

4

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:

C1 - 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 4	1
1. Diseño y gestión participativa.....	2
2. Actores que intervienen.....	3
3. Los roles que deben cubrirse	3
3.1. Comisión ciudadana	4
3.2. Gestor de proyecto	5
3.3. Implementación de la participación.....	10
4. Construcción de cada fase del proyecto.....	15
5. Adaptación a los edificios y el barrio.	16
6. Indicadores para seguimiento y evaluación.....	16
6.1. Participación y gestión vecinal	17
6.2. Apropiación del espacio.....	17



CUADERNILLO 4
Gestión y diseño participativo
en Proyectos de
Reajustes de Terrenos

1. Diseño y gestión participativa para el reajuste de terrenos

Como postulado para el desarrollo de intervenciones en el territorio, se plantea el manejo conceptual del Urbanismo Social, siendo este sustentado en el diseño y la gestión participativa.

El diseño participativo, es un modelo de trabajo centrado en la inclusión de las personas como agentes protagónicos en la gestión de la ciudad, la prevención del deterioro y, en consecuencia, de la sustentabilidad de barrios y espacios urbanos.

En este sentido, el planteamiento define que no basta con diseñar y construir barrios y espacios urbanos de calidad, se necesita invertir en las personas, instalando capacidades para generar un proceso dinámico de mejora permanente del entorno y la calidad de vida, lo que permite a las comunidades avanzar participativamente hacia la autonomía, la integración y el fortalecimiento de la identidad.

En este cuadernillo se podrá encontrar un modelo de abordaje que se enfoca en involucrar a las personas desde un inicio, alcanzando la reflexión crítica y la promoción de la organización social para el bien común. En este sentido, aunque las compensaciones (entrega de dinero, una vivienda o terreno) no se convierten en el objetivo final para el proyecto, se derivan

inevitablemente, del proceso de mejora en un área a transformar, dentro de una comunidad para un efectivo desarrollo del entorno en beneficio de la ciudad. donde las personas se sientan satisfechas de vivir. Por eso, se debe apostar a seguir trabajando con las familias, vecinos, y otras personas involucradas una vez consolidados en sitio, convencidos de que es una medida preventiva y adaptativa, que potencia la inversión económica y social instalada en las etapas previas para el reajuste (Cuadernillo 1) y que es fundamental para el funcionamiento futuro del barrio y la ciudad. Este proceso de seguimiento debe ser previsto por el gestor del proyecto como un rubro adicional, según sea el origen de la iniciativa, desde la municipalidad o desde un privado.

2. Actores que intervienen

Para asegurar el éxito de los Procesos Participativos es importante incluir a diversos actores de diferentes ámbitos para cubrir el perfil de las actividades que se van a realizar, estos pueden ser:

1. Propietarios
2. Arrendatarios
3. Instituciones de servicio local o entes públicos

4. Comerciantes locales u organizaciones del sector privado
5. Población indirecta o sociedad civil, ejemplo de esto son los grupos ciudadanos organizados o colectivos
6. Empresas
7. Otros representativos, según el caso, entre ellos la academia

3. Los roles que deben cubrirse

Dada la necesidad por garantizar una adecuada participación, se deben establecer los siguientes roles derivados del mapeo de actores desarrollado en el **Cuadernillo 3**, estos se pueden agrupar de la siguiente manera:

3.1. Comisión ciudadana: son aquellos que se verán afectados de alguna manera (positiva o negativa) por el proyecto de reajuste. Tendrá la capacidad de validar los procesos y dar su punto de vista sobre cada propuesta. (Según Fase 2 de Producción de la Propuesta, Cuadernillo 1). Para esta definición, este grupo representativo de la comunidad, debe considerar como punto de partida, que los problemas responden a las siguientes interrogantes:

- Para todas las personas ¿se validan los problemas planteados para el proceso de reajuste?
- ¿Afecta a toda la comunidad?
- ¿Es una prioridad atenderlo?
- ¿De qué manera explica la comunidad el problema?
- ¿Con base en la situación social de la comunidad, cómo se explica este problema?

3.2. Gestor de proyecto: será contratado por quien genera la iniciativa para realizar el reajuste, ya sea la municipalidad o un grupo de privados. Este este rol lo ocupa un líder apoyado por un equipo multidisciplinario de manera que se brinde el seguimiento general del proyecto y coordinación de actividades. Esta labor abarca las siguientes tareas:

a. **Gestión de necesidades:** Con un adecuado diagnóstico participativo se logra determinar de forma preliminar, algunos problemas por solventar desde el proyecto y de paso consolidar altos niveles de confianza. Este proceso forma parte de las tareas que debe liderar el equipo gestor al inicio para luego desarrollar un documento de caracterización más detallado, considerando la participación de la Comisión ciudadana.

El diagnóstico participativo comprende los siguientes elementos de análisis:

- Intercambio de experiencias y memoria colectiva.
- Toma de conciencia respecto de los problemas y situaciones que obstaculizan el desarrollo personal o grupal, no para resolverlos, sino para gestionarlos.
- Utilización de estrategias de aprendizaje colectivo, donde se nivele el conocimiento mínimo respecto al alcance del reajuste planteado.
- Poner en evidencia los recursos con que cuenta la comunidad, así como personas que pueden trabajar en alguna fase, recursos financieros existentes para la solución de un problema o establecer el apoyo por parte de alguna institución.

Esta gestión de necesidades facilita la búsqueda de recursos humanos y financieros para el desarrollo del proyecto y jerarquización de las necesidades de las personas.

- b. **Difusión con los vecinos:** se establece las estrategias de contacto y comunicación con los vecinos, el cual se detalla en el **Cuadernillo 5**.
- c. **Elaboración del documento de caracterización:** este documento, toma como punto de partida el diagnóstico participativo, con el fin de realizar una recopilación de datos generales sobre la zona por desarrollar y su entorno, según las variables indicadas en

el **Cuadernillo 2**. Para esto debe identificarse si la información es suficiente, pero debe demostrarse con evidencia.

- d. **Desarrollo de talleres, conversatorios o consultas:** convocar, organizar y ejecutar las metodologías seleccionadas. El gestor del proyecto es el encargado de consensuar las fechas con la comunidad y programarlas de acuerdo a la disponibilidad de las personas participantes.
- e. **Captar y sistematizar las ideas:** de los vecinos y transmitirlas para generar el proyecto, no siendo estas, necesariamente vinculantes. Para esto se requiere al menos de lo siguiente:
 - El Gestor y su equipo multidisciplinario, deben analizar inicialmente toda la información necesaria a partir de todas las actividades y documentos de diagnóstico elaborados, para así determinar si se puede obtener los datos faltantes por medio de aporte de información desde la comunidad.
 - De presentarse inconvenientes en cualquier etapa, deben establecerse los procedimientos y estrategias de ajuste.

- f. **Formulación y planificación del modelo de diseño y gestión participativa:** Esta actividad define los acuerdos hacia dónde se quiere llegar en cada etapa, determinar las actividades, recursos, los tiempos previstos y disponibilidad de horarios de la comunidad, relación con instituciones, entre otros, esto con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos. Esto debe entenderse como un proceso que se alimenta de participación en toda la Fase 3 (ver cuadernillo 1), sin embargo, el diseño de sitio previo para cálculo preliminar, lo hará como un acercamiento el equipo gestor, para contar con un punto de partida con la Comisión Ciudadana.
- g. **Gestionar el desarrollo de la propuesta de diseño de sitio:** se encargará de gestionar la elaboración del diseño conceptual y arquitectónico de los proyectos, a partir de los aportes de la comunidad. Los resultados se deben presentar a la comunidad para recibir la validación y retroalimentación.
- h. **Planificar la ejecución del proyecto:** como se mencionó, el gestor deberá contar con un equipo técnico multidisciplinario especializado, ya que se encargará de la elaboración de planos de ejecución, conceptos de obra, programación, supervisión de la obra, instrumentos para seguimiento social posterior a las obras, etc. Esto abarca el mercadeo, de contarse con suelo de reserva para la venta o zonas de comercio.
- i. **Seguimiento y evaluación:** definirá y aplicará instrumentos que servirán para medir los aprendizajes sobre comportamiento social esperado al convivir en el proyecto,

enfocados a la apropiación y uso del espacio. Estas mediciones deben hacerse incluso durante un tiempo acordado de previo y comunicarse a las organizaciones comunales para que se pueda analizar el impacto de los aprendizajes y necesidad de un posible refuerzo.

- j. **Sistematización del proceso participativo:** el gestor del proyecto deberá aplicar alguna metodología que facilite la descripción, la reflexión, el análisis y la documentación, de manera continua y participativa, de todos los procesos y resultados del proyecto de Reajuste de Terrenos. Estos conocimientos se generan tomando en consideración todos los aprendizajes que han sido utilizados para la toma de decisiones que llegaron a provocar una mejora en la implementación del proyecto y a su vez, estas podrán ser compartidas o replicadas en otros casos.

3.3. Implementación de la participación

Como parte del diseño participativo de un proceso de reajuste de terrenos, se debe garantizar el trabajo con las familias y personas interesadas en la ejecución del proyecto, durante cada etapa, involucrándose en la toma de decisiones para el diseño y gestión, basados en las oportunidades físicas (suelo aportado, aportación de dinero e infraestructura existente) y sociales de la comunidad. En este proceso de intercambio de ideas e intereses comunes, las personas “aprenden haciendo” y así lograrán avanzar hacia una autonomía consciente como comunidad.

A continuación, se puede observar un diagrama que detalla las diferentes etapas para facilitar el proceso participativo en el marco de un Plan Estratégico para Reajuste de Terrenos, posteriormente se describen las actividades con los actores involucrados. En el caso específico de un proyecto, el equipo gestor deberá establecer los plazos según sea la necesidad y condiciones.

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

1. Identificar la oportunidad
2. Explorar las condiciones
3. Identificar las estrategias de participación
4. Convocar a los participantes
5. Planificar los talleres
6. Realizar taller inicial de información comunal
7. Sistematizar la información obtenida en el primer taller
8. La comunidad desarrolla mapas de ideas
9. Elaborar el diseño
10. Presentación y validación
11. Seguimiento
12. Realizar el monitoreo y la evaluación

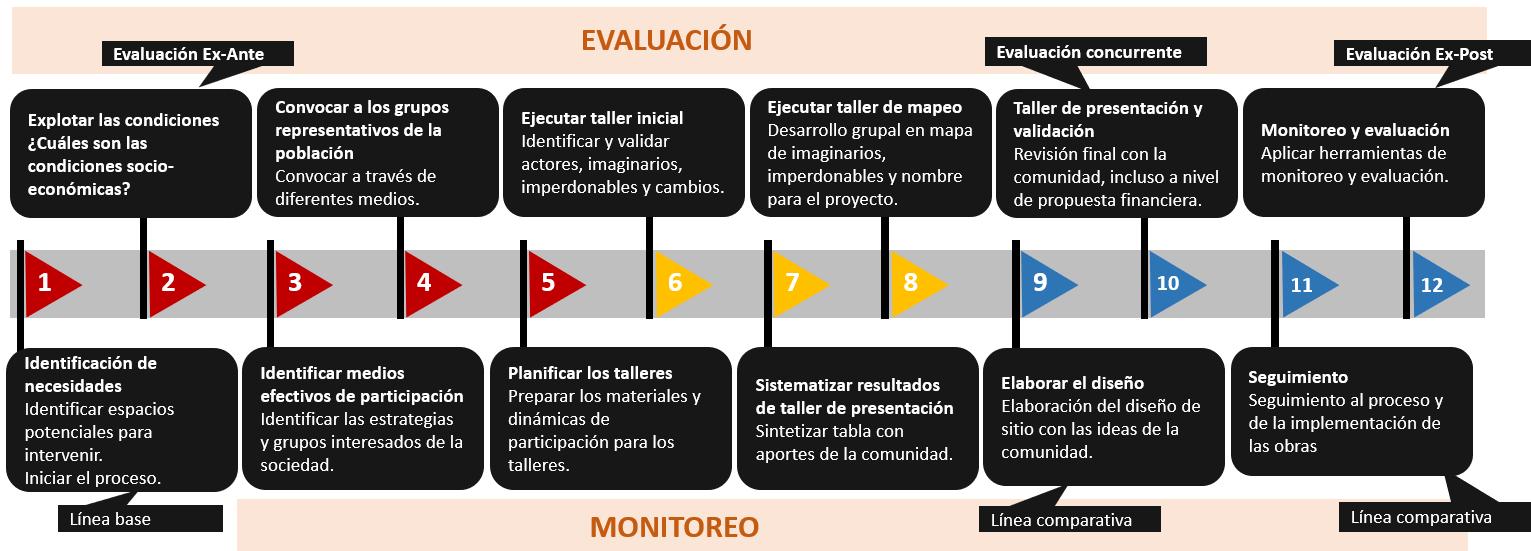


Imagen 1. Diagrama de flujo para el Proceso de Diseño Participativo en Reajuste de Terrenos.

Como se logra apreciar en el Diagrama de flujo para el Proceso de Diseño participativo en Reajuste de Terrenos, durante los procesos de evaluación con los involucrados (ex-ante, concurrente, es-post) y el respectivo monitoreo de los intereses relacionados con los actores del proceso, se desarrollarán una serie de actividades que se describen a continuación:

3.3.1. Explorar las condiciones de la zona elegida

En esta etapa del proceso, construir de forma colectiva, un perfil de las condiciones y oportunidades de intervención, considerando un perfil socioeconómico básico y realidad en cuanto a la tenencia, necesidades y expectativas para con el proyecto, de manera que sea parte de la medición inicial, con la que se puede comparar las mejoras obtenidas al ejecutar el proyecto.

3.3.2. Convocatoria y participación de los grupos representativos de la población (residentes y propietarios)

La ejecución del Plan Estratégico desarrollado participativamente inicia cuando residentes y propietarios son mapeados adecuadamente y se les brinda la oportunidad para obtener las capacidades, mediante capacitación, en función de identificar necesidades comunes y prioritarias; adquirir compromisos y seguir desarrollándose autónomamente con identidad e integración al entorno. Este proceso se debe mantener en todas las etapas de ejecución del

Plan, identificando diferentes ámbitos de formación. Es en este momento que durante la actividad se consolidan los insumos para el diagnóstico participativo. Finalmente, es indispensable que se inicie o fortalezca el proceso de organización o reorganización comunitaria producto de los cambios que se experimentará con el proyecto.

3.3.3. Taller inicial de identificación de la problemática y reconocimiento del territorio

A partir de la convocatoria inicial realizada por el Gestor del proyecto y su equipo, se toma como base de información el diagnóstico participativo elaborado con residentes y propietarios, de manera que se desarrolla una sesión donde se identifica y valida entre otras variables el perfil etario, género, representatividad de actores, barrios o sectores de la comunidad involucrados en el proyecto; esto se realiza mediante grupos de trabajo de manera mixta, donde se validará la participación de otros actores o intenciones, que eventualmente se vincularían al proceso. De esta manera se logrará visibilizar y sistematizar otros puntos de vista sobre qué les gusta, qué cambiarían, imaginarios, prioridades que no se pueden modificar o son “imperdonables” y cambios con las que el proyecto puede plantearse.

3.3.4. Taller de mapeo de ideas y oportunidades

En el segundo taller, retoma los hallazgos del taller inicial y deberá plantear de modo gráfico esas condiciones en mapas. En este se convoca a los grupos participantes en el taller inicial y otros actores identificados en el taller inicial, con el fin de ubicar en un mapa desarrollado grupalmente, los resultados sistematizados respecto a imaginarios, imperdonables y una propuesta de nombre para el proyecto. Estos mapas deberán ser presentados por un relator seleccionado por cada grupo.

3.3.5. Taller de presentación y validación de la propuesta de diseño de sitio

Luego de recibir la retroalimentación de la comunidad en los talleres anteriores, el Gestor del proyecto plantea con su equipo técnico multidisciplinario, una propuesta de diseño de sitio, donde se favorezca la integración urbana y social, definiendo diseños de calidad y otorgando plusvalía en el tiempo, a su vez se debe incorporar a las personas como protagonistas del proceso de diseño y construcción y sostenibilidad del proyecto. Esta propuesta se presenta para validación con la comunidad, estableciendo posibles ideas de mejora final, que responda a las expectativas y oportunidades priorizadas por éstos.

4. Construcción de cada fase del proyecto

Como se ha detallado en el cuadernillo 2, las fases para la definición de un proyecto abarcan desde el análisis preliminar, hasta la ejecución de las obras, razón por la cual el Gestor del Proyecto, como encargado de la formalización del proceso constructivo del mismo, debe vincular siempre a la municipalidad en la definición de requerimientos mínimos y al INVU en el trámite de aprobación del plan proyecto de renovación urbana, con el objetivo de autorizar el nuevo fraccionamiento. Por otra parte, se deben hacer partícipes a las familias, propietarios y la comunidad en todas las fases, sin perder de lado la necesidad de incorporar la oficina del diseñador, la constructora o desarrollador, otras entidades públicas y privadas pertinentes. Los residentes y propietarios que forman parte del proyecto, deben tener la posibilidad de participar en reuniones de obras, visitas de campo a edificios y soluciones habitacionales modelo (para que sugieran posibles preferencias), desarrollando en conjunto, durante el proceso, los reglamentos de copropiedad o para la junta administradora de cada condominio (en los casos que se aplique).

5. Adaptación a los edificios y el barrio

Una vez entregados los edificios, el Gestor del proyecto y su equipo deben contribuir en una adecuada adaptación de los habitantes en el contexto barrial, apoyando el proceso de post entrega, mantenimiento y ampliaciones futuras, la vinculación con las redes locales y organización comunitaria. Para este momento, en los casos de las familias que vivirán en sitio, iniciarán un proceso de adaptación a su nueva vivienda, vecinos y entorno, por lo tanto, constituye una etapa de ajuste antes de iniciar el desarrollo integral del barrio.

6. Indicadores para seguimiento y evaluación

Para este nivel de avance será necesario considerar la información obtenida en el diagnóstico inicial, la cual será base para la creación de indicadores y realizar un análisis comparativo, con el cual se evaluarán las mejoras, avances y retroceso, logrando tomar las medidas de corrección necesarias. En este sentido se sugieren algunas variables que eventualmente podrán facilitar este análisis:

6.1. Participación y gestión vecinal

Existencia de gestiones vecinales:

Es esencial la claridad del quehacer de las organizaciones comunitarias, de los líderes barriales, los vecinos en general y otros que participen del proceso, independientemente del estrato social. Se debe contar con una participación comprometida con los cambios, con la transparencia y en la transformación en los diferentes escenarios acordados.

- Participación antes y durante y después del proyecto. (participación activa).
- Trabajo comunitario.
- Relaciones vecinales.
- Desarrollo de pactos sociales.

6.2. Apropiación del espacio

La apropiación por medio del espacio construido se logrará medir a partir de la información recopilada en el diagnóstico, comparándola con lo implementado con el proyecto. Entre estas se podrán analizar los siguientes temas dependiendo de la cantidad de habitantes y disponibilidad de áreas:

1. Accesibilidad y uso del equipamiento para actividades cívicas y culturales.
 - Variedad de población usuaria.
2. Existencia de *redes sociales y voluntariado*.
 - Acciones vecinales de cuidado, mantenimiento y uso del espacio público.
 - Contribución del usuario a la conservación del buen estado del espacio público.
 - Conservación a nivel urbano de la infraestructura, mobiliario y áreas verdes.
3. Medición y evaluación de la percepción de seguridad.
 - Ocurrencia de delitos y violencia.
 - Sensación de seguridad de los usuarios.
4. Grado de apropiación en el proyecto.
 - Variedad de población usuaria.
 - Frecuencia de uso de diferentes espacios.
 - Tiempo de estadía en los espacios de uso público.
 - Horarios de uso del espacio de uso público.
 - Diversidad y programación de actividades comunales.

Finalmente, no debemos olvidar los siguientes argumentos básicos para lograr la empatía con los grupos:

1. La comunidad **es la que conoce** su entorno, es la experta.
2. En un proceso de gestión y diseño participativo bien desarrollado se deben plantear **responsables y compromisos**.
3. En proyectos sustentados en el urbanismo social, lo fundamental es **comprender, aprender y formar a las personas**, y para esto se debe construir una **comunicación efectiva** para quienes actuarán y vivirán el proyecto.
4. Lo más importante no es el resultado final sino **lo que se logra en el proceso** para llegar a él, pues quedarán fortalecidas las capacidades comunales.
5. La visión para su espacio **es materializada por las personas** mediante el trabajo participativo.
6. Mediante la participación de la comunidad, se garantiza el **involucramiento de personas más desfavorecidas para incluirlos en la definición de estrategias** y en el reparto de compromisos y beneficios, pues siempre existen vivencias y conocimientos de utilidad para solucionar diversos problemas.

7. Gracias a la participación de la comunidad en estos procesos urbanos, se logra **comprometer responsablemente a la comunidad para el cuidado y mantenimiento de las obras**, salvaguardando el desarrollo para las presentes y futuras generaciones.
8. Por otra parte, un cambio cultural para **que las personas no esperen que las autoridades atiendan toda su problemática y resolver**, según sea posible en función del bien común.

No olvidemos que este proceso **involucra todas las partes interesadas en cada etapa del proyecto**. Una amplia gama de interesados, son consultados, incluidos los **propietarios formales, otros propietarios, inquilinos, residentes informales y otras personas que puedan verse afectadas**. El proyecto pone un gran esfuerzo en informar a los interesados, recabando sus opiniones e insumos, y la búsqueda de soluciones.