

3

**Guía para elaborar un Plan Estratégico en  
proyectos de Reajuste de Terrenos  
para Costa Rica**

**Julio 2020**

# **Guía para elaborar un Plan Estratégico en proyectos de Reajuste de Terrenos para Costa Rica**

## **Edición:**

José Fabio Ureña Gómez  
Johanna Rojas Mathieu

## **Revisión, colaboradores:**

Municipalidad de Liberia: Renán Zamora, José Rafael Jiménez, Mauricio Molina

Municipalidad de San Pablo: Miguel Cortés

Municipalidad de Flores: David Rodríguez, Carlos Mejía

MIVAH: Silvia Valentinuzzi, Hellen Porras, Natalia Morera, María Arce, Daniel Navarro, Jose Gabriel Román

Ignacio Gallo, Plan-In Colombia

Soontaree Sernsuksamrit. Departamento de Planificación de la Ciudad de Bangkok, Tailandia

## **Diseño y diagramación:**

Yajaira Salazar González, Carlos Chaves Rojas, Johanna Rojas Mathieu y José Fabio Ureña Gómez

## **Autores de los capítulos:**

**CI - Cuadernillo introductorio:** Johanna Rojas Mathieu

**C1 - Cuadernillo 1:** Johanna Rojas Mathieu

**C2 - Cuadernillo 2:** José Fabio Ureña Gómez

**C3 - Cuadernillo 3:** Johanna Rojas Mathieu

**C4 - Cuadernillo 4:** José Fabio Ureña Gómez

**C5 - Cuadernillo 5:** José Fabio Ureña Gómez y Yajaira Salazar González



# Contenido

CUADERNILLO 3 .....	1
1.    Participación y diálogo .....	5
2.    ¿Quién puede iniciar un proceso de Reajuste de Terrenos?.....	13
3.    Niveles de participación y consenso según el actor involucrado. ....	13
3.1.    Comunidad.....	16
3.2.    Municipalidad .....	18
3.3.    Sector privado.....	27
4.    Pacto Social .....	32
5.    Espacios clave para el diálogo y consenso .....	34



## CUADERNILLO 3

### Diálogo y consenso entre actores

Los proyectos de Reajuste de Terrenos, se diferencian de los convencionales, cuando en su ámbito de aplicación consideran predios privados para la renovación de un sitio con el objetivo de generar áreas de uso público y condiciones colectivas para el desarrollo económico, social y ambiental de un territorio, en donde se adquiera mayor valor al suelo configurado con beneficio para todos los actores involucrados.

El Reajuste de Terrenos, se posiciona como una herramienta capaz de aportar soluciones a los cambios que presentan las ciudades producto del acelerado crecimiento poblacional, pero tomando como base una metodología de impacto territorial en donde se tengan resultados en:

- a) La mejora del entorno, facilitando la dinámica de la población.
- b) La calidad escénica del lugar
- c) La correlación de los ciudadanos de un espacio de uso común, que permita la interacción social
- d) La economía urbana, la cultura y las características de la población y su territorio.
- e) El desarrollo del comportamiento prosocial y la emocionalidad positiva; lo que restituye en un ordenamiento en equilibrio de lo físico-espacial y social.

Para ello, es primordial el análisis del tejido social que lo representa con el objeto de dar una adecuada lectura que devenga en soluciones atinadas para su población. Esto aporta los

insumos necesarios para un posterior análisis de las actividades, relaciones y razones de crecimiento de la población que lo habita y que conforma el ecosistema humano del territorio delimitado como sitio de intervención. Con esta información, se pretende medir el impacto en el territorio una vez se haya ejecutado el proyecto propuesto a través de la herramienta, que de sustento o modifique los elementos de cambio y mejora argumentados.

Lo anterior, se realiza mediante un proceso de trabajo con equipos técnicos en diferentes áreas (social, arquitectura, planificación, legal, economía, entre otras); que a diferencia de los procesos convencionales, trabajan con planes comunicados, concertados y aprobados por las partes: en donde cualquier cambio debe pasar por el mismo proceso para ser definido.

Es por ello que la implementación de la herramienta, requiere de acciones dialógicas constantes con diferentes actores, como lo son las personas propietarias de la tierra, la población que habita, invierte y desarrolla sus actividades en ella.

Este paso implica la conformación de una lista de todos los propietarios formales y de los individuos en derechos por uso del bien; así como las condiciones adyacentes a la tenencia, siendo que cada detalle, permite abordar una posible estrategia de consenso y, posteriormente de participación y acción en el proyecto. El reconocimiento formal de los derechos de uso,

disposición y tenencia de la propiedad, se convierte en el primer paso de acercamiento con las personas habitantes del sitio propuesto.

Para este fin, el Reajuste de Terrenos, incorpora la posibilidad de ajustar incentivos según la información recabada de las necesidades e intereses de los actores, para ser traducible al proceso de configuración del espacio, en donde todos obtengan beneficios de nivel particular como colectivo, según el principio ganar-ganar; esto en la medida de las características y posibilidades del sitio propuesto.

Todos estos elementos forman parte del resultado del proyecto, en donde cada una de las partes involucradas comparten tanto en el costo como beneficio de manera justa y equitativa.

La variante de incorporar a otros actores no relacionados con la tenencia, en el proceso de diálogo, participación y consenso, ha sido una adaptación del método que se ajusta a la realidad social de Costa Rica, en su cultura, población, historia, legalidad y contexto administrativo-político. Esto implica, además, un proceso de correlación con los objetivos de desarrollo locales y nacionales determinados y basados en las características de la población y del territorio, como lo demanda la normativa de planificación.

## 1. Participación y diálogo

La metodología que conlleva la herramienta de Reajuste de Terrenos en su abordaje, implica conllevar la integración de diferentes actores, para la realización y logro de sus etapas y pasos. Por tal motivo, la participación del proceso mediante el diálogo y consenso entre ellos, debe estar motivado al desarrollo de proyectos, que potencien una transformación del territorio, mediante el uso eficiente de los recursos existentes en el lugar; en beneficio de las personas que habitan en él e incluso de las comunidades colindantes.

El proceso debe estar mediado por la participación activa de los actores locales, comunales y privados, dónde cada uno de ellos, pueda manifestar sus necesidades, intereses, proyecciones, y que les permita ser parte de las propuestas, así como de los procesos de diseño, gestión y concreción de lo deseado para su territorio.

Los proyectos de Reajuste de Terrenos, deben ajustarse al cumplimiento de los objetivos económicos, sociales, culturales y ambientales del plan de desarrollo del cantón. Esto implica un estudio de la población en cuanto a su tenencia, adquisición y uso de las propiedades, las características que los representan, actividades, desplazamientos, necesidades y potencialidades en el uso del territorio que habitan.

El reconocimiento de todos los actores del territorio es clave para construir la estrategia de participación y coordinación, considerando su nivel de interés e incidencia en el sitio. Para ello, se realiza un proceso de mapeo de actores en donde se identifican:

1. Actores necesarios en todo el proceso
2. Actores relevantes en una etapa del proceso
3. Actores que deben ser informados, que apoyen y permitan el avance del proceso.



**Imagen 1.** Tipos de actores estratégicos y participación esperada en el proceso.

El mapeo de actores no solamente permite la concertación de ideas y propuestas para la gestión de los proyectos, sino que permite asegurarse la representatividad de opiniones de los diferentes grupos representativos del territorio que tendrán algún tipo de impacto con el desarrollo de los mismos.

**Nota:** los derechos y necesidades identificadas deben ser asumidos a partir del principio de equidad o imparcialidad.

El primer acercamiento con los actores, debe enfocarse en, promover en ellos, un espacio de reconocimiento de su entorno, de identificación de oportunidades, necesidades, limitaciones, de recursos existentes que permitan potenciarlos, esto permitirá que las personas tengan mayor conciencia de su territorio y para la institucionalidad una interpretación de los imaginarios individuales y colectivos, como insumos para la construcción de propuestas futuras.

Con ello, los actores podrán identificar elementos de su territorio, qué podrían potenciarse y que le hacen particular en relación a otros sitios que conforman el distrito o cantón; así como factores que podrían desencadenar limitaciones o riesgos para el desarrollo de los proyectos.

Siendo esta identificación de riesgos una oportunidad para realizar acciones preventivas que permitan minimizar su impacto negativo.

Este acercamiento debe realizarse con todos los actores que tienen incidencia directa en el sitio de intervención propuesto; siendo que el uso y disposición del espacio debe concertar las diferentes actividades e interacciones que realizan o tienen los actores con el territorio. Lo que permite tener información sobre el objetivo, fundamento, obras y lo más importante, la forma en la que las personas habitarán o harán uso del espacio luego de su transformación.

De acuerdo con los insumos recabados, se coordinan espacios con grupos de actores representativos, conformados según afinidad de intereses o necesidades. Lo que permite, crear un objetivo común para la generación de propuestas y concreción de acciones para la transformación del espacio acordado.

Para desarrollar un trabajo conjunto con cada grupo de actores y puesta en común de todos, se realiza un diseño participativo, en donde se pretende consolidar una serie de elementos expresados y consensuados en una propuesta de diseño; que potencie el uso racional y eficiente del suelo, con alternativas y resultados. Ejemplo: mitigación ante eventos de riesgo como inundaciones, mejora en servicios públicos y generación de espacios de recreación y activación económica.



**Imagen 2.** Círculo para mapeo actores estratégicos del proceso que luego se traduce a hoja excel con datos específicos de contacto.

Se requiere, además, de la planificación de un proceso de comunicación constante entre las instituciones con la comunidad, dónde esta pueda estar informada de los avances de los proyectos y del seguimiento a las acciones que fueron consensuadas inicialmente.

La estrategia de comunicación debe ser acorde a los intereses de cada uno de los actores y a su nivel de incidencia en los proyectos a realizar, debe considerar no solo el abordaje de los contenidos a tratar de manera diferenciada, sino los canales adecuados y los momentos precisos. Donde cada uno de ellos, de manera diferenciada, puedan monitorear los avances del proceso velando por el cumplimiento del objetivo inicialmente planteado

Una de las acciones que es importante tener en presente durante el proceso de Reajuste de Terreno, es que el proceso debe estar previamente planificado y documentado. Debe documentarse los planes de acción que se determinen, los espacios de diálogo con los diferentes actores, los acuerdos, el cronograma establecido, informes de avance, estrategias de comunicación, y toda aquella información que permita respaldar el trabajo realizado, pero también dar seguimiento durante cada una de las etapas.

**Nota:** los consensos de cada propietario, grupo representativo y puesta en común de los actores, serán respaldados por medio de acuerdos como pactos sociales, que le den formalidad y permitan no ser modificados, como fidelidad al proceso y los criterios determinados para su decisión.



Imagen 3: Conformación de proceso de diálogo y consenso social

## 2. ¿Quién puede iniciar un proceso de Reajuste de Terrenos?

La iniciativa puede proponerse por parte del gobierno local, de instituciones del sector público o privado con apoyo del gobierno local y/o de un grupo de propietarios de un sitio posible; según los instrumentos técnicos y normativos locales, así como los criterios definidos por la metodología del Reajuste de terrenos.

Para la gestión de estos procesos pueden considerarse la articulación de diferentes actores del sector público y privado mediante un convenio; dando posibilidades de un equilibrio de intereses entre lo público y lo privado en aras de buscar la mejora constante de los y las habitantes de un territorio.

En las fundamentaciones de estos convenios debe establecerse las responsabilidades de gestión y regulación del proceso, el enfoque de uso del suelo, los criterios para la toma de decisiones, objetivos acordes a las políticas e instrumentos normativos y administrativos locales y nacionales.

Así mismo, se debe considerar el papel que conllevan los actores del proceso, que en el caso de las personas propietarias del gobierno local debe ser activo desde el inicio del proceso; por la facultad de derecho y competencia que se les confiere respectivamente.

En el caso de Costa Rica; y siguiendo las políticas de desarrollo territorial, existentes, se deben incluir a las personas que habitan en el sitio de intervención sin ser propietarios(as) de un predio, pero que tiene incidencia en el uso del territorio por ser habitantes o ejercer una actividad en el sitio propuesto; ejemplo: inquilinos(as) y empresarios(as). Estos son importantes en la medida que representan intereses relativos para las decisiones a considerar en el desarrollo de los proyectos.

En todo proyecto de Reajuste de Terrenos, existen actores primarios que están presentes en todo el proceso; y por ello, es importante que el enfoque de trabajo conjunto, implique un diálogo constante; reconociendo sus temores, dudas y pensamientos; dando viabilidad a sus intenciones, sin que ello menoscabe el derecho del otro. Se debe basar en un accionar equilibrado, sin interponer relaciones de poder.

La forma de participación con los actores en los espacios de definición de la estrategia de abordaje de la herramienta, no implica dejar de lado, que los acuerdos referentes al derecho propietario deben ser acordados a las decisiones y posibilidades de su titular. En el caso del

espacio público de beneficio colectivo, se debe seguir con lo que establece la norma de desarrollo territorial, haciendo que la confluencia de criterios e ideas, permita un proyecto con equidad territorial.

Para ello, se plantean las siguientes interrogantes. Estas interrogantes deben ser resueltas por quien propone (gobierno local o instituciones públicas, sector privado o grupo de propietarios) un proyecto de Reajuste de Terrenos, para involucrar a los actores en el proceso considerando:

1. ¿Quién propone la iniciativa y, por qué?
2. ¿Cuál es la razón por la que se eligió ese sitio?
3. ¿A quiénes beneficia la propuesta de proyecto bajo la herramienta de Reajuste de Terrenos?
4. ¿Cuáles son los cambios esperados como mejora del sitio, a partir del uso de la herramienta de Reajuste de Terrenos?
5. ¿Qué tipo de obras se pueden realizar según las características del sitio de intervención y de su población?
6. ¿Quién es más vulnerable al cambio, y por qué?
7. ¿Cuáles son los impactos, tanto positivos como negativos, a corto y largo plazo?

Al momento de realizar la acción de involucrar a los diferentes actores que pueden iniciar un proceso de ajuste de terrenos, se debe de previo considerar:

- A. Competencia territorial y representación política (gobierno local)
- B. Derechos de titularidad (propietarios)
- C. Inversión e interés correlativo (sector privado)
- D. Corresponsabilidad al desarrollo territorial (comunidad)

### **3. Niveles de participación y consenso según el actor involucrado**

De acuerdo al rol que desempeña cada actor en el territorio, y por tanto el impacto directo o indirecto que pueda generar el proyecto de Reajuste de Tierras en cada uno de ellos

Estos actores pueden variar de acuerdo al sitio considerado, pero en cada uno de ellos hay tres grupos que están representados por:

1. La comunidad (propietarios(as) y residentes locales): quienes participan con su derecho de propiedad, tenencia o uso del territorio.

2. Personeros técnico -políticos (gobierno municipal): que aporta mecanismos técnicos eficaces en la viabilidad del desarrollo del proyecto.
3. Socios, desarrolladores, banca (sector privado): como inversores económicos, de ejecución y venta del proyecto.

Una herramienta como el Reajuste de Terrenos, propicia un cambio en cada ámbito del territorio, como lo es su dinámica social, productiva, económica, y de habitabilidad y por ello, su metodología implica un acercamiento con todos aquellos actores que de alguna forma figuran en su impacto.

Lo anterior, entonces supone estrategias de diálogo y consensos, que varían según el actor al que se dirige; lo cual es relevante en el proceso, pues de no contemplarse se puede poner en riesgo la viabilidad del proyecto; siendo que el éxito de su gestión depende del involucramiento y consenso de los actores estratégicos.

Se trata de poner a las partes en el centro de la planificación de un sitio con miras a un proceso de transformación y de proyección en lo que el ciclo del proceso reconoce, vinculado a los objetivos de desarrollo del cantón.

En el contexto costarricense, el suelo presenta pluralidad de condiciones de tenencia, entre las que pueden mencionarse la hipoteca, cedulas hipotecarias, herencia, derechos, entre otros; esto conlleva a que el desarrollo de proyectos en un territorio deba estar enlazados con otras propuestas o proyectos cercanos en ejecución o ya existentes para lograr un mayor impacto positivo a nivel territorial y, por tanto, la multiplicación de las personas que se beneficien de estos

Cada proyecto es diferente, y el carácter participativo de su método, implica la adaptación a las condiciones de cada territorio en sus características y población.

### **3.1. Comunidad**

La comunidad está conformada por una serie de actores que deben ser considerados en el proceso de Reajuste de Terrenos, comprendiendo y respetando cada uno de los roles que desempeñan en el lugar, y es así, como también su nivel de participación en cada una de las etapas es también distinto

La gestión con estos actores comprende la organización de espacios de información, de retroalimentación, de generación de ideas y aprobación de las mismas, así como de evaluación del proceso.

En estos espacios, la comunicación de cada uno de las partes, puede variar en sus puntos vista, criterios e intereses que pueden incluso estar en conflicto; pero es de estos espacios que se debe aprovechar para construir la sinergia y el contenido, que facilite la comprensión de las diferentes opiniones, situaciones y posiciones. Este diálogo de expresión individual, expone puntos comunes y diferenciadores; que luego forman parte del capital de trabajo para concertar acuerdos y pactos sociales de beneficio para todos.

Estos procesos requieren tiempo y esfuerzo a lo largo de cada etapa, su efectividad se basa en la confianza construida, que fortalece el involucramiento y consenso de las partes con el proyecto. El riesgo de no hacerlo es mayor, se pueden invadir en el derecho legítimo de un titular sobre el uso, modificación o mejora del predio, provocar insatisfacción política y ruptura de relaciones entre los habitantes de un sitio.

El resultado de este proceso, radica en la información otorgada para negociar y tomar decisiones de acuerdo a la serie de opciones técnicas factibles, que conlleven a la elaboración de un plan de proyecto.

Los principales actores presentes en la comunidad, así como su respectivo rol de participación en el proceso de Reajuste de Terrenos, se detallan a continuación:

Personas o instancias propietarias

Las personas o instancias propietarias de los predios, asumen el papel de socio del proyecto, a partir de la titularidad de su derecho de propiedad; teniendo entonces un doble rol con el cual se debe negociar:

1. Como propietario(a): para ello requiere de su participación en la medida en que se beneficie con el derecho legítimo de su predio y el valor adquirente con las mejoras obtenidas por plusvalía.
2. Como miembro de una comunidad: con una participación sobre la presentación de intereses colectivos para la definición de las obras de uso público a realizar.

En proyectos de expansión urbana los(as) titulares suelen ser pocos, pero con predios de mucha área, lo que requiere de una estrategia de consenso clave que permita la participación e involucramiento en el proceso, pues si una de las personas propietarias no acepta, debilita la viabilidad del proyecto.

En el caso de proyectos de renovación urbana, los(as) titulares suelen ser muchos y con predios de menor área e incluso fraccionada en derechos; lo que supone un trabajo de confianza para concertar a todas(os) las(os) propietarias(os) en un acuerdo común, de no darse tal situación puede disminuir el alcance pretendido para el proyecto.

Las personas o instancias propietarias de los predios considerados en el alcance del proyecto, pueden distinguirse en diferentes categorías:

- *Públicos o privados*: los primeros se refieren a los bienes inmuebles del Estado destacados a una institución pública para su administración. Y los privados, aquellos propietarios físicos o jurídicos.
- *Residentes o No residentes*: los primeros son los que viven en la propiedad de la cual son dueños(as) y han formado parte del crecimiento y cambios del territorio. Los segundos, no viven en el bien inmueble y se han mantenidos ajenos a los cambios que se suscitan en la comunidad. En ambos casos, pueden existir diferencias en los puntos de vista sobre el sitio donde se tiene el título de propiedad.
- *Mayor o menor área*: Su razón de participación está determinada por la proporción de área involucrada en el proyecto, por tanto; entre más área se tenga mayor será la restitución recibida.

- *Arrendador o mandante:* En el primer caso, los(as) propietarios no residen en el sitio pero mantienen su propiedad bajo condición de arriendo. En el segundo caso, se genera un apoderamiento o representatividad en manos de otra persona para la gestión de negocios como puede suceder en el caso de una sociedad.
- *Difunto(a) o herencia:* cuando el propietario(a) falleció y no deja testamento, se debe iniciar un proceso sucesorio para reconocer al legítimo(a) heredero(a) del bien inmueble. Cuando existen varios propietarios(as) a partir de una herencia otorgada por la persona propietaria fallecida.

#### Personas o instancias arrendatarias

Las personas o instancias arrendatarias participan en el proceso, mediante los derechos colectivos que representan; referidos a la mejora de las áreas públicas como residentes del sitio.

Puede surgir la posibilidad de inclusión de esta población dentro de la trama reajustada por medio de la adquisición de una vivienda, si tienen la intención de comprar. En caso contrario, mantenerse en el sitio arrendando en las soluciones de alquiler de vivienda o apartamentos disponibles.

Existe la oportunidad de que las personas propietarias de los predios participantes del proyecto, quieran conservar la condición de arrendamiento de su bien, y tomen la decisión de acordar pactos considerando los intereses de sus arrendatarios(as).

Las personas o instancias que son arrendatarias de un bien por razones ligadas al trabajo, ejemplo negocios locales, puede ser considerado por sus intereses, para establecer empleabilidad y ser un mecanismo de generación de economía local.

El proyecto de Reajuste de Terrenos, debe tratar de encontrar la manera de garantizar que no se perjudique a las personas o instancias habitantes de un sitio en condición de arrendatarias.

### Organizaciones Comunitarias

Son aliadas importantes, pues representan una gama de intereses colectivos sobre el uso del territorio desde los ámbitos educativos, de salud, recreativos y ambientales, entre otras.

Además, en su mayoría, representan liderazgo para los grupos con quienes comparten afinidad, como depositarios de confianza y defensores del colectivo; por lo que mediante su rol en la comunidad puede ser una valiosa fuente de información, asesoramiento del sitio, sus redes, relaciones e imaginarios, actores, necesidades que podrían ser una opción en el planteamiento del proyecto.

Al igual que con los demás actores, requiere de un abordaje perspicaz, con el fin de convertirles en aliados de los procesos, de lo contrario, pueden convertirse en un antagonismo para la continuidad de las acciones.

#### Instituciones de servicio local

Las instituciones de servicio ubicadas en el lugar donde se aplicará la herramienta de Reajuste de Terrenos, permiten obtener información sobre las potencialidades y requerimientos que la población y su territorio vienen enfrentando en el proceso de desarrollo y dinámica social correlativa. A su vez, pueden llegar a ser inversores en el proyecto, desde los presupuestos disponibles para el sitio y según su competencia.

#### Comerciantes locales

En el sitio considerado para la aplicación de la herramienta Reajuste de Terrenos, es importante el reconocimiento de personas que poseen negocios, y que permiten facilitar la adquisición de productos y prestación de servicios para sus residentes, evitando los desplazamientos a otros sitios. Así mismo, les permite generar recursos para dar sustento a sus núcleos familiares.

La venta de productos y prestación de servicios que ofrecen, otorga información sobre la necesidad que demanda la comunidad en función de abastecerse cerca de su lugar de residencia; pues de allí surge el interés del negocio establecido.

Estas personas y sus negocios, pueden ser incorporados dentro del plan de proyecto como parte de la respuesta a la mejora del sitio para mantener la economía local y reducir desplazamientos para la adquisición de servicios o productos.

#### Población Indirecta

Las personas en áreas vecinas pueden beneficiarse del programa de reajuste de terrenos, en la medida en que pueden tener acceso a las facilidades comunales, accesibilidad por la activación de vías y las posibilidades de servicios considerados en el suelo reajustado.

#### Academia

Estos actores se vuelven estratégicos al proporcionar información de la población y sitio de intervención, dando un acercamiento a los antecedentes históricos, culturales, sociales y ambientales de su constitución y crecimiento. Incluso, pueden ser apoyo académico para diseñar estrategias de comunicación, negociación y gestión de elaboración de un diseño

participativo; así como apoyar las tareas de una sistematización del proceso y evaluar el proceso en sus diferentes etapas.

### Empresas

El Reajuste de Terrenos puede ofrecer incentivos a las empresas locales, con el objeto de que mantengan la base de su negocio en el sitio, y sigan otorgando al territorio competitividad y a la población fuentes de empleo. Entre ellos, la mejora de las instalaciones, de las vías que facilitan la adquisición de sus intereses y la mejora del paisaje del sitio, haciéndolo más atractivo para aumentar el consumo.

Incluso se puede negociar con la banca alternativas de préstamo para ayudar a las empresas a resguardar sus procesos durante el periodo de implementación del reajuste e invertir la financiación en la ampliación o mejora de sus instalaciones.

Las empresas que se encuentran fuera del área delimitada, también pueden estar interesadas en un proyecto de Reajuste de Terrenos, en la medida que su población trabajadora resida en el sitio, mejorando sus condiciones de vida que inciden directamente en su efectividad laboral, aunado a ello, se pueden ver beneficios con la inclusión de nueva población que requiere oportunidad de empleo.

Estos(as) propietarios(as) de predios, exigen un incentivo de mayor peso para su participación en el proceso, pues su compromiso radica en la inversión de suelo y capital de negocio de la razón social que representa su empresa.

Por tanto, se debe crear una estrategia, que permita comprender sus incertidumbre e inquietudes y las de sus empleados(as) con respecto a pérdidas financieras, empleo; en la interrupción, el traslado, demolición y reconstrucción de la infraestructura de la empresa que implica ser sujeto de participación de un proyecto de Reajuste de Terrenos.

### **3.2. Gobierno local**

El gobierno local en su competencia territorial y gestión técnica y política debe estar involucrado en todo el proceso del proyecto, designando un equipo interdisciplinario encargado de mantener el seguimiento y ejecución del proyecto; en caso de ser su rol el de proponente, debe permitir que las y los funcionarias(os) que integran el equipo dirijan sus tiempos en la planeación, gestión, desarrollo y ejecución del proyecto de Reajuste de Terrenos.

Para la conformación del equipo interdisciplinario, se requiere de profesionales en planificación, catastro, legal, finanzas, infraestructura, vías, comunicación y gestión social; así como del apoyo político que emana del alcalde del cantón correspondiente y de los(as)

funcionarios(as) del concejo municipal, esto cada vez que permita facilitar el uso de las herramientas y dictar normas urbanísticas locales para su realización.

En todos los casos de proyectos de Reajuste de Terrenos que se consideren, el gobierno local debe estar presente, dando garantía del proceso a realizar, como generando normas y herramientas técnicas que se adapten y agilicen la gestión del proceso, así mismo debe ser vigilante del cumplimiento de sus intereses de desarrollo territorial y de la responsabilidad que representa ante el municipio.

El Gobierno local no debe variar o cambiar arbitrariamente las reglas, durante un proyecto, pues eso puede entorpecer la legitimidad y transparencia del accionar; en su caso se espera que la toma de decisiones siempre refleje un beneficio para la población y, en caso de existir discrepancias y conflictos, asumir el rol de buscar la alternativa de solución más adecuada.

Esta instancia participa también en su rol de propietario(a) de los bienes inmuebles de uso público (áreas verdes -vías), que, aunque son áreas descontadas del área total del proyecto inicialmente para tener el resultado del área de propiedad privada a remunerar dentro del reajuste, se aumentan posteriormente por las cesiones urbanísticas, para construir vías, parque o zonas recreativas y equipamientos sociales. También pueden negociar que en el

área útil del proyecto se consideren posibilidades de alquiler para aquellas personas que no pueden o no están interesadas en una titularidad del bien.

El gobierno local, puede subvencionar parte del proceso durante la fase de preparación, con la disposición de estudios, información, planificación, consulta y toma de decisiones técnicas viables, a partir de lo expresado por los actores del sitio; a cambio de la garantía de sus intereses cantonales de construcción de obras de beneficio común.

El Reajuste de Terrenos proporciona beneficios al gobierno local, entre ellos:

1. Mejora el tejido urbano y potencia planes de desarrollo, considerando el análisis de crecimiento, económico, tipo de suelo, actividades y densidades, seguridad, y riesgos
2. Aumentan el valor de suelo, lo que implica mayores ingresos al acervo municipal por impuestos y tasas relacionadas.
3. Genera inversión de capital en el cantón, en el tanto permite la participación del sector privado como socio estratégico.
4. Es un mecanismo de creación de nuevas políticas públicas locales y de normativa urbanística participativa e inclusiva.

Cabe destacar que la toma de decisiones en el proceso de Reajuste de Tierra por parte del Gobierno local, no puede ser arbitraria, sino consultada y dialogada y co-construida con los habitantes del lugar.

### **3.3. Sector privado**

El reajuste de terrenos ofrece importantes oportunidades para el sector privado en la construcción de infraestructura e inversión de sus finanzas, que lo convierte en un socio del proyecto con intereses particulares.

Lo que puede derivar en una participación público -privada para la atracción de capital privado al desarrollo de proyectos de infraestructura. En este tipo de relación de relaciones, la parte privada asume los riesgos de inversión, las responsabilidades de gestión, dentro de un marco de remuneración basado en resultados. En estos modelos, el financiamiento es privado y las fuentes de pago provienen de la generación de nueva infraestructura para su venta en la recuperación de la inversión, sin recurrir a endeudamientos del capital público.

El sector privado puede proporcionar experiencia en diseño y construcción de infraestructura, también; en la tramitación administrativa que requieren los proyectos de reurbanización; dando

un acercamiento a las soluciones y mecanismos que se deben ir perfilando desde lo local a lo nacional como medida de adaptación al uso de la herramienta de Reajuste de Terrenos.

Su relación depende de una negociación, basada en la claridad de su interés y de los acuerdos estimados para la constitución del proyecto en mención; para lo cual es necesario comprender los objetivos que se buscan con el método del Reajuste de Terrenos, las etapas claves que componen su metodología y que no deben alterarse; y las alternativas de gestión y plan de incentivos ajustados a los porcentajes de participación de los propietarios y de los residentes en uso del espacio público.

Se pueden configurar opciones para:

1. Los residentes sin condición de titularidad sean partes del proyecto en la medida de su interés de permanencia por compra o alquiler.
2. Las empresas que solicitan apoyo económico en el proceso para mantener el negocio durante el proceso de reconfiguración, sin tener impactos de mayor escala, que no puedan ser solventados y arruinen el capital invertido.
3. Compra de predios de propietarios que desean vender o no participar del proceso.
4. Costear los montos de las nuevas construcciones.

5. Cubrir los costos del proceso de reubicación o de las viviendas temporales durante la construcción.

Al igual que los otros actores, el Sector privado no puede tomar decisiones de manera unilateral, sino que deben tener claridad en que es un actor más, quien debe someter sus propuestas e intereses al consenso con otros actores también involucrados e interesados en el proceso

#### **4. Pacto Social**

Los pactos sociales son acuerdos constituidos entre las partes involucradas de forma concertada para permitir la apropiación y sostenibilidad de procesos comunales suscitados. Es un proceso, de escucha, reconocimiento y unión entre los(as) habitantes para presentar puntos a respetar y actuar según lo acordado por todos(as).

Los pactos buscan diferentes objetivos, según sea el caso, pero en su contenido debe considerarse siempre: la sostenibilidad de los procesos de cambio o renovación en los que se dio la participación y compromiso de los(as) habitantes y sus gobiernos locales, creando corresponsabilidades y contribuyendo a la construcción de la convivencia comunal en el

aprendizaje y sistematización de la experiencia, otorgada por el proceso para que sea replicado o sirva de ejemplo para otros.

Los acuerdos que contienen los pactos sociales que se crean en la participación, diálogo y consenso entre los actores son el alma de un Proyecto de Reajuste de Terrenos; vienen a formalizar el proceso concertado con cada uno de ellos, según las propuestas, acciones, soluciones e ideas que conforman el plan a ejecutar. Respaldando cada acuerdo, negociación, cambio construido de manera conjunta, para el debido control, seguimiento de los procesos.

Los pasos para construir un pacto social, inician con un proceso de mediación pedagógica en donde todas las partes reconstruyen de manera conjunta, y aportando desde una percepción personal la forma en cómo viven, usan o imaginan su territorio; luego de un proceso de coordinación y unificación de ideas, donde cada solución y criterio fue abordado para su revisión técnica y posible incorporación y por último, un proceso de formalización sobre los términos en los que se comprometen todos(as) los(as) que participan activamente.

Un acuerdo o pacto debe contener:

1. Indicar los actores que suscriben el documento, con referencia a su tenencia o relación con el sitio de intervención

2. Seguido del objetivo que motiva la intervención general con impacto en la vida individual y colectiva.
3. Explicando el interés compartido y la razón que motiva su compromiso.
4. Se denota la unión generada como grupo durante el proceso.
5. Las razones que incentivaron su formalización con la confluencia entre gobierno local y comunidad para hacerlo efectivo.
6. Dejando de último, la lista de objetivos a los que se comprometen, desde el interés que cada parte representa, haciéndose corresponsables para lograrlos.

## **5. Espacios clave para el diálogo y consenso**

Para efectos de poder realizar el proceso de acercamiento, involucramiento y las acciones dialógicas con los diferentes actores, es necesario contemplar una serie de fases y actividades que permitan una aproximación asertiva hacia el cumplimiento del objetivo que pretende la herramienta de reajuste de terrenos en el marco del principio ganar-ganar.

A continuación, algunas de las acciones que es importante considerar:

## Reconociendo el Territorio

- Identificación del sitio, los recursos existentes con sus características, potencialidades desde las herramientas técnicas que maneje el equipo municipal.
- Estudio de viabilidad de la zona delimitada para ser sujeto de la propuesta de inicio de proceso.
- Mapeo de actores y líderes.
- Acercamiento para reconocer los liderazgos, redes y relaciones que lleven a la identificación de otros actores en el territorio.
- Espacios de diálogo con diversos actores sobre las condiciones, características de su territorio, y las relaciones, redes, dinámicas, necesidades, intereses, proyecciones inquietudes e imaginarios desde lo individual y lo colectivo que podría otorgar oportunidades de mejora, situaciones de cambio o recursos que requieren ser fortalecidos.
- Espacios de intercambio de información, entre personas técnicas con la comunidad y otros actores, donde se validen propuestas técnicas construidas a partir de los datos obtenidos en espacios de diálogo anteriores.
- Sistematizar y documentar toda la información obtenida durante las actividades realizadas.

## Recopilando Datos

- Estudio de las condiciones de la zona desde los físico espacial, ambiental y social.
- Identificación de los propietarios y de las condiciones legales de la titularidad, así como su permanencia en sitio o condición de uso de la propiedad.
- Espacios de diálogo con cada uno de los actores para reconocer su interés, anuencia y propuestas para el desarrollo un proyecto de Reajuste de Terrenos.
- Identificación del estado de situación del sitio sobre la economía local, sus relaciones, puntos de encuentro y actividades, formas de desplazamiento, accesos, servicios, cultura y seguridad y todos aquellos que permitan tener una línea base para la toma de decisiones, pero además para un análisis comparativo posterior y evaluaciones de impacto
- Elaborar informes y documentar los hallazgos y datos obtenidos en los diferentes estudios o espacios de diálogo.

## Planeando un diseño

- Espacios de trabajo con cada uno de los grupos que conforman los actores estratégicos del proyecto, para plasmar en propuestas de abordaje sus opiniones y criterios, así como construir la priorización desde un plano individual.
  - Espacios que permitan relacionar y articular las ideas generadas desde los intereses individuales, que permitan priorizar desde la colectividad en la búsqueda de objetivos comunes para el desarrollo de los proyectos.
  - Interacción con propietarios de forma individual y colectiva para definir su rol en el proceso de redistribución en el sitio y lo incentivos requeridos de su participación, así como la estrategia de comunicación que se tendrá durante el proceso.
- 
- Talleres de diseño participativo.
  - Informar las etapas en que se llevará a cabo el proyecto y definir de manera conjunta aspectos logísticos que se requieren para durante el desarrollo del mismo.
  - Documentar los acuerdos y construir pactos sociales

## Comunicando el proceso

- Elaborar un plan de comunicación para cada uno de los actores involucrados en el proceso.
- Validar con los actores la estrategia de comunicación que se llevará a cabo durante el proceso.
- Mantener una comunicación adecuada y constante con cada uno de los actores a través de las acciones y medios previamente definidos.
- Espacios de participación para el monitoreo, seguimiento y evaluación de las etapas según lo programado y definido inicialmente.
- Conformación de enlaces y procesos que permitan generar ideas para la activación de los espacios una vez creados como medida de diálogo.