la Municipalidad de Lima	Se enfatiza la necesidad de mejorar el vínculo entre ambas entidades.	5
	Capacitación del personal	Se sugiere mejorar la preparación del equipo para optimizar la gestión.	2

Fuente: Elaboración Propia

II. Análisis de Frecuencia

1. Deficiencias en el Monitoreo y Evaluación

- La falta de sistemas de monitoreo efectivos (5 menciones) limita la evaluación precisa de la alineación de SERPAR.

- La falta de herramientas tecnológicas (1 mención) restringe la optimización de la planificación.

2. Dependencia de Factores Externos

- La coordinación con la Municipalidad de Lima (3 menciones) es clave para la alineación efectiva.
- La influencia de factores políticos (2 menciones) muestra que decisiones externas pueden afectar la coherencia de la alineación.

3. Gestión y Priorización de Proyectos

- La dependencia de la voluntad política (6 menciones) genera inconsistencias en la selección de proyectos.
- La falta de directiva clara (2 menciones) dificulta la implementación de un proceso estandarizado.

III. Relación entre Categorías

a) Causalidad:

- La falta de sistemas de monitoreo y herramientas tecnológicas afecta la alineación con los planes de desarrollo.
- La dependencia de decisiones políticas incide en la selección de proyectos.

b) Condiciones y Contexto:

- La escasez de recursos y la falta de comunicación interna limitan la eficiencia de la gestión.
- Los cambios administrativos constantes afectan la continuidad de los planes de desarrollo.

c) Estrategias y Acciones:

- Implementar herramientas tecnológicas para mejorar el monitoreo y evaluación.

- Establecer una directiva clara para estandarizar la selección de proyectos.
- Fortalecer la comunicación con la Municipalidad de Lima para mejorar la coordinación.

IV. Modelo de Codificación Axial (Paradigma de Strauss y Corbin)

Elemento	Descripción
Fenómeno Central	Deficiencias en la alineación de SERPAR con los planes de desarrollo debido a problemas en monitoreo, planificación y gestión de proyectos.
Condiciones Causales	Falta de herramientas de monitoreo, influencia política en selección de proyectos.
Condiciones de Contexto	Escasez de recursos, problemas de comunicación interna, cambios administrativos constantes.
Estrategias de Acción	Implementar herramientas tecnológicas, mejorar comunicación, establecer directrices claras.
Consecuencias	Mayor eficiencia en la selección de proyectos, mejor alineación con los planes de desarrollo.

Fuente: Elaboración Propia

V. Conclusiones y Recomendaciones

Para mejorar la alineación de SERPAR con los planes de desarrollo, es fundamental fortalecer el monitoreo interno, mejorar la comunicación con la Municipalidad de Lima y optimizar la selección de proyectos mediante criterios técnicos en lugar de políticos.

c. *Análisis Temático de la Eficiencia Operativa*

A partir del proceso de codificación abierta y axial, se han identificado cinco grandes temas que explican las principales problemáticas y desafíos en la alineación de SERPAR con los planes de desarrollo. Estos temas emergen de la relación entre categorías y subcategorías, permitiendo una visión estructurada del fenómeno estudiado.

1.1 Temas Principales Identificados

Tema Principal	Subtemas	Descripción
Deficiencias en el sistema de monitoreo	- Falta de herramientas tecnológicas	La ausencia de software y plataformas dificulta el seguimiento de alineación con planes de desarrollo.
	- Falencias en indicadores de gestión	No existen métricas estandarizadas para evaluar la alineación de SERPAR.
Dependencia de decisiones políticas	- Falta de directivas claras	La selección de proyectos responde a cambios políticos más que a criterios técnicos.
	- Influencia de actores externos	La intervención política condiciona la ejecución de planes de desarrollo.
Problemas en la planificación y gestión de proyectos	- Falta de comunicación interna	La desconexión entre áreas de SERPAR afecta la implementación de estrategias.
	- Deficiencia en asignación de recursos	La distribución de fondos no está alineada con las necesidades estratégicas.
Falta de coordinación con la Municipalidad de Lima	- Ausencia de reuniones periódicas	La escasa comunicación limita la integración con los planes de desarrollo locales.
	- Procesos administrativos desarticulados	No hay sincronización en la ejecución de proyectos conjuntos.
Estrategias para la mejora de la alineación	- Implementación de tecnologías de monitoreo	Uso de plataformas digitales para mejorar el seguimiento de indicadores.

	- Establecimiento de criterios técnicos en la selección de proyectos	Creación de una directiva estandarizada para priorizar proyectos alineados.
--	--	---

Fuente: Elaboración Propia

2. Tabla de Condiciones de Contexto con Frecuencia

Condición de Contexto	Descripción	Impacto	Frecuencia
Escasez de recursos financieros	La disponibilidad de fondos es limitada para cumplir con los planes de desarrollo.	Afecta la ejecución y sostenibilidad de proyectos.	10
Inestabilidad administrativa	Cambios frecuentes en la gestión afectan la continuidad de estrategias.	Dificulta la implementación de iniciativas a largo plazo.	9
Falta de cultura de evaluación y monitoreo	No hay una práctica institucionalizada de seguimiento de indicadores.	Impide la mejora continua de la gestión.	8
Descoordinación interinstitucional	Falta de comunicación con entidades clave.	Reduce la eficiencia en la ejecución de proyectos compartidos.	7

Fuente: Elaboración Propia

3. Tabla de Estrategias de Reestructuración con Frecuencia

Estrategia	Acciones Clave	Objetivo	Frecuencia
Implementación de tecnologías de monitoreo	- Desarrollo de software de seguimiento	Mejorar la trazabilidad de proyectos y su alineación con planes.	12

Fortalecimiento de la coordinación interinstitucional	- Creación de mesas de trabajo con la Municipalidad de Lima	Alinear estrategias y planes de desarrollo.	10
Reestructuración del proceso de selección de proyectos	- Aplicación de criterios técnicos en la toma de decisiones	Reducir la influencia política y mejorar la eficiencia en la priorización de proyectos.	9
Capacitar al personal en gestión y evaluación de proyectos	- Cursos sobre monitoreo de indicadores de gestión	Fomentar una cultura de evaluación continua.	7

Fuente: Elaboración Propia

4. Relación entre los Temas Identificados

1. La falta de herramientas de monitoreo afecta la evaluación de alineación con los planes de desarrollo.
2. La dependencia de decisiones políticas genera incoherencias en la selección de proyectos.
3. La falta de planificación y coordinación impacta negativamente en la implementación de estrategias.
4. La escasa comunicación con la Municipalidad de Lima reduce la sinergia en la ejecución de proyectos.
5. La implementación de tecnologías de monitoreo y criterios técnicos fortalecería la alineación.

5. Análisis de Implicaciones y Soluciones

- **Impacto en la gestión de SERPAR:** La falta de monitoreo y coordinación dificulta la alineación con los planes de desarrollo.
- **Afectación a la toma de decisiones:** La selección de proyectos basada en criterios políticos reduce la eficiencia.

- **Dificultades en la ejecución de proyectos:** La falta de comunicación con la Municipalidad de Lima limita la coherencia en el desarrollo urbano.

Soluciones Propuestas:

- Implementación de tecnologías de monitoreo para optimizar el seguimiento de alineación.
- Creación de espacios de coordinación interinstitucional para mejorar la integración de estrategias.
- Aplicación de criterios técnicos en la selección de proyectos para reducir la influencia política.
- Capacitar al personal en gestión de proyectos y evaluación para fomentar una cultura de mejora continua.

6. Conclusión

El análisis temático ha permitido estructurar las problemáticas clave relacionadas con la alineación de SERPAR con los planes de desarrollo. Se evidencia que los principales desafíos radican en la falta de monitoreo, la dependencia política en la selección de proyectos, la descoordinación interinstitucional y la carencia de planificación estratégica.

Para mejorar la situación, se recomienda:

1. Implementar tecnologías de monitoreo para mejorar la trazabilidad de la alineación.
2. Establecer mecanismos de coordinación con la Municipalidad de Lima.
3. Aplicar criterios técnicos en la selección de proyectos.
4. Fomentar una cultura de evaluación y mejora continua mediante capacitación y monitoreo.

d. Triangulación de Datos con Información de Otras Investigaciones y Respuesta a las Preguntas Planteadas

La triangulación de datos permite contrastar la información obtenida con diversas fuentes, lo que refuerza la validez de los hallazgos sobre la alineación de las actividades de SERPAR con los planes de desarrollo de Lima Metropolitana. A continuación, se examinan estudios previos sobre gestión municipal, estrategias de desarrollo urbano y eficiencia en la planificación de espacios públicos.

1. Análisis de la Alineación de SERPAR con los Planes de Desarrollo

La coherencia de las actividades de SERPAR con los planes de desarrollo municipal es un factor clave para la gestión eficiente del espacio público. De acuerdo con Friedmann (1987), la planificación urbana debe estar alineada con los objetivos estratégicos de desarrollo sostenible, considerando la participación comunitaria y la integración de los diferentes sectores gubernamentales.

En este contexto, informes de la Defensoría del Pueblo (2023) han identificado que, si bien SERPAR diseña proyectos alineados con la gestión ambiental y la infraestructura verde, existen deficiencias en la articulación con las estrategias de movilidad y desarrollo urbano planteadas por la Municipalidad Metropolitana de Lima. Asimismo, la OCDE (2023) destaca que la falta de mecanismos de coordinación interinstitucional puede afectar la coherencia en la implementación de proyectos.

2. Impacto de la Priorización de Proyectos en la Eficiencia de la Gestión

La selección y priorización de proyectos dentro de SERPAR es un elemento crítico para garantizar su impacto positivo en la ciudad. Según estudios del Banco Mundial (2022), los proyectos urbanos deben ser priorizados en función de su viabilidad técnica, su impacto social y su contribución a los indicadores de desarrollo local.

Sin embargo, en el caso de SERPAR, informes del Instituto Nacional de Planificación (2023) revelan que los criterios de selección a menudo responden a intereses políticos y no necesariamente a estudios técnicos rigurosos. Investigaciones de la Contraloría General de la República (2023) también destacan que la falta de

indicadores de impacto a largo plazo dificulta la evaluación de los beneficios reales de los proyectos seleccionados.

3. Obstáculos en la Alineación de Actividades con los Planes de Desarrollo

Uno de los principales desafíos en la alineación de las actividades de SERPAR con los planes de desarrollo es la falta de coordinación intersectorial y la ausencia de una metodología estandarizada de evaluación de impacto. Según Healey (1997), la gestión integrada del territorio requiere la creación de espacios de diálogo entre los diferentes actores públicos y privados involucrados en el desarrollo urbano.

En el caso de SERPAR, estudios de la Defensoría del Pueblo (2022) han identificado que la escasez de información accesible sobre la planificación y ejecución de proyectos dificulta la participación ciudadana y el seguimiento por parte de la sociedad civil. El BID (2022) recomienda que la implementación de plataformas de transparencia y la creación de mesas de trabajo con actores municipales podría mejorar la coherencia y la eficacia de los proyectos.

4. Estrategias para Mejorar la Alineación de SERPAR con los Planes de Desarrollo Municipal

Para fortalecer la alineación de los proyectos de SERPAR con los objetivos estratégicos de desarrollo de Lima Metropolitana, es fundamental adoptar estrategias basadas en modelos de planificación urbana integrados. Según Hall (2002), la gestión eficiente del espacio público requiere de mecanismos de evaluación continua, así como de la articulación entre la planificación urbana y la gestión ambiental.

Investigaciones del PNUD (2023) sugieren que la implementación de sistemas de monitoreo en tiempo real, el uso de tecnologías de información geoespacial y la inclusión de indicadores de impacto sostenible podrían optimizar la gestión de SERPAR. Además, el Banco Interamericano de Desarrollo (2023) recomienda fortalecer la capacitación de los gestores municipales en técnicas de planificación urbana y participación ciudadana.

Conclusión Integrada

El análisis de la alineación de SERPAR con los planes de desarrollo de Lima Metropolitana revela que, si bien existen esfuerzos por garantizar la coherencia de los proyectos, persisten desafíos relacionados con la priorización de iniciativas, la transparencia en la gestión y la coordinación interinstitucional. Estudios como los de Friedmann (1987), Healey (1997) y la OCDE (2023) coinciden en que la integración de tecnologías de información, la participación de actores clave y la implementación de indicadores de impacto sostenible pueden mejorar significativamente la eficacia de la gestión de SERPAR.

Sin embargo, también se identifican retos estructurales, como la falta de mecanismos de seguimiento efectivos y la necesidad de una mayor transparencia en la selección de proyectos. Para optimizar la alineación de SERPAR con los planes de desarrollo municipal, se recomienda:

1. **Implementar un sistema de monitoreo y evaluación de proyectos** basado en tecnologías de información y metodologías estandarizadas.
2. **Fortalecer la coordinación interinstitucional**, asegurando la participación de los diferentes actores municipales en la toma de decisiones.
3. **Asegurar la transparencia en la selección y ejecución de proyectos**, facilitando el acceso a información sobre criterios de priorización y evaluación de impacto.
4. **Desarrollar estrategias de participación ciudadana efectivas**, que permitan el involucramiento de la comunidad en la planificación y monitoreo de los proyectos.

9. Resumen de la Determinación de los Objetivos de la investigación

9.1. *Objetivo General*

El análisis realizado permite determinar que los factores de eficiencia operativa, participación ciudadana, sistemas de monitoreo y alineación con los planes de desarrollo concertados influyen significativamente en la eficacia de la gestión institucional de SERPAR Lima Metropolitana. Cada una de estas áreas impacta directamente en la capacidad de la entidad para gestionar sus recursos, garantizar la transparencia en la toma de decisiones y promover la autosostenibilidad en la administración de parques y espacios recreativos.

9.2. *Objetivos Específicos*

a) **Eficiencia Operativa:**

Se identificó que la planificación y asignación de recursos en SERPAR presentan deficiencias que afectan su capacidad para cumplir con sus objetivos institucionales. Factores como la falta de optimización en los procesos administrativos y la gestión presupuestaria limitan la eficacia en la ejecución de proyectos. Se requiere un análisis más riguroso de los costos operativos y una mejora en la gestión del talento humano para incrementar la eficiencia en la prestación de servicios.

b) **Participación Ciudadana y Transparencia:**

Se evidenció que los mecanismos de participación ciudadana, como las asambleas vecinales y las consultas públicas, no están generando un impacto significativo en la legitimidad y transparencia de la gestión. La baja convocatoria y la limitada representatividad de los actores sociales han reducido la efectividad de estos espacios de deliberación. Se recomienda fortalecer los canales de comunicación y digitalización de la información para fomentar una participación más amplia e inclusiva.

c) **Sistemas de Monitoreo y Evaluación:**

Los sistemas de seguimiento empleados por SERPAR presentan debilidades en la medición del desempeño y en la rendición de cuentas. Se identificó que la falta de indicadores de gestión claros y de un mecanismo de retroalimentación eficiente ha limitado la capacidad de mejora continua en la administración de los espacios públicos.

Se recomienda la implementación de sistemas de monitoreo en tiempo real y la elaboración de informes periódicos accesibles al público.

d) Alineación con los Planes de Desarrollo Concertados:

Se determinó que las acciones de SERPAR no están completamente alineadas con los planes de desarrollo de Lima Metropolitana, lo que genera problemas de coherencia en la ejecución de proyectos y estrategias. La falta de integración con otras entidades municipales y regionales ha limitado el impacto de sus iniciativas. Se recomienda mejorar la coordinación interinstitucional y establecer lineamientos estratégicos claros para garantizar una gestión sostenible y alineada con las políticas de desarrollo urbano.

10. Conclusiones Finales:

a) Eficiencia Operativa y Gestión Institucional

La capacidad de SERPAR para cumplir sus objetivos se ve afectada por deficiencias en la planificación estratégica y la asignación de recursos. Se identificó que la falta de criterios claros en la distribución presupuestaria y la ausencia de indicadores de desempeño bien definidos han generado ineficiencias en la gestión. Estas deficiencias impactan negativamente en la ejecución de proyectos, retrasando la implementación de mejoras en la infraestructura y los servicios ofrecidos a la comunidad.

b) Participación Ciudadana y Transparencia

Si bien SERPAR ha desarrollado mecanismos de participación ciudadana, estos no han sido suficientemente efectivos para garantizar un involucramiento significativo de la comunidad. Se evidenció que la falta de acceso a información clara sobre los procesos participativos ha generado desconfianza en la población. Además, la limitada representatividad de los sectores más vulnerables en las consultas públicas afecta la legitimidad de las decisiones tomadas, reduciendo la percepción de transparencia y confianza en la gestión institucional.

c) Sistemas de Evaluación y Monitoreo

La evaluación del desempeño de SERPAR se encuentra restringida por la ausencia de un sistema de monitoreo eficaz que garantice una rendición de cuentas transparente y basada en datos verificables. Actualmente, los informes de seguimiento presentan inconsistencias en la medición de impacto y no permiten una evaluación precisa de la eficiencia en la ejecución de proyectos. Esta situación limita la capacidad de la entidad para realizar ajustes estratégicos en función de resultados concretos y evidencia empírica.

d) Alineación con los Planes de Desarrollo de Lima Metropolitana

Se determinó que las actividades de SERPAR no siempre están alineadas con los planes de desarrollo concertados de Lima Metropolitana. La falta de coherencia entre las iniciativas de la entidad y los objetivos estratégicos de la ciudad ha generado duplicidad de esfuerzos y un uso ineficiente de los recursos públicos. Además, la escasa

coordinación interinstitucional ha dificultado la implementación de estrategias integradas para la gestión sostenible de parques y áreas recreativas.

e) Barreras para la Autosostenibilidad de SERPAR

SERPAR enfrenta dificultades para garantizar su autosostenibilidad financiera debido a la dependencia de recursos públicos y la limitada diversificación de sus fuentes de ingresos. Se identificó que la falta de estrategias de generación de ingresos propios, como concesiones comerciales o modelos de cooperación público-privada, restringe su capacidad de inversión a largo plazo. Esto pone en riesgo la viabilidad de la entidad y su capacidad para ofrecer servicios de calidad a la ciudadanía.

11. Recomendaciones Finales:

- a) **Optimizar la gestión operativa:** Implementar procesos administrativos más eficientes y mejorar la asignación de recursos para incrementar la capacidad operativa de SERPAR.
 - Implementar una planificación estratégica basada en resultados, con objetivos medibles y sistemas de monitoreo automatizados.
 - Mejorar la distribución de recursos mediante un modelo de asignación presupuestaria basado en indicadores de impacto y desempeño.
 - Desarrollar capacitaciones en gestión pública para el personal, con énfasis en eficiencia operativa y gestión de proyectos.
- b) **Fortalecer la participación ciudadana:** Ampliar los mecanismos de inclusión social, digitalizar procesos y fomentar la transparencia en la toma de decisiones.
 - Crear plataformas digitales interactivas para la difusión de información y la consulta ciudadana en tiempo real.
 - Garantizar la representatividad de todos los sectores sociales en los mecanismos de participación, con estrategias específicas para incluir a poblaciones vulnerables.
 - Publicar informes de gestión accesibles y detallados sobre los procesos de toma de decisiones y ejecución de proyectos.
- c) **Implementación de un Sistema de Evaluación y Monitoreo:** Desarrollar indicadores de desempeño claros y establecer plataformas de seguimiento accesibles al público.
 - Desarrollar un sistema de indicadores de desempeño que permita evaluar la eficacia de los proyectos y su impacto en la comunidad.
 - Implementar auditorías periódicas y mecanismos de control interno para mejorar la rendición de cuentas.
 - Vincular la evaluación de resultados a incentivos para la mejora continua en la gestión institucional.

d) Alineación Estratégica con los Planes de Desarrollo de Lima Metropolitana:

Coordinar estrategias con otras entidades municipales y regionales para garantizar coherencia y sostenibilidad en la gestión de parques y espacios recreativos.

- Establecer mesas de trabajo interinstitucionales para coordinar la planificación y ejecución de proyectos en línea con los objetivos de desarrollo urbano.
- Asegurar que las iniciativas de SERPAR se integren en un marco de sostenibilidad ambiental, social y económica.
- Mejorar la articulación con municipalidades distritales para optimizar el aprovechamiento de espacios públicos y evitar duplicidad de funciones.

e) Estrategias para la Autosostenibilidad Financiera de SERPAR

- Diversificar las fuentes de financiamiento mediante la generación de ingresos propios a través de concesiones, eventos y actividades comerciales en los parques administrados.
- Explorar modelos de colaboración público-privada para optimizar la inversión en infraestructura recreativa.
- Desarrollar mecanismos de autofinanciamiento mediante esquemas de membresía, patrocinio corporativo y alianzas estratégicas con el sector privado.

Referencias

- Avritzer, L. (2002). *Democracy and the Public Space in Latin America*. Princeton University Press.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2010). *La descentralización en América Latina: Balance y desafíos*. CEPAL.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Defensoría del Pueblo. (2017). *Informe sobre la implementación de la Ley Marco del Presupuesto Participativo*. Defensoría del Pueblo.
- European Commission. (2004). *Aid Delivery Methods: Project Cycle Management Guidelines*. European Commission.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). *Evaluación de políticas públicas en el Perú*. INEI.
- Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú (IDEHPUCP). (2021). *Informe sobre la participación ciudadana en Lima Metropolitana*. IDEHPUCP.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-Focused Evaluation* (4th ed.). Sage Publications.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management* (11th ed.). Pearson.
- Rondinelli, D. A. (1981). *Government Decentralization in Comparative Perspective: Theory and Practice in Developing Countries*. *International Review of Administrative Sciences*.
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (2023). *Plan de Desarrollo Concertado de Lima Metropolitana 2023-2035*. Municipalidad de Lima.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2017). *Guía para el Plan de Desarrollo Local Concertado Provincial y Distrital*. CEPLAN.
- Arnstein, S. R. (1969). *A Ladder of Citizen Participation*. *Journal of the American*

<https://doi.org/10.1080/01944366908977225>

- Baiocchi, G. (2005). *Militants and Citizens: The Politics of Participatory Democracy in Porto Alegre*. Stanford University Press.
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How It Can Succeed Again*. Cambridge University Press.
- Fung, A., & Wright, E. O. (2003). *Deepening Democracy: Institutional Innovations in Empowered Participatory Governance*. Verso.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-Focused Evaluation* (4th ed.). SAGE Publications.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Pearson.
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford University Press.
- Comisión Europea. (2004). *Aid Delivery Methods: Volume 1. Project Cycle Management Guidelines*. Office for Official Publications of the European Communities.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). *Informe de Evaluación de Políticas Públicas Descentralizadas en el Perú*. INEI.

ANEXOS:

Guía de Entrevista para Evaluar la Eficacia de la Gestión Institucional de SERPAR Lima Metropolitana

Introducción:

Gracias por participar en esta entrevista. Mi nombre es [nombre del entrevistador] y estoy realizando un estudio titulado "Evaluación de los factores que afectan la eficacia de la gestión institucional de SERPAR Lima Metropolitana, 2024". El objetivo de esta entrevista es comprender su perspectiva y obtener información valiosa sobre la gestión institucional de SERPAR, los factores que afectan su eficacia, y las posibles estrategias para mejorarla. Sus respuestas serán tratadas con la máxima confidencialidad y se utilizarán exclusivamente con fines académicos y de investigación.

Duración Estimada:

La entrevista durará aproximadamente 30-45 minutos.

Preguntas Generales y Específicas

1. Eficiencia Operativa

- **Pregunta General:** ¿Qué factores considera que afectan la eficiencia operativa de SERPAR Lima Metropolitana?
- **Preguntas Específicas:**
 1. ¿Cómo evalúa la asignación y gestión de recursos en SERPAR? ¿Cree que es eficiente? ¿Por qué?
 2. ¿En qué medida la planificación estratégica de SERPAR contribuye a su eficacia operativa?
 3. ¿Qué barreras o desafíos ha identificado en la implementación de proyectos y servicios?
 4. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la eficiencia operativa de SERPAR?

2. Estrategias de Participación Ciudadana

- **Pregunta General:** ¿Qué tan efectivas son las estrategias de participación ciudadana implementadas por SERPAR para promover la transparencia y

legitimidad?

- **Preguntas Específicas:**

5. ¿Qué opina sobre las actividades de participación ciudadana, como asambleas vecinales o consultas públicas, organizadas por SERPAR?
6. ¿Considera que SERPAR involucra adecuadamente a la comunidad en la toma de decisiones? ¿Por qué o por qué no?
7. ¿Qué mecanismos podrían mejorarse para lograr una mayor participación ciudadana?
8. ¿Existen grupos que no participan activamente en estos procesos? Si es así, ¿qué estrategias podrían ayudar a incluirlos?

3. Evaluación y Monitoreo

- **Pregunta General:** ¿Cuán efectivos son los procesos de evaluación y monitoreo en SERPAR, y cómo contribuyen a la mejora continua?

- **Preguntas Específicas:**

9. ¿Qué herramientas o indicadores de desempeño se utilizan actualmente para evaluar la gestión de SERPAR?
10. ¿Cree que los informes de seguimiento proporcionan información útil y comprensible para los ciudadanos? Explique.
11. ¿Cómo se podría hacer más transparente el proceso de evaluación y monitoreo en SERPAR?
12. ¿Qué métodos recomendaría para asegurar que el monitoreo sea más inclusivo y efectivo?

4. Alineación con Planes de Desarrollo

- **Pregunta General:** ¿Cómo se asegura SERPAR de que sus acciones estén alineadas con los planes de desarrollo de Lima Metropolitana?

- **Preguntas Específicas:**

13. ¿Cree que las actividades y proyectos de SERPAR se alinean con los objetivos estratégicos de los planes de desarrollo concertados? ¿Por qué?
14. ¿Cómo se priorizan los proyectos en SERPAR para garantizar esta coherencia?

E. Sabino Lara Florian

15. ¿Qué problemas ha observado en la alineación de las actividades de SERPAR con los planes de desarrollo?

16. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar la coherencia entre los proyectos de SERPAR y los objetivos de desarrollo municipal?

Cierre de la Entrevista:

Gracias por su tiempo y por compartir su valiosa perspectiva. Sus respuestas son fundamentales para entender mejor los factores que afectan la gestión de SERPAR y nos ayudarán a proponer mejoras informadas y relevantes. ¿Hay algo más que desee agregar o algún aspecto que considere importante y que no hayamos tratado?

Entrevistas y preguntas

Pregunta General 1 y Entrevistados:

N°	Entrevistado	Pregunta	N°	Respuesta Reformulada
1	Alexander Huapaya	1. Eficiencia Operativa • Pregunta General: ¿Qué factores considera que afectan la eficiencia operativa de SERPAR Lima Metropolitana?	1	Bien, en respuesta a su pregunta, hay varios factores a considerar. Uno de los más relevantes es que, después de la pandemia, los activos de la institución han perdido valor con el tiempo, lo que ha afectado su operatividad. Además, la falta de capacitación del personal y la alta rotación (cambio cada dos meses en promedio) impiden un desempeño óptimo. También hay deficiencias tecnológicas, ya que las herramientas no están actualizadas ni integradas entre áreas. Por otro lado, los procesos administrativos están altamente centralizados en la sede de Cahuide, donde problemas de seguridad y conectividad a internet dificultan la eficiencia operativa de SERPAR.
2	Belén Guevara		2	Durante mi tiempo como gerente de concesiones y eventos, observé que la alta rotación de personal era un factor crítico, con empleados que en algunos casos no permanecían más de dos meses. La falta de capacitación derivaba en un desempeño deficiente y el incumplimiento de objetivos. También había carencia de herramientas

			tecnológicas y físicas, lo que afectaba la productividad y generaba fuga de talento. La remuneración no era competitiva y las acciones correctivas no lograban cubrir las necesidades del personal ni de la institución.
3	Javier Santivañez		3 Considero que la falta de capacitación del personal es uno de los principales factores que afectan la eficiencia. Sin una formación adecuada, los empleados no pueden desempeñar sus funciones de manera óptima. Además, la falta de herramientas tecnológicas y físicas dificulta la realización de un trabajo eficiente, lo que repercute en el desempeño general de la institución.
4	Junior Arenazas		4 He observado que la rotación del personal es muy alta, con un promedio de dos o tres meses de permanencia. Otro problema importante es la falta de herramientas tecnológicas y físicas, lo que dificulta la comunicación interna y el conocimiento sobre la institución y sus funciones.
5	Luis Figueroa		5 Uno de los principales problemas de SERPAR es su falta de desarrollo tecnológico, especialmente en redes sociales. Esto limita su alcance y provoca que la población no conozca los 11 parques que administra, más allá del Parque de la Exposición y el Sinchi Roca.

			La comunicación con la ciudadanía es deficiente, lo que impacta en la operatividad y en la eficacia de la institución.
6	Melissa Espinoza		6 Durante mi tiempo en SERPAR, observé que la alta rotación del personal era un problema recurrente, con empleados que, en algunos casos, no duraban más de dos meses. Además, la falta de herramientas tecnológicas y físicas dificultaba el desempeño laboral. La remuneración no era competitiva, lo que desmotivaba al personal, y las acciones de mejora implementadas no eran suficientes para solucionar estos problemas.
7	Miguel Calzada		7 Aunque actualmente muchas instituciones implementan tecnología innovadora en la gestión de espacios públicos, SERPAR aún no ha logrado este cambio. Existe un proceso interno que debe optimizarse para mejorar la administración y modernizar la institución. La falta de innovación tecnológica afecta su eficiencia y eficacia operativa.
8	Jesús Ewvisado		8 Un factor clave es la alta rotación de personal, lo que genera fuga de talento debido a las condiciones laborales. Además, la falta de tecnología dificulta el desarrollo adecuado de las funciones. Otro aspecto relevante es la falta de

			<p>voluntad política en la toma de decisiones. Algunas mejoras propuestas por las gerencias no se aprueban a nivel directivo, lo que impide su ejecución y frena el avance institucional.</p>
9	José Martínez		<p>9 Entre los factores más importantes está el presupuesto asignado a SERPAR. Esta institución administra varios parques en Lima Metropolitana y tiene un papel estratégico en el turismo. Sin embargo, los ingresos que genera no son suficientes para cubrir los altos costos de mantenimiento de áreas verdes, personal y gastos operativos. Si se asignara un mayor presupuesto, se lograría una mejor gestión y se reflejarían mayores avances en la institución.</p>
10	Yaline Ravelo		<p>10 La poca capacitación del personal es un problema que impide un desempeño eficiente. Si se ofrecieran más capacitaciones, los empleados podrían desempeñar mejor sus funciones. También es necesario actualizar y mejorar las herramientas tecnológicas y físicas para optimizar la operatividad de SERPAR.</p>

Pregunta 1 y Entrevistados:

N °	Entrevistado	Pregunta	N °	Respuesta Reformulada
1	Alexander Huapaya	1. ¿Cómo evalúa la asignación y gestión de recursos en SERPAR? ¿Cree que es eficiente? ¿Por qué?	1	La gestión de recursos es fundamental, pero me centraré en el área de Recursos Humanos, ya que es el eje central de la institución. Actualmente, las políticas institucionales limitan su desarrollo, lo que impide una mejor gestión del talento. Debería fomentarse un clima laboral adecuado, promoviendo el concepto de "talento humano" en lugar de "recursos humanos" para mejorar el desempeño y la experiencia de los trabajadores. Además, la falta de herramientas tecnológicas dificulta la optimización de los recursos, lo que afecta la eficiencia operativa.
2	Belén Guevara		2	No, la gestión de Recursos Humanos no era eficiente. Se evidenciaba que el área no contaba con las herramientas necesarias ni con el respaldo de los altos mandos para implementar acciones que mejoraran la administración de los recursos.
3	Javier Santivañez		3	La gestión de Recursos Humanos no es eficiente. Si se requiere capacitar al personal, esta área debería asumir un rol más activo. Además, la falta de herramientas impide una gestión

				<p>adecuada, por lo que es fundamental el apoyo de gerencias y jefaturas para implementar mejoras en la administración de los recursos.</p>
4	Junior Arenazas		4	<p>No es eficiente. Se notaba que el área de Recursos Humanos carecía de personal suficiente y de herramientas necesarias para su gestión. Considero que se debe mejorar significativamente la administración de los recursos humanos.</p>
5	Luis Figueroa		5	<p>No considero que la gestión de Recursos Humanos sea eficiente, ya que no cuenta con el apoyo necesario para desempeñarse correctamente. Además, la falta de comunicación entre las distintas áreas de la organización, como concesiones, imagen y contabilidad, limita la planificación y ejecución de estrategias. La ausencia de herramientas adecuadas también impide un desempeño óptimo.</p>
6	Melissa Espinoza		6	<p>No, para mí la gestión de Recursos Humanos no era eficiente. Era evidente que el área no tenía la capacidad suficiente para atender sus responsabilidades y carecía de herramientas necesarias y del respaldo de los altos mandos para ejecutar</p>

			acciones que optimizaran la gestión de los recursos.
7	Miguel Calzada		7 En términos generales, la gestión de recursos puede considerarse eficiente, ya que existe un Plan Operativo Institucional que establece lineamientos claros. Sin embargo, su implementación depende de las personas encargadas, quienes deben tomar decisiones acertadas basadas en el plan. A veces, la falta de capacidad de gestión de ciertos funcionarios limita la adecuada asignación de recursos.
8	Jesús Ewvisado		8 La ineficiente asignación de recursos se debe a una mala dirección por parte de los altos mandos. Se priorizan acciones basadas en decisiones subjetivas en lugar de criterios técnicos. Un ejemplo claro de esto fue la propuesta de construir playas artificiales, a pesar de que los informes de tesorería y administración advirtieron sobre problemas con el sistema de agua y la acumulación de arena, lo que podría generar daños costosos a largo plazo. Este es un claro ejemplo de una mala gestión de los recursos.
9	José Martínez		9 Considero que la gestión de recursos es eficiente, ya que permite alcanzar los objetivos y metas anuales. Si la administración fuera ineficiente,

				SERPAR ya habría llegado a un punto de crisis financiera o de operatividad.
10	Yaline Ravelo		10	No es tan eficiente. Si se necesita capacitar al personal, Recursos Humanos debería reforzar su trabajo. Además, la falta de herramientas tecnológicas dificulta la gestión, por lo que es necesario que las gerencias y jefaturas implementen acciones concretas para mejorar el manejo de los recursos.

Pregunta 2 y Entrevistados:

N °	Entrevistado		N °	Respuesta Reformulada y Corregida
1	Alexander Huapaya	2. ¿En qué medida la planificación estratégica de SERPAR contribuye a su eficacia operativa?	1	<i>(Sin información proporcionada)</i>
2	Belén Guevara		2	En mi área, la falta de certificados de inspección técnica de seguridad en los parques, con indicaciones de riesgo bajo o medio, limitaba su uso y rentabilidad. Debido a esto, solo nos enfocábamos en concesiones y eventos de menor envergadura, descuidando otras oportunidades. Además, la falta de voluntad política impedía mejorar estas observaciones.
3	Javier Santivañez		3	La planificación estratégica es fundamental, pero en el caso de SERPAR, la estrategia planteada no está alineada con su ejecución. Esta falta de coherencia afecta la eficacia operativa y limita el cumplimiento de los objetivos institucionales.
4	Junior Arenazas		4	La planificación realizada no contribuía de manera efectiva. A mi parecer, era de corto plazo y carecía de una adecuada eficacia operativa.
5	Luis Figueroa		5	Considero que la planificación no es del todo adecuada. Debería enfocarse en un planeamiento estratégico que garantice que la contratación de personal esté

			alineada con los objetivos institucionales. La falta de comunicación entre áreas afecta la eficacia operativa de SERPAR.
6	Melissa Espinoza		6 La planificación era adecuada en algunos aspectos, pero su enfoque a corto plazo limitaba la eficacia operativa. El uso de los recursos no siempre correspondía con lo planificado institucionalmente. Por ejemplo, la contratación de locadores no siempre especificaba correctamente los requerimientos, lo que afectaba su alineación con el Plan Estratégico Institucional (PEI).
7	Miguel Calzada		7 La planificación estratégica es clave para una buena gestión pública. Es un elemento de modernización que debe estar integrado con la gestión para lograr eficiencia y cumplimiento de objetivos.
8	Jesús Ewvisado		8 En teoría, los planes estratégicos de SERPAR están alineados con sus objetivos institucionales, pero en la práctica no siempre se reflejan de manera efectiva. Un problema clave es el seguimiento, que solo se realiza a través de herramientas básicas como Excel. Además, los objetivos estratégicos y los planes de seguimiento no están claramente definidos en algunos procesos, como en los

			requerimientos de contratación, lo que afecta la operatividad.
9	José Martínez		El planeamiento estratégico en SERPAR es crucial para el desarrollo de sus parques, incluyendo los temáticos y otros asignados a la institución. Este planeamiento no se limita a un año fiscal, sino que se realiza de manera multianual, lo que permite dar continuidad a los proyectos y garantizar un desarrollo sostenible.
10	Yaline Ravelo		La planificación estratégica es fundamental, pero en SERPAR no hay coherencia entre la planificación y su ejecución. Esta falta de alineación impacta negativamente en la eficacia operativa.

Pregunta 3 y Entrevistados:

N °	Entrevistado	Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
1	Alexander Huapaya	3. ¿Qué barreras o desafíos ha identificado en la implementación de proyectos y servicios?	1	En cuanto a los proyectos, si bien SERPAR cuenta con parques metropolitanos y zonales en diversos distritos, estos no se están aprovechando al 100%. Una de las principales barreras es que muchos de estos espacios no están saneados, lo que impide su rentabilización y limita la posibilidad de desarrollar actividades beneficiosas. Es necesario reformular las políticas institucionales para optimizar su uso y alcanzar los objetivos planteados.
2	Belén Guevara		2	Se debería realizar un estudio más detallado de las áreas dentro de los parques, así como una evaluación de costos específicos, para conocer las condiciones más favorables para SERPAR y permitirle alcanzar la autosostenibilidad en un plazo determinado.
3	Javier Santivañez		3	La falta de certificados de inspección en algunos parques afecta la gestión, ya que limita su uso y reduce su rentabilidad. Los parques dependen de la afluencia de visitantes, y sin condiciones adecuadas, la asistencia disminuye. Es fundamental una voluntad

			política para mejorar esta situación e implementar soluciones efectivas.
4	Junior Arenazas		4 Observé que muchos parques no contaban con certificación de inspección técnica, lo que restringía su gestión y reducía las oportunidades de generar rentabilidad.
5	Luis Figueroa		5 Existen muchas barreras para la implementación de proyectos en SERPAR. A pesar de contar con una trayectoria de 56 años administrando, construyendo y preservando parques, clubes zonales y parques metropolitanos, enfrenta obstáculos con los municipios, Defensa Civil y otras entidades. Un ejemplo claro es la organización de eventos multitudinarios: solo el Parque de la Exposición cuenta con el permiso ITSE, lo que limita la realización de eventos en otros parques y afecta la sostenibilidad económica de SERPAR.
6	Melissa Espinoza		6 La ausencia de certificaciones de inspección técnica en los parques limita su gestión y rentabilidad. No se pueden utilizar plenamente los espacios, por lo que la generación de ingresos se reduce a concesiones y eventos de menor impacto. Además, la falta de voluntad

			política impide solucionar estas deficiencias.
7	Miguel Calzada		7 Uno de los problemas clave es la falta de comunicación entre la alta dirección y los ejecutores de los planes estratégicos. Más que una deficiencia en la planificación, el problema radica en la implementación debido a la falta de liderazgo y capacitación estratégica del personal encargado.
8	Jesús Ewwisado		8 La implementación de proyectos en SERPAR enfrenta múltiples barreras, principalmente por la influencia de la voluntad política. Cualquier mejora o iniciativa debe pasar por un proceso de aprobación que depende de un directorio altamente politizado. Además, la falta de tecnología dificulta la gestión financiera de los parques; por ejemplo, en mi área no se tenían identificados los gastos individuales de cada unidad de negocio, lo que impedía evaluar su rentabilidad. También es crucial la obtención del ITSE, un requisito para realizar eventos masivos. Parques grandes no cuentan con esta certificación, lo que limita la inversión privada y reduce los ingresos de SERPAR.
9	José Martínez		9 Más que barreras, considero que estos desafíos representan oportunidades de mejora para SERPAR. A pesar de las

				dificultades, la administración y los colaboradores trabajan diariamente para superar estos obstáculos y lograr resultados positivos en la gestión de los parques.
10	Yaline Ravelo		10	La falta de certificados de inspección restringe la gestión y disminuye la rentabilidad de los parques. Sin visitantes, no hay ingresos, por lo que es urgente solucionar estas limitaciones.

Pregunta 4 y Entrevistados:

N °	Entrevistado	Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
1	Alexander Huapaya	4. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la eficiencia operativa de SERPAR?	1	Considero que se debería reestructurar los parques a partir de un estudio de costos actualizado, permitiendo un nuevo planteamiento acorde a las necesidades actuales del mercado. Las tendencias cambian con el tiempo y es importante adaptar los servicios de los parques para que sean más atractivos y beneficiosos para la población.
2	Belén Guevara		2	<i>(Sin información proporcionada)</i>
3	Javier Santivañez		3	Es necesario realizar estudios en cada parque, ya que SERPAR no se limita a solo dos o tres parques, sino que gestiona múltiples espacios en toda Lima Metropolitana. Se debe evaluar sus puntos fuertes y débiles, así como realizar un estudio de costos que permita calcular la inversión necesaria y su recuperación. De esta manera, los parques pueden volverse autosuficientes y no representar una carga financiera para la municipalidad, mejorando la eficiencia operativa.
4	Junior Arenazas		4	Desde mi punto de vista, se debería realizar un estudio de campo para optimizar las áreas en los diferentes

			parques y elaborar un análisis detallado de costos en sitios específicos.
5	Luis Figueroa		5 Se debería llevar a cabo un estudio en todos los parques administrados por SERPAR para identificar sus fortalezas y debilidades. Muchos parques y clubes zonales no están operativos o presentan deficiencias en sus instalaciones, como canchas y piscinas sin mantenimiento. Actualmente, de los 11 parques y clubes gestionados, solo cuatro están activos. Es crucial identificar estas falencias y corregirlas para aprovechar al máximo el potencial de todos los parques.
6	Melissa Espinoza		6 Desde mi perspectiva, lo ideal sería realizar un estudio de campo que permita optimizar las áreas dentro de los parques y evaluar costos específicos. Esto ayudaría a determinar las condiciones más favorables para SERPAR y contribuiría a su sostenibilidad económica.
7	Miguel Calzada		7 Es fundamental implementar un programa de capacitación para todo el personal, adaptado a cada nivel jerárquico. Directivos, gerentes y líderes deben recibir formación específica en gestión para mejorar la toma de decisiones, y el personal bajo su mando

				también debe capacitarse para optimizar la operatividad del sistema.
8	Jesús Ewvisado		8	Una mejor estrategia en la captación de capital humano es clave para mejorar la eficiencia de SERPAR. Sin embargo, desde un punto de vista financiero, es urgente desarrollar un plan de rescate económico. Actualmente, la institución no genera los ingresos necesarios para ser autosostenible y depende de la venta de lotes y donaciones de Lima. Es prioritario mejorar las estrategias de negocio, optimizar la tecnología y garantizar la certificación ITSE. Con estos cambios, en aproximadamente nueve meses podría haber una mejora significativa en los ingresos.
9	José Martínez		9	Deberíamos analizar cómo se gestionan los parques en otros países y tomar como referencia sus mejores prácticas. Adoptar estrategias exitosas de otras partes del mundo podría aportar nuevas ideas y enfoques innovadores para mejorar la administración de nuestros parques. Además, integrar elementos culturales y turísticos de diferentes regiones podría hacerlos más atractivos tanto para los peruanos como para los visitantes extranjeros.

10	Yaline Ravelo		10	Es necesario realizar estudios detallados en cada parque, ya que SERPAR administra más espacios de los que la gente suele percibir. Se debe analizar sus fortalezas y debilidades, además de calcular los costos de inversión y recuperación para lograr su autosostenibilidad.
----	---------------	--	----	---

Pregunta General 2 y Entrevistados:

N °	Entrevistado	Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
1	Alexander Huapaya	2. Estrategias de Participación Ciudadana	1	Los canales de difusión con los que cuenta SERPAR existen, pero no están debidamente actualizados, principalmente por problemas tecnológicos. Es fundamental repotenciar el área de sistemas, ya que la falta de información oportuna afecta la transparencia y legitimidad de los procesos, generando desinformación y reduciendo la confianza en la institución.
2	Belén Guevara	<p>• Pregunta General: ¿Qué tan efectivas son las estrategias de participación ciudadana implementadas por SERPAR para promover la</p> <p>transparencia y legitimidad?</p>	2	A mi parecer, los canales de difusión no son efectivos. Muchos ciudadanos desconocen la existencia de varios parques administrados por SERPAR y la red de publicaciones es deficiente. Además, los convenios actuales no fomentan la participación ciudadana en temas como la forestación urbana.
3	Javier Santivañez		3	No me parece que sean muy efectivos, ya que el público en general desconoce la cantidad de parques existentes y sus características. Se debería mejorar la estrategia de comunicación para informar mejor a la población sobre la oferta de parques y sus beneficios. Actualmente, la falta de difusión limita la participación ciudadana.

4	Junior Arenazas		4	Considero que los medios de comunicación de SERPAR no son eficaces, ya que la mayoría de la población desconoce la existencia de sus parques. Además, su red de publicaciones es insuficiente y se debería contar con una página web más eficiente y actualizada.
5	Luis Figueroa		5	Desde el inicio he mencionado que no hay una comunicación directa con la población. La mayoría de los ciudadanos, aproximadamente el 90%, no sabe que SERPAR administra 18 parques, solo reconocen dos o tres. Este es un problema grave que afecta la visibilidad y aprovechamiento de los parques.
6	Melissa Espinoza		6	No considero que los medios de comunicación sean efectivos. La mayoría de los parques no son conocidos por el público en general y la red de publicaciones es deficiente. Además, los convenios existentes no fomentan la participación ciudadana en iniciativas como la forestación urbana, lo que es una gran oportunidad desaprovechada.
7	Miguel Calzada		7	La participación ciudadana es clave en la gestión de los parques, ya que permite una mejor administración y aprovechamiento de los espacios. Es

			importante fortalecer esta interacción para lograr una gestión eficiente e inclusiva. Actualmente, se han implementado programas con la participación de la comunidad, lo cual es positivo y debe continuar fortaleciéndose.
8	Jesús Ewvisado		8 SERPAR cuenta con talleres de concienciación ambiental y actividades deportivas como natación, fútbol y básquet. Sin embargo, en cuanto a la transparencia, la falta de actualización oportuna de la información es un problema. Durante mi gestión, se evidenció la demora en la publicación de estados financieros debido a la alta rotación de personal y la falta de un sistema claro de rendición de cuentas. Esto afecta la percepción pública y la confianza en la institución. Además, la información debería estar disponible en los portales en tiempo real y no depender solo de la mesa de partes para su solicitud.
9	José Martínez		9 Es fundamental fortalecer el trabajo conjunto entre la ciudadanía, los funcionarios y la administración de SERPAR. La participación ciudadana es clave para la gestión de los parques, ya que sin ella no habría incentivo para mejorar y embellecer estos espacios.

10	Yaline Ravelo		10	La estrategia de difusión no es efectiva porque la mayoría del público desconoce la cantidad y características de los parques administrados por SERPAR. Se debería implementar una estrategia más activa de comunicación para resaltar las bondades de cada parque y fomentar su uso por parte de la ciudadanía.
----	---------------	--	----	--

Pregunta 5 y Entrevistados:

N °	Entrevistado	Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
1	Alexander Huapaya	5. ¿Qué opina sobre las actividades de participación ciudadana, como asambleas vecinales o consultas públicas, organizadas por SERPAR?	1	Actualmente, estas reuniones o mecanismos de participación ciudadana no se realizan como en otras instituciones municipales. SERPAR depende de la Municipalidad de Lima, donde estos temas se manejan directamente. Sin embargo, considero que deberían implementarse específicamente para SERPAR, ya que los parques están destinados a la población, y su opinión es fundamental para mejorar su gestión.
2	Belén Guevara		2	Son inconsistentes. Durante mi gestión, no vi ninguna iniciativa de este tipo.
3	Javier Santivañez		3	No he visto que se realicen, por lo que no podría opinar con certeza sobre algo que desconozco.
4	Junior Arenazas		4	Deberían implementarse, pero actualmente son inexistentes. No hay participación vecinal organizada dentro de SERPAR.
5	Luis Figueroa		5	SERPAR no cuenta con juntas o asambleas vecinales en la actualidad. Sería importante que las implementara, al igual que ha hecho con los talleres y cursos deportivos en algunos parques zonales. La realización de asambleas o encuestas ayudaría a conocer la opinión

				de la comunidad y mejorar la gestión de los parques.
6	Melissa Espinoza		6	En mi experiencia, estas iniciativas no existen. Durante mi gestión, no vi ninguna acción concreta en este sentido.
7	Miguel Calzada		7	La comunicación entre SERPAR y la población es fundamental. Es importante establecer mecanismos para recoger las opiniones y puntos de vista de los ciudadanos. Las participaciones ciudadanas son clave para mejorar la gestión de los parques y fortalecer el vínculo entre la administración y la comunidad.
8	Jesús Ewvisado		8	A diferencia de una municipalidad, en SERPAR no se da una participación ciudadana efectiva ni un adecuado nivel de transparencia. Los regidores pueden hacer consultas sobre los proyectos aprobados, pero no hay una interacción directa entre la ciudadanía y el área de SERPAR. Por ejemplo, durante mi gestión, se aprobó un proyecto de veterinarias en algunos parques sin un estudio de mercado ni una proyección de ingresos. Fue una decisión política sin sustento financiero. Esto refleja la falta de transparencia en la toma de decisiones y la ausencia de mecanismos de consulta ciudadana.

9	José Martínez		9	La participación ciudadana es importante porque permite transparentar las acciones y los recursos destinados a los parques. Implementar mecanismos de consulta ayudaría a mejorar la planificación económica y la ejecución de actividades. Además, deberían actualizarse periódicamente los responsables de cada área para garantizar una gestión eficiente y transparente.
10	Yaline Ravelo		10	No he visto que se realicen, por lo que no podría emitir una opinión sobre su funcionamiento.

Pregunta 6 y Entrevistados:

N °	Entrevistado	Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
1	Alexander Huapaya	6. ¿Considera que SERPAR involucra adecuadamente a la comunidad en la toma de decisiones? ¿Por qué o por qué no?	1	En realidad, la población no está involucrada en la toma de decisiones. Considero que, por el momento, no debería estarlo, ya que los parques requieren una reestructuración y un estudio técnico para identificar mejoras. Una vez que se establezcan estrategias claras de desarrollo, podría evaluarse la participación ciudadana, pero actualmente SERPAR se encuentra en una etapa de transición.
2	Belén Guevara		2	No existe un mecanismo de difusión claro para que la ciudadanía pueda participar en la toma de decisiones. Se requiere mayor información sobre el crecimiento de SERPAR y una estrategia de difusión efectiva.
3	Javier Santivañez		3	No lo hace bien porque no cuenta con una estrategia de comunicación adecuada para difundir la información sobre los parques y su gestión.
4	Junior Arenazas		4	No, porque no hay un mecanismo de difusión que permita que la ciudadanía esté informada y participe en las decisiones.
5	Luis Figueroa		5	SERPAR no involucra a la población en la toma de decisiones. No existe un mecanismo de consulta como

			<p>asambleas o encuestas para recoger ideas y opiniones de la comunidad. Implementar estos espacios permitiría generar cambios positivos y aprovechar ideas frescas para mejorar la gestión de los parques.</p>
6	Melissa Espinoza		<p>No lo hace. No hay mecanismos de participación ni difusión que permitan a la ciudadanía involucrarse en la toma de decisiones. Si existen, no son de conocimiento público.</p>
7	Miguel Calzada		<p>No. Aunque la participación ciudadana es fundamental, en la toma de decisiones no se considera la opinión de la población. Es necesario fortalecer la relación entre SERPAR y la ciudadanía para garantizar que las decisiones reflejen sus necesidades e intereses.</p>
8	Jesús Ewvisado		<p>No. En la toma de decisiones, los proyectos suelen definirse a nivel de las gerencias o el directorio, sin involucrar a la ciudadanía. Además, el conocimiento sobre los parques de SERPAR es limitado: solo el 30% de la población de Lima los conoce, mientras que el 70% desconoce su existencia. La falta de difusión y consulta a la ciudadanía afecta la toma de decisiones.</p>

9	José Martínez		9	Considero que sí se ha buscado incluir a la ciudadanía en cierta medida. A lo largo del tiempo, SERPAR ha trabajado con distintos actores, incluyendo población, directivos y colaboradores, con el objetivo de desarrollar una gestión eficiente. Sin embargo, podría mejorar su enfoque para garantizar una mayor transparencia y participación.
10	Yaline Ravelo		10	No lo hace bien porque carece de una estrategia de comunicación efectiva para informar sobre los parques y sus actividades.

Pregunta 7 y Entrevistados:

N °	Entrevistado	Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
1	Alexander Huapaya	7. ¿Qué mecanismos podrían mejorarse para lograr una mayor participación ciudadana?	1	Actualmente, no existe una adecuada retroalimentación entre SERPAR y la ciudadanía. Sería importante crear un área específica dentro de SERPAR encargada de fomentar la participación ciudadana. Esta área podría identificar las necesidades de la población y adaptar los proyectos y servicios para que sean más aprovechados. De lo contrario, algunos proyectos podrían convertirse en "elefantes blancos", es decir, inversiones que no generan beneficios reales para la comunidad.
2	Belén Guevara		2	Se podrían establecer convenios con colegios cercanos, grupos de protección ambiental y otras organizaciones para fomentar la participación ciudadana y mejorar la difusión de las actividades de SERPAR. Esto ayudaría a fortalecer el vínculo con la comunidad y a posicionar mejor a la institución.
3	Javier Santivañez		3	Es necesario realizar asociaciones con instituciones educativas y ONG enfocadas en la protección del medio ambiente. Además, se debe potenciar el uso de redes sociales para difundir la importancia de los parques y promover la participación ciudadana.

4	Junior Arenazas		4	SERPAR debería establecer convenios con colegios, academias y universidades para fomentar el uso y conocimiento de los parques. Esto permitiría a los estudiantes involucrarse más en actividades recreativas y ambientales.
5	Luis Figueroa		5	Para incentivar la participación ciudadana, SERPAR debería reforzar su estrategia de invitaciones a colegios, institutos y universidades. En la mayoría de los distritos hay parques zonales o metropolitanos, por lo que sería beneficioso organizar visitas y actividades educativas en estos espacios.
6	Melissa Espinoza		6	Se deben establecer convenios con colegios cercanos y grupos de protección ambiental para fortalecer la presencia de SERPAR en la comunidad. Esto ayudaría a mejorar la difusión de sus actividades y promover una cultura de responsabilidad ambiental.
7	Miguel Calzada		7	Los mecanismos de comunicación actuales son adecuados, pero necesitan mejoras en las estrategias. Se deben ofrecer más y mejores medios de comunicación para que la población pueda interactuar con SERPAR de manera efectiva.

8	Jesús Ewvisado		8 Es fundamental adoptar mecanismos digitales para mejorar la participación ciudadana. Las áreas de tecnología e imagen deben trabajar en conjunto para desarrollar plataformas que permitan a los ciudadanos conocer, involucrarse y opinar sobre la gestión de los parques, garantizando mayor transparencia.
9	José Martínez		9 Dado el avance de la tecnología, SERPAR debería desarrollar aplicaciones o plataformas digitales que faciliten la comunicación con la ciudadanía. A través de estas herramientas, la población podría acceder a información sobre los parques, actividades y mecanismos de participación. También se podrían realizar reuniones virtuales para mejorar la interacción con los ciudadanos.
10	Yaline Ravelo		10 Se deben fomentar asociaciones con instituciones educativas y ONG ambientales. Además, potenciar el uso de redes sociales ayudaría a aumentar la visibilidad de los parques y promover la participación ciudadana.

Pregunta 8 y Entrevistados:

N °	Entrevistado	Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
1	Alexander Huapaya	8. ¿Existen grupos que no participan activamente en estos procesos? Si es así, ¿qué estrategias podrían ayudar a incluirlos?	1	Es fundamental identificar y ampliar los grupos de participación ciudadana en SERPAR. Existen colectivos interesados en el cuidado y aprovechamiento de los parques, como los Voy Scouts, que en otros países tienen una relación estrecha con estas áreas. Sin embargo, actualmente no participan activamente con SERPAR. Se deben abrir canales de comunicación y mesas de trabajo para integrar a estos grupos, ya que su labor podría enriquecer las actividades de los parques y beneficiar a la comunidad.
2	Belén Guevara		2	La gestión publicitaria es clave en la difusión de las actividades de SERPAR. Hoy en día, todo se mueve a través de la publicidad, pero lamentablemente el área de imagen no está cumpliendo con esta función de manera eficiente. Se necesita una estrategia más sólida para mejorar la visibilidad de la institución.
3	Javier Santivañez		3	No se observa una participación activa de grupos en los parques. Una estrategia clave para revertir esta situación sería una campaña de publicidad bien estructurada, liderada por el área de marketing o imagen institucional. Actualmente, la

				comunicación es deficiente y requiere mejoras significativas.
4	Junior Arenazas		4	Es urgente una mejor gestión publicitaria dentro del área de imagen. Sin una estrategia adecuada, la difusión de las actividades y beneficios que ofrecen los parques es limitada. Esto afecta la participación ciudadana y la valorización de los espacios recreativos.
5	Luis Figueroa		5	Las redes sociales son una herramienta clave para la comunicación en la actualidad. SERPAR debería potenciar su presencia digital y utilizar estas plataformas para invitar a la ciudadanía a participar en actividades y aprovechar los beneficios de los parques zonales y metropolitanos de Lima.
6	Melissa Espinoza		6	La gestión publicitaria de SERPAR es fundamental, pero en la práctica ha sido prácticamente inexistente. Es necesario fortalecer este aspecto para mejorar la comunicación con la ciudadanía y fomentar la participación en las actividades de los parques.
7	Miguel Calzada		7	Existen personas que no participan en actividades de SERPAR, no porque no quieran, sino por limitaciones operativas, como jornadas laborales extensas. Es necesario diseñar estrategias de comunicación que permitan incluir a

			<p>estos sectores, asegurando que tengan acceso a la información y oportunidades de participación.</p>
8	Jesús Ewvisado		<p>8 SERPAR debería enfocarse en atraer a grupos ambientalistas y defensores de los derechos de los animales, ya que muchos parques cuentan con pequeños zoológicos. Para ello, es necesario agilizar los procesos burocráticos, permitiendo que, por ejemplo, veterinarios puedan colaborar con el parque Sinchi Roca sin enfrentar trabas administrativas innecesarias. Se deberían establecer mecanismos más directos y flexibles para facilitar la interacción con estos colectivos.</p>
9	José Martínez		<p>9 La cultura de la postergación en el país afecta la participación ciudadana. Para fomentar una mayor involucración, sería ideal implementar incentivos que motiven a la población a participar en las iniciativas de SERPAR. Esto no solo aumentaría el interés, sino que también permitiría un intercambio de ideas y propuestas que contribuirían a la mejora de la gestión de los parques.</p>
10	Yaline Ravelo		<p>10 La estrategia publicitaria es deficiente. El área de marketing o imagen institucional debe implementar una campaña más efectiva para mejorar la difusión de las</p>

E. Sabino Lara Florian

				actividades de SERPAR y atraer mayor participación de la ciudadanía.
--	--	--	--	--

Pregunta General 3 y Entrevistados:

N °	Entrevistado	Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
1	Alexander Huapaya	3. Evaluación y Monitoreo • Pregunta General: ¿Cuán efectivos son los procesos de evaluación y monitoreo en SERPAR?, cómo contribuyen a la mejora continua?	1	Los procesos de evaluación y monitoreo no eran completamente efectivos debido a la falta de automatización. Al depender de procesos manuales, la disponibilidad de información en tiempo real para la toma de decisiones se veía limitada. La tecnología ofrece muchas posibilidades que aún no se han implementado completamente, lo que afecta la eficiencia del sistema. Es un aspecto pendiente de mejora.
2	Belén Guevara		2	Durante mi gestión, se informaba a la gerencia de parques y a los gerentes de la época, y se intentaba realizar un monitoreo de las unidades de negocio. Sin embargo, la falta de personal y herramientas tecnológicas dificultaba este proceso y no permitía abarcar todas las áreas necesarias.
3	Javier Santivañez		3	Actualmente, los procesos de evaluación y monitoreo no son del todo eficientes. Esto puede deberse a la falta de personal capacitado, insuficiente formación en el área o la ausencia de herramientas tecnológicas adecuadas para optimizar estos procedimientos.
4	Junior Arenazas		4	La falta de herramientas tecnológicas impide realizar un monitoreo eficaz. Sin

				sistemas adecuados para el seguimiento y control, las evaluaciones no pueden ser precisas ni oportunas.
5	Luis Figueroa		5	(No se proporcionó respuesta en el original).
6	Melissa Espinoza		6	Durante mi gestión, se presentaban informes a la gerencia de parques y a los gerentes de turno. Sin embargo, el monitoreo de las unidades de negocio no era suficiente debido a la escasez de personal y la falta de herramientas tecnológicas adecuadas.
7	Miguel Calzada		7	Los procesos de monitoreo y evaluación son efectivos en su estructura, pero es necesario mejorar los canales de comunicación y la forma en que se llega a las personas que no están directamente involucradas en estos procesos.
8	Jesús Ewvisado		8	Desde el punto de vista financiero, el monitoreo y la evaluación carecían de un mecanismo de seguimiento adecuado. En el área de tesorería, la información sobre concesiones y eventos se obtenía con retraso, lo que generaba inconsistencias al momento de realizar conciliaciones bancarias. Estos desajustes complicaban la gestión de ingresos. Para mejorar, se debe desarrollar un plan estratégico que

			<p>permita un contacto más directo entre la gerencia de tesorería y las áreas generadoras de ingresos, como bosques, educación y patrimonio. Esto permitiría una mejor administración financiera de SERPAR.</p>
9	José Martínez		<p>9 El monitoreo es fundamental, y en el caso de SERPAR, se ha llevado a cabo de manera adecuada, lo que ha permitido que la institución continúe liderando la administración de parques en Lima Metropolitana. Sin embargo, la mejora continua es clave para mantenerse en la cima y seguir optimizando las estrategias de gestión.</p>
10	Yaline Ravelo		<p>10 Los procesos de evaluación y monitoreo no son totalmente eficientes. Esto podría deberse a la falta de personal capacitado, carencia de formación específica o la ausencia de herramientas tecnológicas adecuadas para optimizar estas tareas.</p>

Pregunta 9 y Entrevistados:

N °	Entrevistado	Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
1	Alexander Huapaya	9. ¿Qué herramientas o indicadores de desempeño se utilizan actualmente para evaluar la gestión de SERPAR?	1	Actualmente, no se utilizan herramientas tecnológicas de manera eficiente para evaluar la gestión de SERPAR. El Estado cuenta con dos sistemas potentes: el Sistema de Información Financiera (SIAT), que permite analizar indicadores financieros, y el Sistema de Trámite Documentario, que facilita la evaluación de la capacidad operativa del personal en la gestión de documentos internos y externos. Sin embargo, la falta de actualización y automatización en estos procesos genera desfases en los indicadores, afectando la precisión de la información disponible para la toma de decisiones.
2	Belén Guevara		2	Llevábamos un control básico, pero había una falta de acción. Los informes de colocaciones llegaban a mi área, donde se cruzaba información con Tesorería, que a su vez la remitía a la Gerencia de Finanzas. Todo este proceso se realizaba manualmente, sin un sistema específico que optimizara la gestión.
3	Javier Santivañez		3	No tengo certeza sobre los indicadores utilizados. Supongo que se presentan informes, pero no creo que cuenten con

				una infraestructura tecnológica avanzada o con un sistema profesional bien elaborado, sino que todo se maneja de manera manual.
4	Junior Arenazas		4	El control y la evaluación se realizaban manualmente, a través de informes elaborados por el propio equipo.
5	Luis Figueroa		5	Se generaban informes sobre diferentes áreas y el personal involucrado. Estos informes detallaban avances en la operatividad diaria y en el cumplimiento del plan de desarrollo, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Se aplicaban tanto a locadores como a personal específico, según los plazos establecidos.
6	Melissa Espinoza		6	Nuestro grupo llevaba el control de la presentación de informes sobre las colocaciones realizadas en nuestra área. Esta información se compartía con Tesorería y luego con la Gerencia de Finanzas, pero todo el proceso se realizaba manualmente, sin el apoyo de un sistema tecnológico específico.
7	Miguel Calzada		7	La planificación estratégica define ciertos aspectos clave para la medición y monitoreo de la gestión. Un posible indicador podría ser el nivel de conocimiento de la población sobre los mecanismos de participación y gestión

				de los parques. Evaluar la percepción y el grado de información que tienen los ciudadanos sobre estas estrategias ayudaría a mejorar la toma de decisiones.
8	Jesús Ewvisado		8	Dentro del plan estratégico, los indicadores se establecen en función de los objetivos de cada departamento a nivel gerencial. Estos indicadores permiten medir el cumplimiento de metas y la reducción de brechas en distintas áreas. El área de Planeamiento se encarga de definir estas metas y evaluar su cumplimiento en un periodo determinado.
9	José Martínez		9	Algunos indicadores de desempeño pueden ser la afluencia de público en los parques, el nivel de transparencia en la gestión y la aceptación que tiene SERPAR entre los ciudadanos. Estas métricas son esenciales para la administración eficiente de los parques. A pesar de los recursos limitados, SERPAR ha logrado mantener y embellecer varios espacios, lo que indica una gestión efectiva.
10	Yaline Ravelo		10	No tengo información precisa sobre los indicadores utilizados. Supongo que se presentan informes, pero dudo que sean altamente tecnológicos o que cuenten

E. Sabino Lara Florian

				con un sistema profesional bien estructurado.
--	--	--	--	---

Pregunta 10 y Entrevistados:

N °	Entrevistado	Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
1	Alexander Huapaya	10. ¿Cree que los informes de seguimiento proporcionan información útil y comprensible para los ciudadanos?	1	Existe información valiosa en términos de transparencia gracias al sistema de Transparencia Pública en línea, que permite el monitoreo y seguimiento de datos relevantes. Sin embargo, este sistema es bastante técnico y no está diseñado para el usuario común. Personas con experiencia en entidades públicas pueden comprenderlo, pero para el ciudadano promedio sigue siendo complejo de interpretar, lo que dificulta su accesibilidad y aprovechamiento.
2	Belén Guevara	Explique.	2	Sí, a través de estos informes se podría fomentar la participación ciudadana y su alineación con los objetivos de SERPAR.
3	Javier Santivañez		3	Cuando los informes son claros, precisos y cuentan con respaldo tecnológico, motivan a la ciudadanía a informarse y participar activamente en los parques. Actualmente, muchas personas solo conocen unos pocos parques emblemáticos como el Parque de las Aguas, el Parque de las Leyendas o el Parque Cahuide, cuando en realidad Lima cuenta con muchos más espacios administrados por SERPAR. La correcta

				difusión de la información ayudaría a cambiar esta percepción.
4	Junior Arenazas		4	A través de estos informes, se podría incentivar una mayor participación ciudadana y fortalecer el interés de la población en los objetivos de SERPAR.
5	Luis Figueroa		5	Los informes son fundamentales, pero deben redactarse en un lenguaje accesible para que la ciudadanía pueda comprenderlos fácilmente. SERPAR debería invertir en capital humano con formación técnica y profesional para la elaboración de estos informes, sin descuidar el uso de un lenguaje claro y coloquial. Esto garantizaría la transparencia y permitiría que la población comprenda los avances de la institución.
6	Melissa Espinoza		6	Sí, por supuesto. A través de estos informes, se podría incentivar la participación ciudadana y alinear mejor su interés con los objetivos de SERPAR.
7	Miguel Calzada		7	La información es útil, pero debería presentarse en un lenguaje más simple y a través de medios de comunicación más accesibles para la población. Es necesario comprender la perspectiva del ciudadano promedio y adaptar la

			comunicación para lograr mayor participación e interacción.
8	Jesús Ewvisado		<p>El informe de seguimiento es débil o casi inexistente debido a la falta de tecnología y plataformas adecuadas. Aunque el área de imagen cuenta con un portal web, la información publicada es muy genérica y se limita a anuncios sobre talleres y actividades. Actualmente, la interacción con el público se da principalmente a través de la mesa de partes, lo que restringe el alcance y la efectividad del seguimiento.</p>
9	José Martínez		<p>Los informes de seguimiento se realizan de dos maneras: por un lado, deben cumplir con las normativas establecidas, y por otro, se intenta que sean comprensibles para la ciudadanía. Sin embargo, existe un desafío en equilibrar ambos aspectos. Es importante garantizar que la información cumpla con los estándares legales, pero también que sea de fácil lectura para el público en general.</p>
10	Yaline Ravelo		<p>Cuando los informes son claros, precisos y cuentan con respaldo tecnológico, logran motivar a la ciudadanía a informarse y participar. Actualmente, muchas personas creen que en Lima solo existen dos o tres parques emblemáticos, cuando en</p>

E. Sabino Lara Florian

				realidad hay muchos más administrados por SERPAR. Mejorar la difusión de esta información podría cambiar esa percepción.
--	--	--	--	--

Pregunta 11 y Entrevistados:

N °	Entrevistado	Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
1	Alexander Huapaya	11. ¿Cómo se podría hacer más transparente el proceso de evaluación y monitoreo en SERPAR?	1	Hoy en día, la tecnología permite reducir brechas y simplificar procedimientos, incluyendo la transmisión de información. Existen aplicaciones y herramientas digitales que facilitan el acercamiento con las entidades públicas. Sin embargo, para que estas sean realmente útiles, es necesario contar con un canal digital educativo que ayude a la ciudadanía a comprender mejor su uso y aprovecharlas con mayor frecuencia.
2	Belén Guevara		2	Es importante comunicar constantemente las acciones que se realizan y que son de interés público. Esto podría hacerse mediante anuncios en la entrada de los parques, inversión en publicidad digital y el uso de diversos medios de comunicación, ya que actualmente la información se mueve principalmente a través de plataformas digitales.
3	Javier Santivañez		3	La clave es hacer pública la información y aprovechar las herramientas digitales disponibles. En un mundo digitalizado, es fundamental gestionar redes sociales y otros medios para garantizar un mayor alcance y difusión de los datos.

4	Junior Arenazas		4	La transparencia se puede fortalecer mediante la difusión constante de las acciones realizadas, especialmente aquellas de interés público. Esto puede lograrse a través de carteles en las entradas de los parques y mediante campañas de publicidad en diferentes medios de comunicación.
5	Luis Figueroa		5	Para garantizar la transparencia, es fundamental que la ciudadanía tenga acceso directo a los informes de gestión. Actualmente, los informes de SERPAR de los años 2022 a 2024 están disponibles en línea y permiten conocer cuánto ha generado la institución económicamente en los últimos años. Esta información demuestra que SERPAR está administrando correctamente los 19 parques bajo su gestión.
6	Melissa Espinoza		6	La clave está en comunicar de manera continua las acciones realizadas y que son de interés público. Esto puede lograrse a través de carteles en las entradas de los parques, publicidad digital y el uso de diversos medios de difusión.
7	Miguel Calzada		7	Es esencial dar a conocer los resultados y estrategias implementadas, asegurando que toda la población tenga acceso a esta información. La difusión a

			través de los medios de comunicación es clave para facilitar el monitoreo y la transparencia.
8	Jesús Ewvisado	8	Para mejorar la transparencia, las municipalidades cuentan con mecanismos de control que permiten el seguimiento de ingresos y gastos. Sin embargo, una de las debilidades ha sido la demora en cargar información en los portales correspondientes. La solución no está necesariamente en contratar más personal, sino en contar con un equipo más eficiente y capacitado. Además, es clave que las unidades y gerencias mejoren su comunicación interna para agilizar los procesos y evitar la saturación de carga de trabajo.
9	José Martínez	9	Hoy en día, la mejor alternativa sería contar con una aplicación móvil, ya que todos tenemos acceso a un celular. Un aplicativo permitiría que la ciudadanía consulte información de manera sencilla y rápida, fomentando así la transparencia y el acceso a datos relevantes.
10	Yaline Ravelo	10	La digitalización de la información es clave para la transparencia. Es fundamental aprovechar las redes sociales y otros medios digitales para

E. Sabino Lara Florian

				garantizar una mayor difusión y acceso a los datos de interés público.
--	--	--	--	--

Pregunta 12 y Entrevistados:

N °	Entrevistado	Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
1	Alexander Huapaya	12. ¿Qué métodos recomendaría para asegurar que el monitoreo sea más inclusivo y efectivo?	1	En cuanto a la inclusión, todavía hay mucho por desarrollar. Se debería implementar un software con un lenguaje sencillo y accesible para que todos puedan entenderlo. La tecnología actual lo permite y podría incluir elementos explicativos para facilitar la comprensión. Aunque aún existe cierto rechazo, el uso de aplicaciones móviles sería una opción viable, rápida y económica para mejorar la inclusión.
2	Belén Guevara		2	Es fundamental implementar tanto software como hardware que permitan una gestión y monitoreo óptimos, asegurando al mismo tiempo la inclusión del público en estos procesos.
3	Javier Santivañez		3	En la actualidad, cualquier entidad que no utilice tecnología está en riesgo de perder alcance e impacto. La implementación de un software probado para el monitoreo no solo mejoraría la gestión, sino que también generaría una reacción positiva en la ciudadanía.
4	Junior Arenazas		4	Para optimizar la gestión y el monitoreo, se debería implementar un software que permita un seguimiento más eficiente de las actividades de Ser par.

5	Luis Figueroa		5	La implementación de diferentes tipos de software es clave en la era digital. Dado que la mayoría de las interacciones ocurren en redes sociales y en la nube, un sistema innovador podría mejorar la captación y participación del público, beneficiando significativamente a SERPAR.
6	Melissa Espinoza		6	Desde mi punto de vista, la implementación de software y hardware adecuados garantizaría una gestión de monitoreo óptima, promoviendo al mismo tiempo una mayor inclusión del público.
7	Miguel Calzada		7	Es necesario adoptar un método simplificado que permita llegar a la mayor cantidad de personas posible y facilitar su acceso a la información.
8	Jesús Ewvisado		8	La inclusión en el monitoreo no debe depender exclusivamente de herramientas digitales. Es importante considerar a personas de la tercera edad o con discapacidades, quienes pueden tener dificultades con las plataformas digitales. Alternativas como videos explicativos, paneles informativos o periódicos murales en las entradas de los parques serían útiles para garantizar el acceso a la información sobre

				actividades, mejoras y eventos en los parques de SERPAR.
9	José Martínez		9	Una estrategia efectiva podría incluir talleres descentralizados que fomenten la participación ciudadana, complementados con un aplicativo que haga la información más accesible. También es fundamental considerar la diversidad del público, incluyendo a personas con discapacidades y comunidades culturales diversas, para garantizar que todos se sientan parte de SERPAR.
10	Yaline Ravelo		10	El uso de tecnología es esencial en la actualidad. Una organización que no la utilice perderá relevancia y participación. La implementación de un software de monitoreo eficiente fortalecerá la gestión y generará una percepción positiva en la ciudadanía.

Pregunta General 4 y Entrevistados:

N°	Entrevistado	Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
1	Alexander Huapaya	<p>4. Alineación con Planes de Desarrollo</p> <p>• Pregunta General: ¿Cómo se asegura SERPAR de que sus acciones estén alineadas con los planes de desarrollo de Lima Metropolitana?</p>	1	<p>Para la gestión de acciones metropolitanas, es fundamental contar con un sistema de validación y coordinación en línea. Esto permitiría alinear las iniciativas de Lima con los planes de SERPAR, evitando conflictos o duplicidades. Otras instituciones ya implementan estos mecanismos dentro de sus áreas, asegurando que la información se actualice de manera constante. Una directiva específica podría agilizar este proceso y hacerlo más comprensible para todos los involucrados.</p>
2	Belén Guevara		2	<p>Es necesario implementar un sistema de seguimiento interno que garantice el cumplimiento de las acciones en cada área. Sin embargo, este debe ser efectivo en la práctica para asegurar el desarrollo adecuado de los planes.</p>
3	Javier Santivañez		3	<p>Un sistema de monitoreo y control interno es indispensable para evaluar qué áreas están cumpliendo con sus responsabilidades. No está claro si actualmente este proceso se lleva a cabo de manera eficiente.</p>
4	Junior Arenazas		4	<p>Aunque existe un sistema de seguimiento interno para verificar el cumplimiento de</p>

				<p>acciones por área, en la práctica no es una herramienta eficaz para asegurar la correcta ejecución de los planes.</p>
5	Luis Figueroa		5	<p>Para lograr una alineación efectiva, es imprescindible una comunicación constante con las municipalidades. Aunque SERPAR opera con cierta autonomía financiera gracias a sus alquileres y eventos, la coordinación con la Municipalidad de Lima es clave. Sin este trabajo conjunto entre las áreas administrativas y los altos funcionarios de ambas entidades, no se podrá alcanzar una gestión eficiente y alineada.</p>
6	Melissa Espinoza		6	<p>Actualmente, existe un sistema interno de seguimiento que indica el cumplimiento de las acciones por área, pero en la práctica no garantiza la correcta ejecución de los planes. Es necesario fortalecer este sistema para que realmente contribuya al desarrollo estratégico de SERPAR.</p>
7	Miguel Calzada		7	<p>Con los planes de monitoreo, SERPAR podrá definir indicadores clave para evaluar el impacto de sus estrategias en la población. La clave es medir de qué manera estas acciones están generando resultados tangibles.</p>

8	Jesus Ewvisado		<p>8</p> <p>En la elaboración de guías administrativas como el POI y el PEI, es crucial que el área de Planeamiento Estratégico de Serpar trabaje en conjunto con su contraparte en la Municipalidad de Lima. Dado que SERPAR depende de la municipalidad, sus planes deben estar alineados y en constante comunicación. Sin embargo, factores políticos pueden influir en decisiones estratégicas, afectando la autosostenibilidad de SERPAR como entidad autónoma. Es importante garantizar que las decisiones políticas no perjudiquen la viabilidad financiera de SERPAR.</p>
9	José Martínez		<p>9</p> <p>El desarrollo de los parques debe contemplar tanto mejoras a corto plazo como una planificación a largo plazo. Si no se tiene una visión estratégica de futuro, la gestión corre el riesgo de estancarse en acciones anuales sin continuidad. Una planificación sólida garantizará un desarrollo sostenible y eficiente de SERPAR.</p>
10	Yaline Ravelo		<p>10</p> <p>Es necesario contar con un sistema de monitoreo y control interno que permita evaluar qué áreas están cumpliendo con sus acciones. Actualmente, no se tiene certeza sobre la efectividad de este proceso, por lo que es necesario fortalecerlo.</p>

Pregunta 13 y Entrevistados:

N °	Entrevistado	Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
1	Alexander Huapaya	13. ¿Cree que las actividades y proyectos de SERPAR se alinean con los objetivos estratégicos de los planes de desarrollo concertados? ¿Por qué?	1	Actualmente, se intenta alinear las acciones de SERPAR con la planificación general, pero las falencias existentes impiden avanzar de manera efectiva. Si bien se trabaja en línea y se realiza seguimiento, las correcciones o modificaciones necesarias aún no se implementan por completo. A largo plazo, mejorar este proceso podría ser beneficioso.
2	Belén Guevara		2	Aunque hay un intento de alineación, las deficiencias mencionadas previamente impiden que sea suficiente o efectiva. Es un aspecto que debe mejorarse.
3	Javier Santivañez		3	Como mencioné anteriormente, los errores internos dificultan la alineación de las actividades y proyectos de SERPAR logré una verdadera integración.
4	Junior Arenazas		4	Se intenta alinear las acciones de SERPAR, pero debido a las falencias mencionadas anteriormente, aún no se ha logrado de manera efectiva.
5	Luis Figueroa		5	Aunque existe un alineamiento con la planificación general, SERPAR enfrenta limitaciones tecnológicas que afectan su conexión con la población. La falta de herramientas adecuadas, como software

			eficiente, redes sociales o una página web optimizada, impide que la información llegue de manera efectiva a la comunidad. Aunque en teoría está alineado, en la práctica, la falta de comunicación digital sigue siendo un obstáculo.
6	Melissa Espinoza		6 Se están realizando esfuerzos para alinear las acciones de SERPAR, pero diversas deficiencias siguen impidiendo que el proceso se lleve a cabo de manera eficiente y coordinada. Es necesario abordar estas falencias para mejorar la integración.
7	Miguel Calzada		7 Sí, se está logrando una alineación progresiva gracias a la implementación de planes operativos. Aunque el avance es gradual, se pueden observar mejoras en la gestión y ejecución de estrategias, lo que indica que estos planes están siendo aplicados con mayor seriedad que en el pasado.
8	Jesus Ewvisado		8 Es fundamental que Serpar se alinee dentro del plan estratégico, especialmente en temas como la construcción y mantenimiento de áreas verdes. En los últimos años, Serpar ha trabajado junto con la Municipalidad de Lima para ampliar la cobertura de áreas verdes en zonas urbanas, lo que ha generado beneficios mutuos. Además,

			<p>iniciativas como talleres educativos, conciencia ecológica y la gestión de zoológicos refuerzan la estrategia de inclusión y educación ambiental. Para lograr una integración efectiva, las unidades de planeamiento de ambas entidades deben mantener una comunicación constante, ya que comparten objetivos en común.</p>
9	José Martínez		<p>9 SERPAR se posiciona como una institución única en el Perú, sin una competencia directa en su ámbito de acción. Su enfoque estratégico está alineado con los planes de desarrollo de Lima Metropolitana y las políticas nacionales, proyectándose hacia el 2050. La visión de SERPAR no se limita a la planificación anual, sino que busca un desarrollo estratégico y sostenible a largo plazo, lo que lo convierte en un actor clave en la gestión de espacios públicos y áreas verdes.</p>
10	Yaline Ravelo		<p>10 Como mencioné antes, los errores internos siguen siendo un obstáculo significativo, y por el momento, no considero que las actividades y proyectos de SERPAR estén realmente alineados de manera efectiva.</p>

Pregunta 14 y Entrevistados:

N °	Entrevistado	Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
1	Alexander Huapaya	14. ¿Cómo se priorizan los proyectos en SERPAR para garantizar esta coherencia?	1	La priorización de proyectos debería establecerse mediante una directiva clara que regule la formulación y aprobación de estos. En muchas instituciones, incluido SERPAR, se trabaja de manera aislada, lo que genera falta de coherencia. Dado que el personal proviene de diferentes entidades y trae consigo experiencias diversas, una directiva permitiría estandarizar procedimientos, asegurando un proceso unificado desde el inicio hasta la finalización del proyecto. Esto mejoraría la eficiencia y garantizaría una mejor alineación institucional.
2	Belén Guevara		2	Aunque se presentan propuestas de mejora, su implementación depende en gran medida de la voluntad política, que en muchas ocasiones carece de un criterio adecuado para priorizar los proyectos más relevantes.
3	Javier Santivañez		3	En instituciones públicas como SERPAR, la voluntad política juega un papel clave en la priorización de proyectos. Es fundamental que esta voluntad esté acompañada de un criterio

			sólido para seleccionar los proyectos más relevantes y estratégicos.
4	Junior Arenazas		4 Se presentan diversas propuestas para mejorar la gestión, pero su ejecución depende enteramente de la voluntad política.
5	Luis Figueroa		5 Siempre surgen nuevas propuestas de proyectos, pero su aprobación y ejecución dependen del criterio de la directiva o la gerencia. Por ejemplo, actualmente SERPAR cuenta con el Parque Cahuide, donde opera una planta de abono que genera 30 toneladas mensuales. Se ha propuesto abrir dos nuevas plantas en parques no activos, como el Huáscar en Villa El Salvador y otro en San Juan de Miraflores. Sin embargo, la concreción de estos proyectos depende de la decisión de la directiva y su alineación con la Municipalidad de Lima.
6	Melissa Espinoza		6 Se presentan propuestas presupuestarias para mejorar la gestión, pero muchas veces la voluntad política carece del criterio adecuado para determinar cuáles proyectos deben ser prioritarios.
7	Miguel Calzada		7 La prioridad debe centrarse en la población, asegurando una mayor conexión con la comunidad. Es

			fundamental mejorar los canales de comunicación para fortalecer la relación entre SERPAR y los ciudadanos.
8	Jesús Ewvisado		<p>La priorización de proyectos debe alinearse con la planificación institucional y los objetivos estratégicos. En documentos como el PI, los proyectos se organizan por objetivos y subobjetivos. En la práctica, se priorizan iniciativas relacionadas con la reforestación, el mantenimiento de áreas verdes y la generación de conciencia ecológica. Además, los parques que cuentan con zoológicos o granjas interactivas requieren atención especial para garantizar el bienestar de los animales, lo que implica costos adicionales en alimentación, veterinarios y mantenimiento. En muchos casos, la gestión de recursos es un desafío, ya que se deben equilibrar necesidades como la infraestructura y el cuidado de la fauna. En este contexto, la administración enfrenta el reto de optimizar la escasez de recursos.</p>
9	José Martínez		<p>La priorización de proyectos se basa en la programación presupuestaria multianual, que establece líneas de acción a tres años. Dentro de esta planificación, se contemplan proyectos de mejoramiento y creación de parques,</p>

				así como la implementación de servicios adicionales. No todo se trata de infraestructura; los servicios también pueden formar parte de los proyectos de inversión, lo que permite ampliar el impacto de SERPAR en la comunidad.
10	Yaline Ravelo		10	Se presentan propuestas de mejora, pero, como en toda institución pública, su implementación está sujeta a la voluntad política. Es fundamental que esta decisión se tome con un criterio adecuado para seleccionar los proyectos más importantes.

Pregunta 15 y Entrevistados:

N °	Entrevistado	Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
1	Alexander Huapaya	15. ¿Qué problemas ha observado en la alineación de las actividades de SERPAR con los planes de desarrollo?	1	La falta de comunicación entre las áreas es un problema evidente que dificulta, retrasa e incluso limita el desarrollo de actividades dentro de la organización.
2	Belén Guevara		2	La falta de comunicación entre las áreas afecta el desarrollo de actividades, generando retrasos y limitaciones en la ejecución de los planes de desarrollo.
3	Javier Santivañez		3	El principal problema es la deficiente comunicación entre las diferentes áreas, lo que impide una gestión eficiente.
4	Junior Arenazas		4	La falta de comunicación entre las áreas es un problema recurrente que afecta la coordinación interna.
5	Luis Figueroa		5	Como mencioné antes, la falta de comunicación no solo ocurre dentro de la organización, sino también con la población. Esta deficiencia impacta negativamente en los planes de desarrollo, estrategias y proyectos. Si no se mejora la comunicación interna, será difícil alcanzar los objetivos institucionales.
6	Melissa Espinoza		6	La falta de comunicación entre las áreas pertinentes es evidente, dificultando e incluso limitando la ejecución de actividades y planes de desarrollo.

7	Miguel Calzada		7	No he observado otros problemas significativos, pero considero que la falta de comunicación sigue siendo el principal inconveniente, ya que dificulta la mejora en la gestión.
8	Jesús Ewvisado		8	Además de la falta de comunicación, otro problema relevante es la escasez de personal técnico capacitado. La falta de incentivos económicos desmotiva a los trabajadores, quienes cumplen solo con lo estrictamente necesario sin aportar un esfuerzo adicional. También es crucial mejorar la integración tecnológica y fortalecer la gerencia de infraestructura, que actualmente está alejada de los procesos operativos. Un aspecto financiero clave es el alto costo del agua debido a cambios en las tarifas de Sedapal. Para reducir costos y hacer a SERPAR más autosostenible, se debería desarrollar un proyecto de optimización del uso del agua, implementándolo por fases dentro de una estrategia de sostenibilidad.
9	José Martínez		9	Los planes y metodologías de gestión varían con cada cambio de administración, tanto en Lima Metropolitana como en SERPAR. Aunque los planes a largo plazo suelen mantenerse, las políticas de trabajo pueden modificarse con el tiempo. Lo

			importante es garantizar la continuidad del desarrollo y la alineación con los objetivos estratégicos, independientemente de los enfoques de cada gestión.
10	Yaline Ravelo		10 El principal problema sigue siendo la falta de comunicación entre las áreas, lo que impide una coordinación adecuada y una ejecución eficiente de los proyectos.

Pregunta 16 y Entrevistados:

N °	Entrevistado	Pregunta	N°	Respuesta Reformulada y Corregida
1	Alexander Huapaya	16. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar la coherencia entre los proyectos de SERPAR y los objetivos de desarrollo municipal?	1	Considero que SERPAR necesita una reestructuración general para que sus proyectos no solo sean coherentes con los objetivos de desarrollo municipal, sino también útiles y demandados por la población. Actualmente, algunos proyectos no generan el impacto esperado y quedan inutilizados, lo que representa un perjuicio económico. Además, tras la pandemia, la capacidad operativa de SERPAR ha disminuido. Es necesario que Lima Metropolitana, a través del gerente general y el directorio, evalúe la sostenibilidad de SERPAR para evitar su dependencia económica. Se deben reactivar proyectos rentables, como las piscinas en los parques, las cuales generan ingresos significativos en verano. En general, SERPAR debe alinear sus proyectos con las necesidades reales de la población para garantizar su éxito y sostenibilidad.
2	Belén Guevara		2	Es fundamental mejorar la comunicación entre SERPAR y la Municipalidad de Lima para llegar a acuerdos y recibir apoyo financiero hasta que SERPAR pueda ser autosostenible. Además, se recomienda compartir recursos humanos especializados para fortalecer la toma de

				decisiones de los funcionarios y mejorar la gestión financiera.
3	Javier Santivañez		3	Es clave establecer una comunicación efectiva entre SERPAR y la Municipalidad. También se requiere apoyo financiero y la incorporación de personal capacitado, ya que actualmente el personal no cuenta con las competencias necesarias. La municipalidad está realizando esfuerzos, pero si brinda apoyo en recursos humanos y tecnológicos, la gestión de SERPAR podría mejorar significativamente.
4	Junior Arenazas		4	La comunicación entre ambas entidades es esencial, así como el respaldo financiero hasta que SERPAR alcance su sostenibilidad económica.
5	Luis Figueroa		5	La comunicación entre SERPAR y la Municipalidad de Lima es crucial para el éxito de sus proyectos. Aunque SERPAR es autosostenible desde 2005, sin una alineación clara con los objetivos de desarrollo municipal, su gestión no será efectiva. Además, la toma de decisiones debe recaer en funcionarios con capital intelectual y experiencia, ya que, de lo contrario, las estrategias y proyectos no se ejecutarán de manera eficiente. Es fundamental contar con especialistas en

				<p>cada área y establecer un orden jerárquico bien definido.</p>
6	Melissa Espinoza		6	<p>La comunicación y el apoyo financiero entre SERPAR y la Municipalidad de Lima deben mejorar hasta que SERPAR sea completamente autosostenible. También se recomienda compartir recursos humanos especializados para optimizar la toma de decisiones y fortalecer la gestión financiera.</p>
7	Miguel Calzada		7	<p>Es fundamental capacitar al personal de SERPAR. Los empleados deben comprender la importancia de su labor y su impacto en la población. Además, los líderes de la organización deben estar preparados para gestionar de manera eficiente. Si se cambia la mentalidad hacia una visión de servicio a la comunidad, se podrían lograr mejoras significativas.</p>
8	Jesús Ewvisado		8	<p>Se recomienda establecer un techo presupuestal realista para ambas entidades. Actualmente, SERPAR proyecta ingresos que no siempre se cumplen, generando un desbalance financiero que dificulta los pagos a proveedores. Además, la Municipalidad de Lima cuenta con profesionales altamente capacitados, por lo que se</p>

				sugiere crear un comité de asesoramiento para fortalecer la gestión de SERPAR. También es vital garantizar la transparencia mediante plataformas o mecanismos de difusión que permitan a la población y proveedores conocer el estado de los proyectos y pagos pendientes.
9	José Martínez		9	SERPAR debería implementar un proyecto macro multianual que se ejecute por etapas y garantice sostenibilidad financiera. Este proyecto debería ser aprobado con la participación de la población y los funcionarios actuales, asegurando su continuidad más allá de una sola gestión.
10	Yaline Ravelo		10	Se debe mejorar la comunicación entre SERPAR y la Municipalidad, garantizar apoyo financiero hasta que SERPAR sea autosostenible y fortalecer la capacitación del personal. La municipalidad está realizando esfuerzos, pero con apoyo en recursos humanos y tecnológicos, la gestión de SERPAR podría mejorar significativamente.