

Universidad Nacional de Costa Rica
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Planificación y Promoción Social

Trabajo Final de Graduación:

**“Análisis de la gestión y planificación del ordenamiento territorial
sostenible: Caso Municipalidad de Turrialba, Cartago, Costa Rica.**

Años 2017-2022”

Modalidad proyecto de investigación

Sustentantes:

Fiorella Luna Cervantes

Silvia Patricia Mena Castro

Campus Omar Dengo, Heredia.

Abril, 2024.

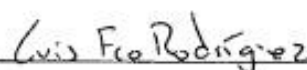
MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR



M.Sc. Mariana Ramírez Sandi
Representante de la decanatura,
Facultad de Ciencias Sociales



M.Sc. Isabel Calvo González
Representante de dirección,
Escuela de Planificación y Promoción Social



M.Sc. Luis Francisco Rodríguez Soto
Tutor del Trabajo Final de Graduación



Dr. Giovanni Rodríguez Sánchez
Lector Interno del Trabajo Final de Graduación

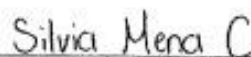
LUIS FERNANDO
LEON ALVARADO
(FIRMA)

Firmado digitalmente por LUIS
FERNANDO LEON ALVARADO
(FIRMA)
Fecha: 2024.08.16 17:21:29 -06'00'

M.Sc. Luis Fernando León Alvarado
Lector externo del Trabajo Final de Graduación



Br. Fiorella Luna Cervantes
Sustentante del Trabajo Final de Graduación



Br. Silvia Mena Castro
Sustentante del Trabajo Final de Graduación

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe final de investigación, diseñado desde la modalidad de proyecto de graduación, recoge el análisis de la planificación y la gestión del territorio, implementado por la Municipalidad de Turrialba para atender carencias, en materia de desarrollo sustentable, que integren aspectos ambientales, económicos y sociales de forma equilibrada entre los años 2017-2022.

Seguidamente se presenta la identificación de las acciones que gestiona el gobierno local, así como la articulación y coordinación con las instituciones públicas para el ordenamiento territorial en el cantón. Dicha información fue obtenida por medio de trabajo con actores claves dentro del gobierno local y el análisis detallado de la documentación institucional.

Además, se describieron las principales limitaciones de las acciones que ejecuta la Municipalidad de Turrialba para la planificación del ordenamiento territorial cantonal. Para lograr dicho objetivo se realizó un análisis por medio de la Matriz FODA con la ayuda de la MEFI y MEFE, herramientas que ayudaron a hacer una separación de los factores internos y externos, y de este modo evaluarlos a profundidad.

En última instancia, se estableció una propuesta de carácter aplicable por la Municipalidad de Turrialba; para ello se elaboraron tres estrategias que tienen como propósito la mejora continua del ordenamiento del territorio en el cantón. Lo anterior con el fin de mitigar las debilidades identificadas en materia de ordenamiento territorial y, de esta forma, generar un desarrollo para el cantón.

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradecemos a Dios por habernos dado la oportunidad de culminar una carrera universitaria, por ser nuestra guía en el proceso, y nuestro mayor apoyo en los momentos difíciles, por darnos la fuerza y la perseverancia necesaria durante todo el proceso de investigación y elaboración del Trabajo Final de Graduación.

Agradecemos a la Universidad Nacional por la oportunidad de estudio brindada, a la Municipalidad de Turrialba por ser parte importante en el proceso y por abrirnos las puertas para realizar la investigación. A nuestro tutor Francisco Rodríguez Soto por su disposición, atención, aprendizaje y motivación brindada para culminar con éxito este proceso.

Finalmente, agradecer a nuestras familias y seres queridos, quienes creyeron en nosotros, por ser ese soporte necesario y apoyo incondicional en todos los años de estudio; sin ellos este logro no sería posible.

Tabla de contenido

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA	1
1.1 Tema de investigación	2
1.2 Planteamiento del problema y objeto de estudio	4
1.3 Justificación y descripción del problema	8
1.4 Objetivos	11
1.5 Contexto de la situación problemática	12
1.6 Políticas gubernamentales relacionadas, marco legal relacionado.....	16
1.7 Consideraciones éticas	21
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	23
2.1 Marco teórico	24
CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS	33
3.1 Enfoque investigativo seleccionado	34
3.2 Tipo de investigación	34
3.3 Análisis de actores	35
3.4 Limitaciones del objeto de estudio	37
3.5 Matriz metodológica	38
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	42
4.1 Acciones de gestión municipal.....	43
4.2 Articulación y coordinación institucional.....	52
4.3 Limitaciones de las acciones municipales.....	56
CAPÍTULO V: PROPUESTA.....	68

5.1 Propuesta estratégica para la mejora continua del ordenamiento territorial en el cantón de Turrialba	69
5.2 Visión estratégica.....	69
5.3 Áreas estratégicas de la propuesta de fortalecimiento para la gestión y planificación del ordenamiento territorial sostenible.....	70
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
6.1 Conclusiones	79
6.2 Recomendaciones	80
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
8. ANEXOS	91
8.1 Ficha Técnica Cuestionario de Recolección de Información.....	92
8.2 Cuestionario aplicado a funcionarios municipales, Municipalidad de Turrialba	93
8.3 Ficha Técnica Matriz FODA	99
8.4 Matriz FODA Municipalidad de Turrialba	101
8.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la Municipalidad de Turrialba.....	104
8.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Municipalidad de Turrialba.....	108
8.7 Ficha Técnica Árbol de Problemas	111
8.8 Árbol de problemas.....	113

Índice de tablas

Tabla 1. Método DQP	4
Tabla 2. Método CEA.....	5
Tabla 3. Límites geográficos del cantón de Turrialba	12
Tabla 4. Distribución de la población por distrito, cantón de Turrialba.....	14
Tabla 5. Fuentes de información	36
Tabla 6. Matriz metodológica.....	38
Tabla 7. Partidas específicas Plan Regulador: Presupuesto Extraordinario 3-2022	71
Tabla 8. Partidas específicas Plan Regulador: Presupuesto Extraordinario 3-2022	73
Tabla 9. Estrategia A	71
Tabla 10. Estrategia B	73
Tabla 11. Estrategia C	75

Índice de figuras

Figura 1. Mapa político del cantón de Turrialba, Cartago.....	7
Figura 2. Ubicación geográfica cantón de Turrialba, Cartago	13
Figura 3. Principales acciones realizadas por la Municipalidad de Turrialba, Cartago, Costa Rica, para el ordenamiento territorial	75
Figura 4. Nivel porcentual de inversión total en ordenamiento del territorio, en comparación con el presupuesto total anual de la Municipalidad de Turrialba	76
Figura 5. Emergencia año 2021, cantón de Turrialba, por desborde del río Turrialba	48
Figura 6. Emergencia año 2021, cantón de Turrialba, por desborde del río Turrialba	48
Figura 7. Pasos para la formulación del Plan Regulador, Costa Rica	50
Figura 8. Vinculación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible con las acciones realizadas por la Municipalidad de Turrialba en cuanto al ordenamiento del territorio	51
Figura 9. Planificación y gestión de las acciones realizadas por el gobierno local con respecto al ordenamiento del territorio	52
Figura 10. Instituciones articuladas con la Municipalidad de Turrialba en materia de ordenamiento del territorio	53
Figura 11. Función que cumplen las instituciones u organizaciones con respecto al ordenamiento del territorio	53
Figura 12. Espacios de coordinación entre las instituciones u organizaciones, la municipalidad y las comunidades del cantón de Turrialba, Cartago, Costa Rica	54
Figura 13. Otros espacios de coordinación presentes entre las instituciones u organizaciones, la municipalidad y las comunidades del cantón de Turrialba, Cartago, Costa Rica	55

Figura 14. Acciones que debe asumir la Municipalidad de Turrialba para que exista un adecuado proceso de ordenamiento del territorio	56
Figura 15. Principales limitaciones de la Municipalidad de Turrialba con base en el ordenamiento del territorio	57
Figura 16. Propuestas estratégicas para la mejora del ordenamiento territorial en el cantón de Turrialba	75
Figura 17. Beneficiarios de la implementación de las propuestas estratégicas.....	76

Siglas y acrónimos

Siglas	Significado
CEA	Causa, Efecto y Aporte.
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
CNE	Comisión Nacional de Emergencias
DQP	¿Dónde?, ¿Quién?, Problema.
FODA	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
IDHC	Índice de Desarrollo Humano Cantonal.
IDS	Índice de Desarrollo Social.
IFAM	Instituto de Fomento y Asesoría Municipal.
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
INVU	Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo.
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible.
OT	Ordenamiento del Territorio.
PNOT	Política Nacional de Ordenamiento Territorial.
SETENA	Secretaría Técnica Nacional Ambiental.
SNIT	Sistema Nacional de Información Territorial.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1 Tema de investigación

El objeto de estudio, abordado por la presente investigación, fue la gestión para el planeamiento y el ordenamiento territorial sostenible en la Municipalidad de Turrialba. El tiempo de ejecución para realizar la investigación abarcó un lapso de cinco años, entre 2017 y 2022, años liderados por el alcalde Luis Fernando León Alvarado.

La investigación analizó el tema del ordenamiento territorial, derivado de la temática general: “Planificación del ordenamiento territorial sostenible”. En América Latina y el Caribe, el ordenamiento territorial se plantea como:

Proceso de organización del territorio en sus aspectos económicos y sociales que permita la incorporación de mayor número de componentes endógenos en forma consensuada y que compatibilice los llamados valores ambientales del territorio, las aspiraciones sociales y la mantención de niveles de productividad crecientes en las actividades económicas. (Montes, 2001, p. 13)

Por otra parte, debe existir un equilibrio entre las actividades del diario vivir y el espacio territorial, lo que quiere decir que:

Ordenar el territorio significa vincular las actividades humanas al territorio. (...)

La ordenación territorial ha de ser democrática con participación de los ciudadanos; global, es decir, coordinadora e integradora de políticas sectoriales, funcional en el sentido de adaptación a las diferentes conciencias regionales y en perspectiva, lo que significa que ha de tomar en consideración las tendencias y evolución a largo plazo de los aspectos económicos, sociales, culturales y ambientales que inciden en el territorio. (Montes, 2001, p. 13)

El Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU) (2023b) enfatiza en la importancia que tiene la Ley Orgánica del Ambiente, N° 7554, especialmente en su artículo 28 sobre políticas de ordenamiento del territorio, donde se menciona que el Estado, los municipios e instituciones públicas deben estar a cargo de la definición de políticas nacionales de ordenamiento del espacio físico-espacial, así como de su ejecución. Todo esto es con el fin de regular y promover el desarrollo humano, económico, social y ambiental.

Consecuentemente, bajo este perfil del ordenamiento territorial se trabajó con la población del cantón de Turrialba, Cartago, Costa Rica; de modo específico con las comunidades más afectadas de manera social, económica, política y ambiental por el ordenamiento del territorio, estas fueron: Camusa, Recope, La Margot, Calle Vieja, Centro, San Rafael, Las Américas y El Repasto.

Por consiguiente, se abordó el tema de investigación, con la finalidad de identificar necesidades, problemáticas, y brindar una posible propuesta de solución para solventar los desafíos existentes en la zona, la cual ayude a una mejora en el desarrollo cantonal a nivel económico, social y ecológico, para que los ciudadanos cuenten con una adecuada calidad de vida. A raíz de lo mencionado con anterioridad, se definió el siguiente tema:

“Análisis de la gestión y planificación del ordenamiento territorial sostenible: Caso Municipalidad de Turrialba, Cartago, Costa Rica. Años 2017-2022”

1.2 Planteamiento del problema y objeto de estudio

Para definir el problema del proyecto de investigación, en el marco de la gestión y planificación del proceso de ordenamiento territorial sostenible, en el cantón de Turrialba, caso Municipalidad de Turrialba durante los últimos cinco años, fueron planteados dos métodos: el primero responde a las preguntas ¿Dónde?, ¿Quién? y el Problema (DQP); el segundo método contempla los siguientes aspectos del problema a investigar, como lo son: Causa, Efecto y Aporte (CEA).

El método DQP se utiliza para identificar y definir el problema de la investigación; también es una herramienta de ayuda en la búsqueda de la primera variable de investigación. El uso de este método es empleado para el planteamiento del problema y el marco teórico (Lima, 2020).

Por otro lado, el método CEA es recomendable, ya que permite establecer los límites del problema de estudio, obtener la segunda o más variables de investigación, así como ser un componente clave en la redacción del planteamiento del problema (Lima, 2020).

Métodos

Tabla 1. *Método DQP*

Método DQP		
¿Dónde?	¿Quién?	Problema

Turrialba, Costa Rica	Cartago,	<ul style="list-style-type: none"> • Municipalidad de Turrialba. 	<p>Gestión y planificación del ordenamiento territorial sostenible en el centro del cantón y comunidades aledañas durante los últimos años, permisos de construcción en zonas de riesgo (llanura de inundación), NO existencia de un plan regulador.</p>
		Instituciones competentes:	
		<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). • Municipalidades (gobiernos locales). • Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU). • Rectoría del MINAE (Ministerio de Ambiente y Energía) • Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). • Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC). • Comisión Nacional de Emergencias (CNE). • Instituto de Desarrollo Rural (INDER). 	

Nota. Elaboración propia, 2023.

Tabla 2. Método CEA

Método CEA	
Causa	Falta de una adecuada gestión y planificación del ordenamiento territorial sostenible por parte de las entidades correspondientes.
Efecto	Emergencias, inundaciones en las comunidades del cantón por el crecimiento de los ríos Colorado, Turrialba y Aquiares, deslizamientos, pérdidas materiales, construcciones sin permisos, entre otros.
Aporte	Mejor planificación y gestión del ordenamiento del territorio, prevención de riesgos, posible plan regulador, por medio de estrategias de planificación en el ordenamiento territorial sostenible.

Nota. Elaboración propia, 2023.

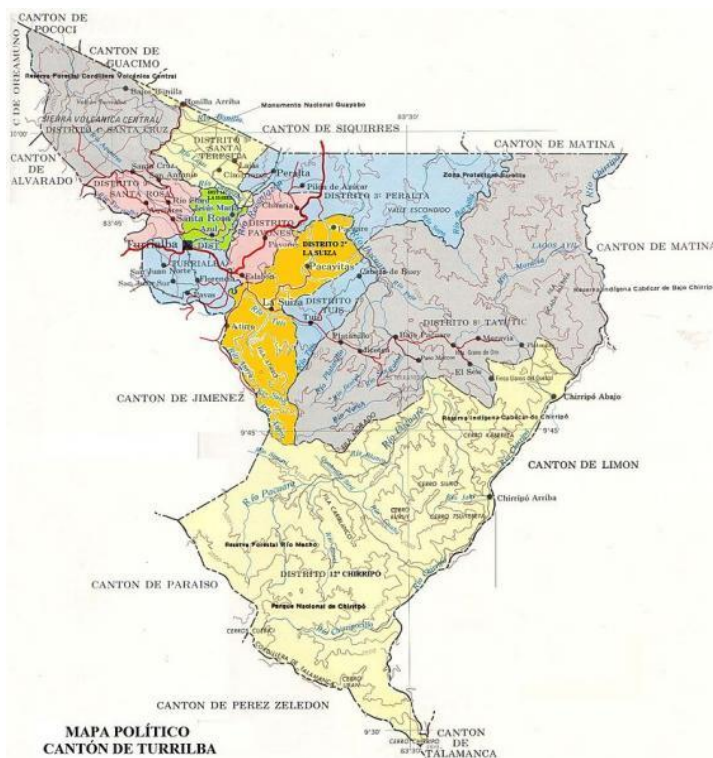
Para sustentar la problemática definida y sus causas, es importante citar que con el pasar de los años son considerables los cambios que se pueden percibir en las provincias o cantones de Costa Rica, donde los gobiernos locales aprovechan al máximo sus recursos; sin embargo, algunos no cuentan con un crecimiento o una mejora, debido a que la planificación y la gestión se ven afectadas por factores como la competitividad territorial, la revalorización de los territorios, diferencias en condiciones y calidad de vida de la población, incluso por situaciones políticas (Montes, 2001).

De forma paralela, se presenta una serie de problemáticas derivadas de la ausencia de ordenamiento territorial en Costa Rica. Para Soto (2020), estos son los principales problemas a los que se enfrentan las ciudades costarricenses: 1) falta de planificación y ordenamiento del territorio, que se traduce en un mayor riesgo a desastres; 2) deficiencia en servicios y transporte; 3) el desencuentro entre el crecimiento urbano, el acceso a servicios y la movilidad, que propicia comportamientos sociales que terminan abultando la huella de carbono; 4) crecimiento descontrolado; 5) ciudades intermedias; 6) la mancha urbana aumenta de forma rápida y dispersa, crece la flota vehicular y los problemas de movilidad; 7) poco tratamiento de aguas residuales y ninguna herramienta completa y actualizada de ordenamiento territorial.

El cantón de Turrialba, ubicado en la provincia de Cartago, Costa Rica, es un ejemplo de ello; con base en una entrevista realizada al departamento de Planificación urbano-rural de la Municipalidad de Turrialba, el trabajo por desarrollar en el cantón es grande, sin embargo, el departamento no da abasto con el trabajo. Además, la

situación pandémica desde el año 2020 interfiere, limitando el desarrollo del trabajo (Valverde, 2022).

Figura 1. Mapa político del cantón de Turrialba, Cartago



Nota. Mapa político, Municipalidad de Turrialba, 2023.

Cabe recalcar que Turrialba, en comparación con los cantones aledaños de la misma provincia: Alvarado, Cartago, El Guarco, La Unión, Paraíso y Oreamuno, se encuentra en una posición poco favorable, debido al no contar con un plan regulador para definir la política de desarrollo territorial local y que atienda los problemas presentes en espacios urbanos y rurales.

Además, como se menciona en el párrafo anterior, al no existir un plan regulador, las zonas se encuentran expuestas a riesgos de seguridad para las personas que habitan espacios sin aptitud o vocación en actividades urbanas, comerciales, mixtas o de conservación. Ante esa realidad descrita, se cuestiona el

trabajo de la Municipalidad de Turrialba, específicamente en su planificación y gestión del ordenamiento territorial.

Con base en las ideas planteadas, se concibe la siguiente interrogante:

¿Cómo se planifica y gestiona el ordenamiento territorial sostenible en la Municipalidad de Turrialba?

A continuación, se presentará una síntesis del objeto de estudio y la propuesta estratégica de la investigación.

Objeto de estudio

Gestión para el planeamiento del ordenamiento territorial sostenible.

Plano físico: Cantón de Turrialba.

Propuesta de la investigación

Estrategia de planificación para crear espacios de participación ciudadana, con el fin de la mejora continua del Ordenamiento Territorial en el cantón de Turrialba.

1.3 Justificación y descripción del problema

La planificación es un punto elemental en el ordenamiento del territorio, debido a que ayuda a brindar direcciones para que los asentamientos humanos, las actividades económicas y sociales de la población, se desarrollen en una zona físico-espacial adecuada, manteniendo una armonía entre el bienestar humano, el aprovechamiento de los recursos naturales y la conservación del medio ambiente (Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo, 2022).

Los procesos de ordenamiento del territorio cobran una gran importancia estratégica para el desarrollo del país, ya que Costa Rica se enfrenta a distintos procesos coyunturales en la dinámica nacional e internacional que no deben ser pasados por alto, como lo son la inserción en el mercado global de forma competitiva, el cambio climático y el desarrollo de asentamientos humanos inclusivos y sostenibles. (PNOT 2012-2040, 2013).

Consecuentemente, se debe prestar atención a estas oportunidades, para que sean tomadas en cuenta por las autoridades competentes y los gobiernos locales, a la hora que organizan y administran los recursos disponibles, para que se dé un crecimiento óptimo del territorio.

Por otra parte, Montes hace énfasis en los grandes desafíos que existen en la actualidad con respecto al desarrollo de los territorios, resaltando principalmente el uso eficiente y eficaz de los recursos disponibles:

Las ciudades y territorios son promotores del desarrollo económico; sin embargo, las crecientes necesidades humanas y el aumento de las actividades económicas ejercen una presión cada vez mayor sobre los recursos de tierras, y si se quieren satisfacer las necesidades humanas de manera sostenible, es esencial encaminarse hacia un uso más eficaz y eficiente. Así, es vital reforzar, a todo nivel, la vinculación entre las políticas de desarrollo económico y su espacio físico de aplicación a través de la gestión del hábitat. (Montes, 2001, p. 9)

Por consiguiente, la planificación ayuda y brinda las herramientas estratégicas y las bases estructurales necesarias para una distribución espacial adecuada de la población, encaminando mediante planes, programas y proyectos, dimensiones de la

planificación que estén en concordancia con el desarrollo local, la cual se da de manera progresiva, gradual y flexible y, así, lograr una organización político-administrativa del Estado.

Por lo cual, es de suma importancia que se gestione de una manera adecuada el ordenamiento del territorio, para que la población pueda disfrutar de una zona físico-espacial agradable, sostenible y segura.

La gestión y planificación del ordenamiento territorial sostenible en Turrialba, cantón de la provincia de Cartago, ha presentado situaciones difíciles, debido al cambio climático durante los últimos años, y a lo largo del tiempo se han ido incrementando las emergencias. Por ende, para realizar la presente investigación se tomó en cuenta a dicha población, ya que está propensa a sufrir distintas emergencias por una mala gestión y planificación sostenible del territorio (Muñoz, 2021).

Por ejemplo, el desechar la basura en las orillas de los ríos y el construir en las llanuras de inundación son factores que conllevan a distintas emergencias, que cada día se vuelven más comunes, tal como la que se vivió en el cantón de Turrialba en junio del 2021, donde las pérdidas materiales para los habitantes fueron bastante considerables, evidenciando la problemática existente por parte del municipio (Valverde, 2022).

Por lo tanto, el conocimiento sobre la gestión y planificación del ordenamiento territorial sostenible, que lleva la municipalidad, ayuda a exponer sobre tales problemáticas; por ende, la pertinencia de esta investigación es mostrar las consecuencias que existen al no tener una buena gestión y planificación del territorio; es así como se da a conocer a la municipalidad, con las distintas estrategias de solución que se pueden aplicar.

Por otra parte, la investigación contribuyó a visibilizar una problemática existente, la cual puede estar presente en distintos cantones del país; además, brindar herramientas estratégicas que ayuden a desarrollar la planificación de una manera estratégica y satisfactoria.

Por último, metodológicamente, la investigación incrementó el conocimiento al lector sobre un tema que puede ser conveniente en su entorno, además de llenar vacíos académicos en el tema de ordenamiento territorial sostenible.

1.4 Objetivos

Objetivo general

Analizar la planificación y gestión del ordenamiento del territorio sostenible implementado por la Municipalidad de Turrialba, para la mejora continua del ordenamiento del territorio en el cantón. Años 2017-2022.

Objetivos específicos

- Identificar las acciones que gestiona el gobierno local, así como la articulación y coordinación con las instituciones públicas para el ordenamiento territorial en el cantón, por medio de la revisión del Plan Estratégico Municipal y el Plan Operativo Anual.
- Describir las limitaciones de las acciones ejecutadas por el gobierno local para la planificación del ordenamiento territorial cantonal, mediante la aplicación de un cuestionario con preguntas cerradas, que permita la recolección de la información necesaria.

- Diseñar una propuesta estratégica para la mejora continua del ordenamiento territorial en el cantón de Turrialba, a partir de la identificación de acciones y limitaciones concretas que gestiona el gobierno local.

1.5 Contexto de la situación problemática

El cantón de Turrialba, perteneciente a la provincia de Cartago, es el más extenso de la provincia, con un aproximado de 1642 km², equivalentes a un 52% del territorio de la provincia cartaginesa. El cantón de Turrialba se encuentra integrado por 12 distritos, dentro de los cuales se encuentran: Turrialba (cabecera del cantón), La Suiza, Peralta, Tuis, Pavones, Santa Teresita, Santa Cruz, Tayutic, Santa Rosa, La Isabel y Chirripó, estos dos últimos integrándose como distritos después del censo nacional realizado por el Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) en el año 2000 (Municipalidad de Turrialba, 2016b)

Con base en información brindada por la Municipalidad de Turrialba, el cantón cuenta con los siguientes límites geográficos:

Tabla 3. Límites geográficos del cantón de Turrialba

Límites Geográficos del cantón de Turrialba	
Norte	Pococí, Guácimo, Siquirres, Matina
Sur	Pérez Zeledón
Oeste	Paraíso, Jiménez, Alvarado, Oreamuno
Este	Limón y Matina

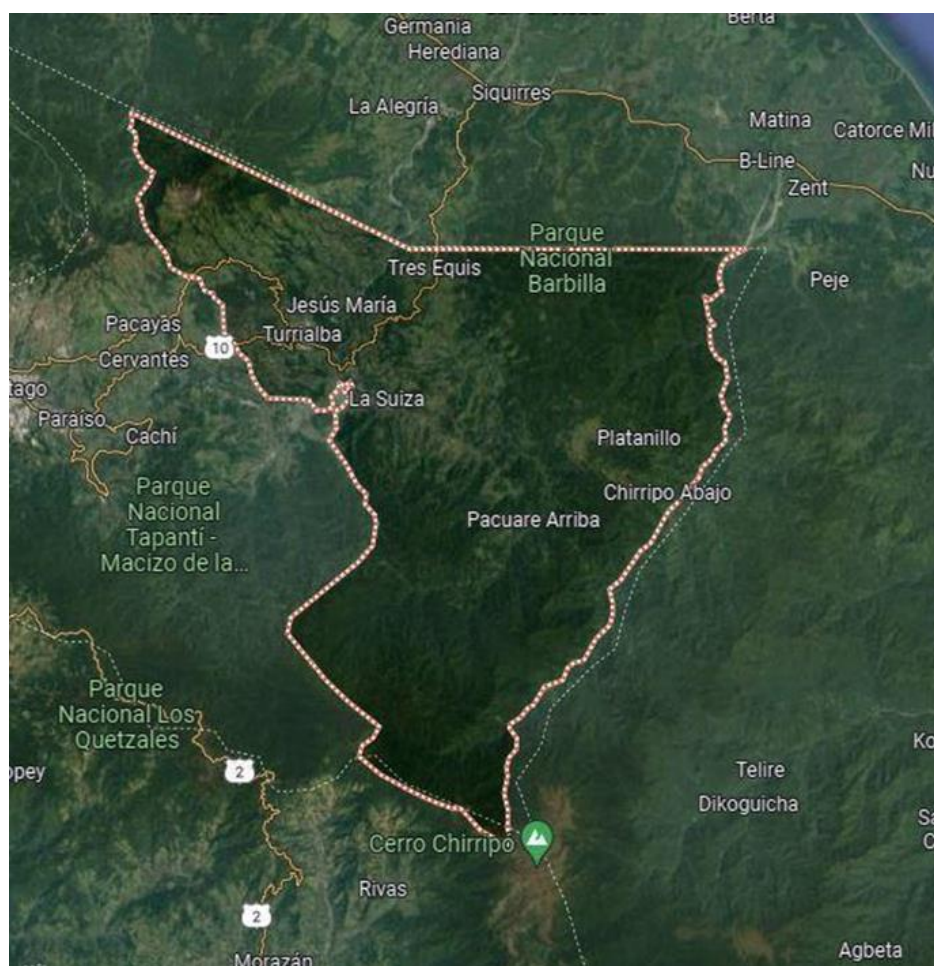
Nota. Elaboración propia, a partir de información de la Municipalidad de Turrialba, 2016b)

La tabla 3 demuestra que debido a la extensión con la que cuenta el cantón, es colindante con cantones de dos provincias distintas a la perteneciente, las cuales serían San José y Limón. Es importante mencionar que al momento de considerar a

Turrialba como un cantón más de la provincia de Cartago, se tomaron como referencia límites naturales que incluyen las principales cuencas hidrográficas presentes en el territorio, como el río Reventazón, río Pacuare y río Toro Amarillo (Municipalidad de Turrialba, 2016b)

Según información brindada por la institución, Turrialba conformaba parte del cantón de Paraíso hasta el 19 de agosto de 1903 por medio de la Ley N.º 84, la cual creó al cantón de Turrialba como el quinto cantón de la provincia de Cartago y, desde la fecha hasta la actualidad, las variaciones legales efectuadas han sido considerables (Municipalidad de Turrialba, 2016b)

Figura 2. *Ubicación geográfica cantón de Turrialba, Cartago*



Nota. Elaboración propia, a partir de Google Maps, 2023.

Con respecto a la población, según los Resultados de la estimación de población y vivienda, publicados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos en el año 2022, la población total en el cantón de Turrialba es de 82.065 habitantes, de quienes 40.905 son hombres (49,84%) y 41.160 mujeres (50,15%). La distribución por distritos es desigual, siendo el distrito de Turrialba el que cuenta con la mayor proporción de población (36,09%) y Peralta el que menos habitantes tiene (0,9%).

Lo anterior evidencia que:

Más del 57% de la población se encontraba en zonas urbanas, definidas estas por el INEC como las que se caracterizan por cuadrantes claramente definidos, calles, aceras, servicios urbanos (alumbrado público o recolección de basura) o la presencia de actividades económicas. (Ministerio de Ambiente y Energía de Costa Rica, 2022a, p. 25)

Tabla 4. *Distribución de la población por distrito, cantón de Turrialba*

Distrito	Total	Mujeres	Hombres
Turrialba	29.620	15.000	14.620
La Suiza	8.821	4.452	4.369
Peralta	751	333	418
Santa Cruz	4.813	2.303	2.510
Santa Teresita	6.121	3.069	3.052
Pavones	5.453	2.724	2.729
Tuis	3.248	1.619	1.629
Tayutic	3.152	1.551	1.601
Santa Rosa	5.953	3.008	2.945
Tres Equis	2.386	1.160	1.226
La Isabel	6.649	3.375	3.274
Chirripó	5.098	2.566	2.532

Total	82.065	41.160	40.905
--------------	---------------	---------------	---------------

Nota. Elaboración propia, a partir de información del INEC, 2022.

Es importante resaltar que a la fecha (2023) el INEC ya realizó un nuevo censo nacional, con mayor precisión en el año 2022. Sin embargo, según información brindada por la institución en la página web, el mismo será publicado y actualizado para el segundo trimestre del 2023, sin saber una fecha exacta de la publicación (INEC, 2023).

Lo expuesto anteriormente debe tomarse en cuenta a la hora de planificar el desarrollo del cantón, ya que a lo largo de los años se ha presentado una serie de problemáticas relacionadas con el tema de los desastres naturales, y que en la época lluviosa es cuando más se evidencia y se presentan las mayores afectaciones.

Sumado a lo anterior, la Municipalidad de Turrialba no cuenta con un plan regulador, que sirva como instrumento de orientación al municipio para la toma de decisiones y acciones para mitigar dicha problemática.

Además, según información del Semanario Universidad (2021), la planificación de la zona no es la óptima, pues se sabe que se dan permisos de construcción en las llanuras de inundación, donde los ríos expanden su caudal cuando hay crecidas a causa de las fuertes lluvias, y esto genera afectaciones en las construcciones y en la población que se encuentra en las orillas de ellos.

Por otro lado, el Plan de desarrollo humano local de Turrialba se refiere al tema del ordenamiento territorial, resaltando la problemática existente por la escasa planificación del desarrollo humano, al darle un uso al suelo de manera desordenada y al margen de la reglamentación; en dicho plan se menciona que entre las principales

causas de las emergencias que se han presentado en el cantón están el depositar desechos sólidos a lo largo del río, las construcciones de casas y la deforestación.

1.6 Políticas gubernamentales relacionadas, marco legal relacionado

Es importante mencionar que en Costa Rica existe una serie de leyes, políticas, reglamentos y lineamientos bajo los cuales se aborda el tema del ordenamiento territorial como un proceso de carácter participativo, que contempla aspectos políticos y administrativos del espacio físico, donde el Estado y los gobiernos locales son los encargados de gestionar, regular, orientar y promover acciones que garanticen un desarrollo adecuado, tomando en cuenta los recursos del ambiente, las actividades económicas, productivas, las viviendas, los espacios públicos, entre otros.

A continuación, se describe la “Política nacional de ordenamiento territorial”, oficializada en el decreto ejecutivo N.º 37623, vigente actualmente, contemplando un periodo del 2012 al 2040 y presenta lineamientos en distintos ejes sobre el desarrollo territorial, que busca un bien común.

Dentro de los ejes que abarca la Política nacional de ordenamiento territorial (2012), se encuentra el mejorar el hábitat de los ciudadanos, la base de la gestión para buenos asentamientos humanos, seguros y bien planificados.

Por otra parte, también se enfocan en la protección y el manejo ambiental, que lo que busca es crear un ambiente de armonía entre las actividades humanas y el ambiente; además, la política busca crear un sistema de competitividad territorial, con la finalidad de incentivar acciones novedosas, como el uso de la tecnología.

Asimismo, se encuentra el “Manual de planes reguladores como instrumento de ordenamiento territorial”, regido por la Ley de Planificación Urbana N.º 4240, que “orienta sobre los procedimientos para la elaboración y gestión de Planes Reguladores, que actúen como instrumentos clave para el ordenamiento territorial en Costa Rica” (INVU, 2017, p. 3).

De la misma forma, se ubica el “Marco Legal Sistema nacional de planificación Costa Rica”, regida por la Ley N.º 5525, que tiene como objetivo contribuir al desarrollo de la Costa Rica que se desea en las próximas décadas, con base en los principios de sostenibilidad y respeto a los valores del ser costarricense.

Luego, se encuentra el decreto ejecutivo N.º 40203, que establece la “Gobernanza e implementación de los objetivos de desarrollo sostenible en Costa Rica”, cuyo objetivo es establecer una estructura organizacional para planificar, implementar y dar seguimiento en Costa Rica a los 17 objetivos de desarrollo sostenible y sus 169 metas conexas, y a la “Agenda 2030” para el desarrollo sostenible de las Naciones Unidas.

De igual importancia es la “Ley de Desarrollo Regional de Costa Rica”, N.º 10096, que:

Impulsar el desarrollo regional de Costa Rica para la mejora de las condiciones y la calidad de vida de toda la población, respetando las particularidades culturales, sociales, económicas, ambientales y el aprovechamiento de las sinergias y potencialidades propias de cada región, en un contexto de participación democrática. Asimismo, reducir progresivamente los desequilibrios regionales mediante el diseño e implementación de políticas

públicas diferenciadas e incluyentes. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2022, párr. 1)

La “Estrategia nacional de trabajo del 2020. Mesa de identidad y territorio” desarrolla acciones para valorar el patrimonio cultural, mejorar la competitividad y la cohesión social de los territorios con vocación turística.

Por otra parte, según el artículo 28 de la “Ley Orgánica del Ambiente, N.º 7554”, referente a políticas de ordenamiento territorial:

Es función del Estado, las municipalidades y los demás entes públicos, definir y ejecutar políticas nacionales de ordenamiento territorial, tendientes a regular y promover los asentamientos humanos y las actividades económicas y sociales de la población, así como el desarrollo físico-espacial, con el fin de lograr la armonía entre el mayor bienestar de la población, el aprovechamiento de los recursos naturales y la conservación del ambiente. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 1995, p. 5)

Igualmente, el “Departamento de Evaluación Ambiental Estratégica, DEAE”, de la Secretaría Técnica Nacional Ambiental, se encarga de analizar y evaluar la incorporación de la variable ambiental en planes de ordenamiento territorial, ya sea a nivel regional o local (SETENA, 2022).

Dentro de las funciones de este departamento se encuentran:

- Evaluar los estudios técnicos del proceso de incorporación de la variable ambiental de los planes reguladores u otras propuestas de ordenamiento territorial, según los procedimientos técnicos establecidos por la legislación.

- Recomendar, mediante dictamen técnico, ante la Comisión Plenaria, el otorgamiento de la viabilidad ambiental para aquellas propuestas de ordenamiento territorial que se determine que cumplen con el proceso de la introducción de la variable ambiental (SETENA, 2022).

Del mismo modo, se encuentra el “Reglamento de incorporación de la variable ambiental en planes reguladores y otros instrumentos de ordenamiento territorial”, que tiene como fin mejorar y actualizar el método de incorporación de dicha variable en instrumentos de ordenamiento territorial (MINAE, 2022b).

Sus principales beneficios son:

- Mayor protección de los recursos naturales y resiliencia del territorio, al garantizar la inclusión del enfoque ambiental y climático en las propuestas de planificación territorial.
- Mayor y mejor aprovechamiento de la información disponible y los métodos técnicos y científicos más actualizados para el análisis de las variables ambientales.
- Mayor claridad y agilidad en la tramitación del procedimiento.
- Mayor direccionamiento y acompañamiento por parte de la SETENA durante el procedimiento (Ministerio de Ambiente y Energía, 2022b).

Luego, el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) contempla el “Plan nacional de desarrollo rural territorial 2017-2022”, en el cual se propone un trabajo articulado en conjunto con los actores de cada territorio rural consolidando esfuerzos para unir personas, acercarlas, mejorar la comunicación y alcanzar objetivos en común, todo esto con el fin de dar valor agregado a los territorios, incentivar el emprendedurismo,

así como encadenamientos productivos como medio de vida para promover el desarrollo rural territorial.

Además, se encuentra la “Agenda 2030” que ha significado una oportunidad para reafirmar el compromiso y la trayectoria histórica de Costa Rica por alcanzar el desarrollo sostenible. Lo anterior se da con el apoyo de Naciones Unidas y con la firma del “Pacto nacional por el avance de los objetivos de desarrollo sostenible”, que fue celebrado el 9 de septiembre del 2016, convirtiendo a Costa Rica en el primer país a nivel mundial en adquirir un compromiso de tan alto nivel.

Un dato valioso de resaltar es que este acto contó con la participación de los tres poderes de la República, el Tribunal Supremo de Elecciones, la sociedad civil, las organizaciones basadas en la fe, las universidades públicas, los gobiernos locales, el sector privado y los sindicatos.

El fin de este pacto nacional es mejorar la calidad de vida y bienestar de la población costarricense, a través del trabajo conjunto de los actores que firmaron el pacto, así como la movilización de recursos disponibles para el cumplimiento de los ODS. De igual forma, la operación estará a cargo de una estructura de gobernanza compuesta por los actores y sectores firmantes del pacto y por la Secretaría Técnica del Ministerio de Planificación y Política Económica (Naciones Unidas Costa Rica, 2022).

Asimismo, en el Informe del Estado de la Nación 2021, específicamente en el capítulo número 8, Balance, que se refiere a la Armonía con la Naturaleza, se menciona que el desempeño ambiental de Costa Rica en el 2020 e inicios del 2021 ha sido pésimo, ya que no se han logrado revertir las tendencias de alto riesgo e impacto ambiental, lo que lleva a que no se logre un equilibrio ecológico.

1.7 Consideraciones éticas

Por la naturaleza y objetivos de esta investigación, no hay experimentaciones con personas que vayan más allá de una conversación oral o escrita, con el fin de recolectar distinta información que ayude para la realización de la investigación.

Por lo tanto, en la justificación de la presente investigación se resaltan los beneficios y aportes en la planificación del ordenamiento territorial que dejará la investigación en el cantón de Turrialba, Cartago, Costa Rica, sin que los datos adquiridos en la investigación se vean enriquecidos a costa de las personas que brindarán la información necesaria.

Las personas fueron abordadas de distintas maneras; una de ellas fue mediante entrevistas uniformes-abiertas, donde el entrevistador -en este caso las estudiantes encargadas de la investigación- se acercaron a ellos para comentarles sobre el propósito de la entrevista. Sin embargo, a todas las personas entrevistadas se les realizaron las mismas preguntas. Del mismo modo, se aplicaron los cuestionarios y los grupos focales, elaborando una guía informativa para los participantes.

De ser necesaria una grabación, se les consultó si accedían a esta, ya que de ese modo se obtuvo su consentimiento.

Cabe rescatar que la información brindada mediante las entrevistas, cuestionarios y grupos focales fue únicamente utilizada con fines académicos, con carácter confidencial. No obstante, de ser requerida una publicación sobre la investigación o una legitimación de los resultados, sí se considera importante hacer

una mención de los nombres de las personas entrevistadas, siempre y cuando la persona brinde la autorización correspondiente.

De este modo, queda constatado que, en la presente investigación, no existieron experimentaciones con seres humanos que van más allá de la información brindada por los entrevistados; además, las personas no fueron sometidas a actividades estresantes ni que afectaran su salud durante la investigación.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Marco teórico

La fundamentación teórica se conforma de una serie de conceptos y teorías que están directamente relacionadas con el tema de investigación, en este caso con el tema del ordenamiento del territorio, por lo cual los conceptos y definiciones que se detallarán a continuación ayudarán a entender, comprender y contextualizar de manera eficaz el problema de investigación.

En primera instancia, es de importancia mencionar el concepto de planificación, ya que este juega un papel primordial en el desarrollo del territorio. Espinoza lo describe así: “La planificación consiste en examinar el futuro y elaborar un plan de acción” (2009, p. 55).

Lo anterior conlleva involucrarse en los procesos de diagnóstico, formulación, ejecución y evaluación, con el fin de elaborar proyectos, planes y programas que lleven a la satisfacción de necesidades e impacten positivamente en el curso de ciertas situaciones no deseadas.

A su vez, Salazar y Romero describen la planificación como: “El proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, que da como resultado un curso de acción recomendado: un plan” (2006, p. 5).

Dicho de otra manera, la planificación es un proceso necesario que implica la capacidad de actuar en el presente con una mirada hacia el futuro, de la mano de una buena toma de decisiones e innovación, brindando un sentido de dirección en el actuar de las instituciones y organizaciones.

Por otra parte, la planificación debe ser racional, siendo un proceso donde se defina una conducta por seguir con el propósito de lograr transformar la realidad, para

lo cual se hace un análisis previo de la realidad y se realizan proyecciones del sistema por planificar (Graffe, 2006).

Indiscutiblemente, la planificación es una herramienta muy útil cuando se habla de organizar y gestionar el territorio, haciendo un uso eficiente de medios y recursos escasos, por medio de los cuales se logre el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.

En segunda instancia, es relevante mencionar que el territorio es una categoría del ámbito político, donde se da un conjunto de relaciones sociales que involucran una serie de lógicas, lenguajes, valores y prácticas que definen y dan significado al territorio (De la Vega, 2013).

Además, dentro de un territorio se contempla la naturaleza y la sociedad como parte de un sistema, en el cual se da una serie de relaciones que vienen a transformar la dinámica y que, consecuentemente, se crea un vínculo de carácter inseparable.

Se debe agregar que: “El territorio es el espacio determinado y delimitado por y a partir de relaciones de poder, que define así, un límite y que opera sobre un sustrato referencial” (Bustos y Molina, 2012, p. 3).

Lo dicho hasta aquí supone que el territorio está definido por un conjunto de relaciones que se dan dentro de una serie de límites, pero este concepto va más allá de una delimitación geográfica, ya que toma en cuenta la complejidad de los procesos existentes en la sociedad.

Así, por ejemplo, Giménez expresa lo siguiente: “se entiende por territorio el espacio apropiado por un grupo social para asegurar su reproducción y la satisfacción de sus necesidades vitales, que pueden ser materiales o simbólicas” (2001, p. 6).

En definitiva, el territorio debe ser un espacio seguro, en el cual se ejecuten acciones que vengán a cubrir las necesidades sociales, culturales, económicas, físicas y políticas de sus habitantes. Para esto es necesario tomar en cuenta la nueva realidad a la que se enfrentan los territorios, como lo son las nuevas dinámicas económicas y sociales que trae consigo el proceso de mundialización.

Si se sintetiza, la planificación y el territorio deben acoplarse, de manera que la planificación sea una herramienta que ayude a controlar el territorio y, así, orientar un modelo de desarrollo en el cual se ejecuten proyectos, tomando en cuenta la diversidad de grupos sociales que lo habitan, y todas las actividades cotidianas que en él se realizan.

De este modo, el ordenamiento del territorio juega un papel muy importante en el desarrollo de las regiones, Según el Consejo de Europa, este es concebido de la siguiente manera: “Es a la vez una disciplina científica, una técnica administrativa y una política concebida como un enfoque interdisciplinario y global cuyo objetivo es un desarrollo equilibrado de las regiones y la organización física del espacio según un concepto rector” (Consejo de Europa, 1983, p. 7).

Al partir de lo anterior, el ordenamiento del territorio es un elemento fundamental en la proyección del desarrollo territorial que funciona como base para hacer un uso eficiente de los recursos naturales y económicos, y de esta forma satisfacer las necesidades de los habitantes en un espacio determinado.

Por su parte, Calderón se refiere al ordenamiento del territorio:

(...) como la proyección en el espacio de las políticas social, cultural, ambiental y económica de una sociedad, cuya finalidad es proponer y gestionar un

modelo territorial que refleje el estilo de desarrollo imperante en una sociedad que ha optado por un desarrollo sostenible. (2014, p. 41)

Así mismo, el ordenamiento del territorio debe verse como un instrumento, no como una obligación de las instituciones, que permita la construcción de un desarrollo sostenible y orientado por una visión de futuro deseado que contemple los distintos niveles territoriales.

Con respecto a Costa Rica, el ordenamiento del territorio se define así:

El ordenamiento territorial es un proceso administrativo a través del cual el Estado, los gobiernos municipales y demás entes públicos regulan, orientan y promueven diversas acciones en el territorio. También es un proceso político y participativo, basado en un soporte legal, técnico y científico, que se implementa mediante la negociación, coordinación, concertación y toma de decisiones entre los diferentes actores sociales vinculados a un territorio. (Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo 2017, p. 27)

Ahora bien, al partir de las definiciones anteriormente mencionadas, el ordenamiento territorial es un instrumento por medio del cual se organiza y proyecta el espacio físico de un territorio; este brinda lineamientos por seguir para que se dé un buen ordenamiento territorial, donde se contemplen políticas que aseguren un uso adecuado del suelo y la calidad de vida de los habitantes, todo esto conforme a las características del terreno.

Por otra parte, el ordenamiento territorial trae consigo beneficios para las poblaciones, como lo son el desarrollo socioeconómico equilibrado, protegiendo, así, la riqueza natural y cultural del territorio, mejor calidad de vida con acceso a servicios

públicos y mercados, gestión y protección responsable del ambiente, definiendo los circuitos turísticos y económicos, y un uso racional del territorio.

Se debe agregar que, para que haya un adecuado desarrollo del territorio, es esencial que exista un proceso de gestión, mediante el cual se lleven a cabo todas las acciones necesarias para su crecimiento. En este sentido, Fayol (1969), como se citó en Manrique, indica que la gestión es:

Un proceso articulado por cinco acciones o elementos administrativos: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Estos elementos, tanto en su estructuración como en su funcionamiento, deben cumplir los principios administrativos que aseguran la buena forma y funcionamiento del cuerpo social, como lo son la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad personal, la iniciativa y la unión personal. (2016, p. 133)

En otras palabras, la gestión es asumir responsabilidades sobre un proceso, incluyendo la disponibilidad de recursos e insumos necesarios para lograr los objetivos, así como la coordinación de actividades y el control de estas.

Otra concepción sobre la gestión la ofrece Correa, quien dice que:

La gestión es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que deseáramos que fueran adoptados de manera

participativa y democrática. En esta línea, gestionar implica una articulación de procesos y resultados, y también de corresponsabilidad en la toma de decisiones. (2012, p. 6)

Dado lo anterior, se debe entender que gestionar lleva a las instituciones a tener un mayor control y a mejorar los procesos. Para esto, es muy importante la conservación y análisis de datos que permitan la toma de decisiones acertadas.

También, el término se refiere a la administración de recursos para el logro de objetivos de un proyecto dirigido por personas, con el fin de mejorar los resultados (Mora, Durán y Zambrano, 2016).

Cabe resaltar que la gestión es una herramienta que, con el paso del tiempo, se ha convertido en un modelo por seguir en la administración y planificación de estrategias institucionales, y que además este proceso constantemente se renueva.

En consecuencia, los planteamientos anteriores dan a conocer la importancia de una buena gestión dentro de los procesos de planificación del ordenamiento del territorio, y la necesidad de la toma de decisiones para la articulación de acciones integrales, que generen herramientas para lograr el cumplimiento de objetivos en común.

El desarrollo del territorio debe lograrse a partir de una buena gestión de los recursos, tanto económicos, materiales, como naturales. De ahí es donde nace la necesidad de conocer el concepto de sostenibilidad; para las Naciones Unidas este es: "Asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias" (1987, p. 23).

De este modo, la sostenibilidad no debe impedir el crecimiento de las

poblaciones; por el contrario, debe existir una correlación entre el mejoramiento de las condiciones de vida y el desarrollo territorial, por medio del manejo adecuado de los recursos económicos y el ambiente.

De ahí que la sostenibilidad tiene que mantener la disposición de recursos para las generaciones futuras sin explotar los recursos naturales, lo que viene a poner en juego el sentido de naturaleza como recurso de la economía liberal (Gómez, Ríos y Eschenhagen, 2015).

En consecuencia, se debe hacer un manejo de los sistemas económicos, de manera que se pueda progresar al mismo tiempo que se cuida el ambiente, se busca la justicia social y se crea valor económico.

Para Madroñero y Guzmán, la sostenibilidad es: “Aquella que mejora la calidad de vida humana sin rebasar la capacidad de carga de los ecosistemas que los sustentan” (2018, p.126).

En particular, el tema de la sostenibilidad es muy relevante, porque la gestión y la planificación del ordenamiento territorial del cantón deben ir de la mano con la realización de acciones que satisfagan las necesidades de la población, sin que esto perjudique la calidad de los recursos ni afecte a las generaciones futuras.

Por otro lado, la participación de los ciudadanos debe tomarse en cuenta en el momento que se desea organizar y desarrollar un lugar, ya que los habitantes son quienes realmente conocen sus necesidades y pueden contribuir en gran medida a solucionar las problemáticas existentes.

Es así como: “la participación ciudadana permite la construcción de espacio público y permite recuperar lo público del ejercicio ciudadano, mediante el

involucramiento de las organizaciones de la sociedad civil en el diseño e implementación de las políticas públicas que les concierne” (Sánchez, 2015, p. 54).

Cabe resaltar que la participación ciudadana no debe ser vista como una moda o preferencia, sino como una necesidad en un Estado democrático, en el cual la sociedad civil sea partícipe del diseño y ejecución de las políticas públicas.

Para comprender mejor, Guillén, Sáenz, Badii y Castillo mencionan que la participación ciudadana es: “Intervenir en los centros de gobiernos de una colectividad, participar en sus decisiones en la vida colectiva, de la administración de sus recursos, del modo como se distribuyen sus costos y beneficios” (2009, p. 180).

De manera semejante, la participación ciudadana, como derecho, les permite a las personas opinar, decidir y participar de todas las acciones que se gestionen y ejecuten en torno al espacio o lugar donde habiten. También, permite el involucramiento de los individuos en el espacio público, y se vincula a los modelos de democracia y la relación gobierno-sociedad que se desea construir (Villarreal, 2010).

En efecto, para que exista una buena planificación y organización de un territorio es fundamental tomar en cuenta la opinión y posición de los habitantes, ya que esto permite conocer a fondo las necesidades y las oportunidades con las que cuenta el territorio, para así ejecutar planes o proyectos que beneficien a toda la población.

Por último, es relevante conocer lo que es un plan regulador. El Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo lo define así:

Es el instrumento de planificación local que define en un conjunto de planos, mapas, reglamentos y cualquier otro documento, gráfico o suplemento, la

política de desarrollo y los planes para distribución de la población, usos de la tierra, vías de circulación, servicios públicos, facilidades comunales, y construcción, conservación y rehabilitación de áreas urbanas. (2017, p. 14).

Entonces, el plan regulador es una ley que ordena el desarrollo del cantón, para garantizar un lugar seguro y agradable donde vivir, siempre y cuando se cumpla con lo definido con respecto a la forma y condiciones en las que se puede construir, así como los usos del suelo y las actividades que se pueden desarrollar en el lugar.

CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Enfoque investigativo seleccionado

El paradigma de la presente investigación fue el denominado sociocrítico, ya que, según Colunga, dicho paradigma:

Se orienta a la acción, es una investigación-acción participativa, transformadora con respecto al objeto, se caracteriza por incorporar criterios históricos, contextuales y valorativos en la construcción del conocimiento que se produce en y para la acción; resolver la dicotomía sujeto/objeto mediante una visión participativa, dialógica y holística del conocimiento, donde el sujeto es el elemento principal evaluando sus acciones transformadoras y su auto transformación; plantear la posición de subjetividad crítica en oposición al excesivo objetivismo del positivismo y el excesivo subjetivismo del paradigma interpretativo; así como reconocer los valores del paradigma clásico y la necesidad de emplear metodologías cuantitativas además de las cualitativas. (Colunga, 2013, p. 17)

Por otra parte, el enfoque de la investigación es cualitativo, pues, según Barrantes:

(...) la investigación con enfoque cualitativo busca las causas de los fenómenos sociales, analizando perspectivas externas, las cuales se evidencian por medio de la comprobación, el enfoque cualitativo se caracteriza por analizar grupos pequeños, utilizando entrevistas y datos válidos tanto reales y (sic) profundos. (Barrantes, 2002, p. 72)

3.2 Tipo de investigación

Existen distintos tipos de investigación, entre los cuales se pueden mencionar la descriptiva, la exploratoria, la no exploratoria, la explicativa, entre otras. Con base

en la presente investigación, se determinó que es descriptiva. Guevara dice que una investigación descriptiva es aquella que se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando, en la cual la información debe ser verídica, precisa y sistemática, y se debe evitar hacer inferencias en torno al fenómeno (2020).

También, se describió una serie de aspectos específicos acerca del objeto de estudio, donde cada uno se analizó de manera independiente, esto con el fin de poder describir lo que se desea investigar.

Cada información recolectada y analizada individualmente fue importante para la creación de teorías y conclusiones, así como un aporte significativo al conocimiento de las investigadoras.

3.3 Análisis de actores

Con base en el perfil investigativo, para recaudar fuentes de información confiables se fraccionó en información primaria, la cual está constituida por los actores principales involucrados con el ordenamiento territorial en el cantón de Turrialba, y la información secundaria, que abarca documentos base para un análisis profundo en relación directa con el tema de investigación.

En la tabla 5 se visualizan, de una manera más clara y concisa, las fuentes de información que competen en el perfil investigativo.

Tabla 5. Fuentes de información

Fuente de información	de	Actores	Documentos
Primaria		<ol style="list-style-type: none"> 1. Alcalde de la Municipalidad de Turrialba. 2. Departamento de Planificación Urbana de la Municipalidad de Turrialba. 3. Arquitectos de la Municipalidad de Turrialba. 4. Regidores municipales. 5. Presidentes de las asociaciones de desarrollo de las comunidades del distrito central del cantón de Turrialba. 6. Sociedad civil afectada por el ordenamiento territorial en el cantón. 	
Secundaria			<ol style="list-style-type: none"> 1. Política nacional de ordenamiento territorial de Costa Rica. 2. Ley de Ordenamiento Territorial de Costa Rica. 3. Perfil cantonal de la Municipalidad de Turrialba. 4. Plan estratégico de la Municipalidad de Turrialba. 5. Mesa de identidad y territorio. Estrategia nacional 2020.

Nota. Elaboración propia, 2023.

3.4 Limitaciones del objeto de estudio

En este apartado, se realizó una reflexión sobre las limitaciones que existen en materia de ordenamiento del territorio y en la gestión municipal llevada a cabo en el cantón de Turrialba.

Con base en las entrevistas realizadas, se determinó como principal limitación el plan regulador o plan de ordenamiento del territorio, ya que no existe un instrumento de ordenamiento del territorio como tal en el cantón de Turrialba. Por consiguiente, se ve afectado el desarrollo urbanístico y territorial de una manera armoniosa.

3.5 Matriz metodológica

Tabla 6. Matriz metodológica

Matriz Metodológica							
Objetivo específico	Categoría de análisis	Subcategorías	Técnica	Instrumento	Fuente/sujeto/participantes	Actividades	Tareas
1. Identificar las acciones que gestiona el gobierno local, así como la articulación y coordinación con las instituciones públicas para el ordenamiento territorial en el cantón.	1. Acciones de gestión municipal.	1.1. Tipos de acciones desarrolladas por la municipalidad. 1.2. Vinculación de las acciones con los objetivos de desarrollo sostenible. 1.3. Formas de planificación y gestión de las acciones implementadas.	Revisión documental. Revisión documental. Revisión documental. Cuestionario.	Análisis de la documentación referente al tema. Cuestionario con preguntas cerradas.	Alcalde Municipalidad de Turrialba. Departamento de Planificación Urbana de la Municipalidad de Turrialba. Técnicos de la Municipalidad de Turrialba.	Buscar el Plan estratégico municipal y el Plan operativo anual. Revisar el PEM (Plan Estratégico Municipal) y el POA (Plan Operativo Anual). Identificar cuáles acciones del PEM se encuentran en el POA.	Solicitud y aprobación para la lectura de los planes. Búsqueda de documentos en el archivo municipal. Lectura PEM/POA.
	2. Articulación y coordinación	2.1. Tipo de instituciones	Revisión documental.	Análisis de la información	Departamento de	Selección de	Solicitud de citas para la aplicación del

	institucional.	<p>vinculadas a la articulación y la coordinación del ordenamiento territorial.</p> <p>2.2. Funciones de las instituciones en relación con el ordenamiento territorial.</p> <p>2.3. Espacios de coordinación.</p> <p>2.4. Acciones conjuntas para el ordenamiento.</p>	<p>Revisión documental.</p> <p>Cuestionario.</p> <p>Revisión documental.</p>	<p>referente al tema.</p> <p>Cuestionario con preguntas cerradas.</p>	<p>Planificación Urbana de la Municipalidad de Turrialba.</p> <p>Regidores.</p>	<p>actores para la investigación.</p> <p>Búsqueda del espacio para la aplicación del cuestionario a técnicos.</p> <p>Elaborar el cuestionario con preguntas cerradas</p> <p>Definir las instituciones públicas del sector vinculadas al ordenamiento territorial.</p> <p>Identificación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).</p>	<p>cuestionario.</p> <p>Identificación de las instituciones públicas vinculadas en el tema del ordenamiento territorial.</p> <p>Análisis de los ODS relacionados con el tema, y aplicados en la Municipalidad de Turrialba.</p>
--	----------------	--	--	---	---	--	---

<p>2. Describir las limitaciones de las acciones ejecutadas por el gobierno local para la planificación del ordenamiento territorial cantonal.</p>	<p>1.Limitaciones de las acciones municipales.</p>	<p>1.1. Relación entre las limitaciones y la planificación del ordenamiento del territorio en el cantón.</p>	<p>Revisión documental. Entrevista. Cuestionario.</p>	<p>Cuestionario con preguntas cerradas.</p>	<p>Alcalde de la Municipalidad de Turrialba. Departamento de Planificación Urbana de la Municipalidad de Turrialba. Regidores.</p>	<p>Buscar el Plan estratégico municipal y el Plan operativo anual. Revisar el PEM y el POA. Identificar cuáles acciones del PEM se encuentran en el POA. Búsqueda del espacio para la aplicación del cuestionario. Elaborar el cuestionario con preguntas cerradas.</p>	<p>Solicitud y aprobación para la lectura de los planes. Búsqueda de documentos en el archivo municipal. Lectura PEM/POA. Solicitud de citas para la aplicación del cuestionario. Identificación de las instituciones públicas vinculadas en el tema del ordenamiento</p>
<p>3. Diseñar una propuesta estratégica</p>	<p>1. Estrategia de planificación</p>	<p>1.1. Vinculación de la estrategia de planificación</p>	<p>Grupo focal.</p>	<p>Análisis de la información referente al</p>	<p>Municipalidad de Turrialba.</p>	<p>Buscar el Plan estratégico municipal y el</p>	<p></p>

<p>para la mejora continua del ordenamiento territorial en el cantón de Turrialba.</p>	<p>territorial.</p>	<p>territorial con el cantón. 1.2. Coordinación de los actores para el cumplimiento de la estrategia. 1.3. Funciones del gobierno local para el cumplimiento de la estrategia.</p>	<p>Revisión documental. Entrevista.</p>	<p>tema. Cuestionario con preguntas abiertas.</p>		<p>Plan operativo anual. Revisar el PEM y el POA. Identificar cuáles acciones del PEM se encuentran en el POA. Búsqueda del espacio para la aplicación del cuestionario. Elaborar el cuestionario con preguntas cerradas.</p>	<p>territorial. Análisis de los ODS relacionados con el tema, y aplicados en la Municipalidad de Turrialba.</p>
--	---------------------	--	--	--	--	---	--

Nota. Elaboración propia, 2023.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Acciones de gestión municipal

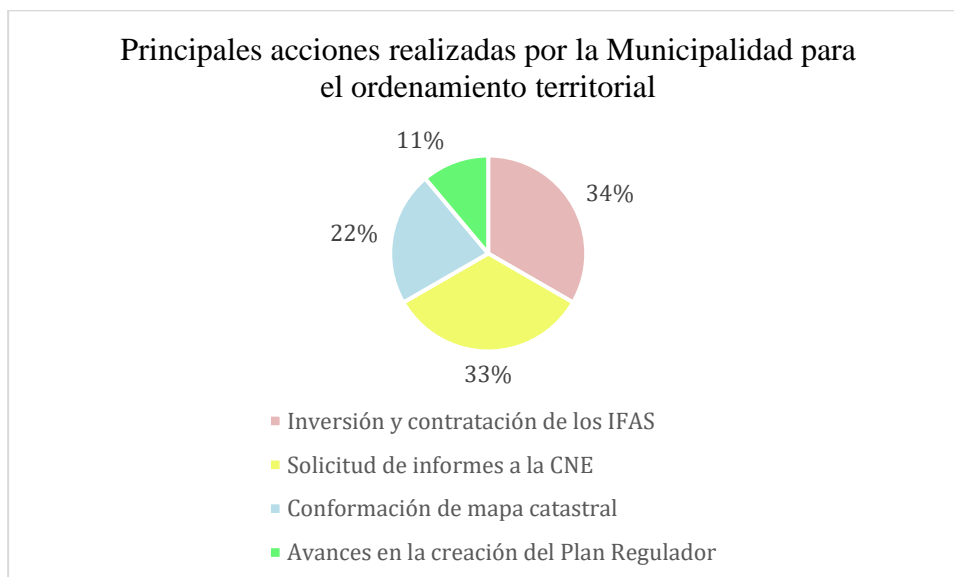
Las principales acciones que desarrolla la Municipalidad de Turrialba, en materia de ordenamiento territorial, se orientan hacia la creación del Plan Regulador, como lo son la inversión y contratación del Índice de Fragilidad Ambiental (IFA), metodología utilizada para la creación de los planes reguladores, y que en este caso ha permitido un avance importante en la elaboración del Plan Regulador del cantón de Turrialba.

Según el Sistema Costarricense de Información Jurídica (2013), el índice de fragilidad ambiental se define como el balance total de carga ambiental de un espacio geográfico dado, que resume la condición de aptitud natural del mismo (biótica, gea y de uso potencial del suelo), la condición de carga ambiental inducida, y la capacidad de absorción de la carga ambiental adicional, vinculada a la demanda de recursos (SCIJ, 2013).

Asimismo, la solicitud de informes, a la Comisión Nacional de Emergencias (CNE), permite verificar la existencia de posibles emergencias que puedan llegar a afectar a la población del cantón y, por último, la conformación de un mapa catastral que permita, a todos los departamentos que conforman la municipalidad, tener acceso a la información.

Cabe resaltar que es de suma importancia tener presente el problema de la investigación: *¿Cómo se planifica y gestiona el ordenamiento territorial sostenible en la Municipalidad de Turrialba?*

Figura 3. Principales acciones realizadas por la Municipalidad de Turrialba, Cartago, Costa Rica, para el ordenamiento territorial



Nota. Elaboración propia, 2023.

A partir de la aplicación del cuestionario, la inversión y contratación de los IFAS se encuentra como la principal acción con un 34%; el 33% corresponde a la solicitud de informes a la CNE; el 22% a la conformación del mapa catastral; y el 11% a los avances en la creación del Plan Regulador.

4.1.1 Inversión y contratación de IFAS

La Municipalidad de Turrialba realizó, en el año 2022, la contratación de IFAS con su presupuesto extraordinario III (2022), lo cual significa que realizó un estudio de los requisitos necesarios según el INVU para la implementación del plan regulador (Valverde, 2022).

Al entender esto, es considerable replantearse cuánto de ese presupuesto designan las municipalidades a proyectos o temas tan importantes como lo es el ordenamiento del territorio. En el caso de la Municipalidad de Turrialba, se identificó que durante los años de estudio (2017-2023), el presupuesto asignado al tema del

ordenamiento del territorio es mínimo, encontrándose de manera única, en el presupuesto extraordinario 3-2022, una meta en la que se da inicio a la primera etapa para la formulación del plan regulador, la misma que asigna las siguientes partidas específicas:

Tabla 7. Partidas específicas Plan Regulador: Presupuesto Extraordinario 3-2022

Número partida específica	Monto	Descripción
3 06 18 1 04 03	49,767,964.08	Primera Etapa Plan Regulador Cantonal (REC LIBRES)

Nota. Elaboración propia, a partir de información del Presupuesto Extraordinario 3-2022, 2023.

Tabla 8. Partidas específicas Plan Regulador: Presupuesto Extraordinario 3-2022

Número partida específica	Monto	Descripción
3 06 17 1 04 03	33,732,035.92	Primera Etapa Plan Regulador Cantonal (IBI)

Nota. Elaboración propia, a partir de información del Presupuesto Extraordinario 3-2022, 2023.

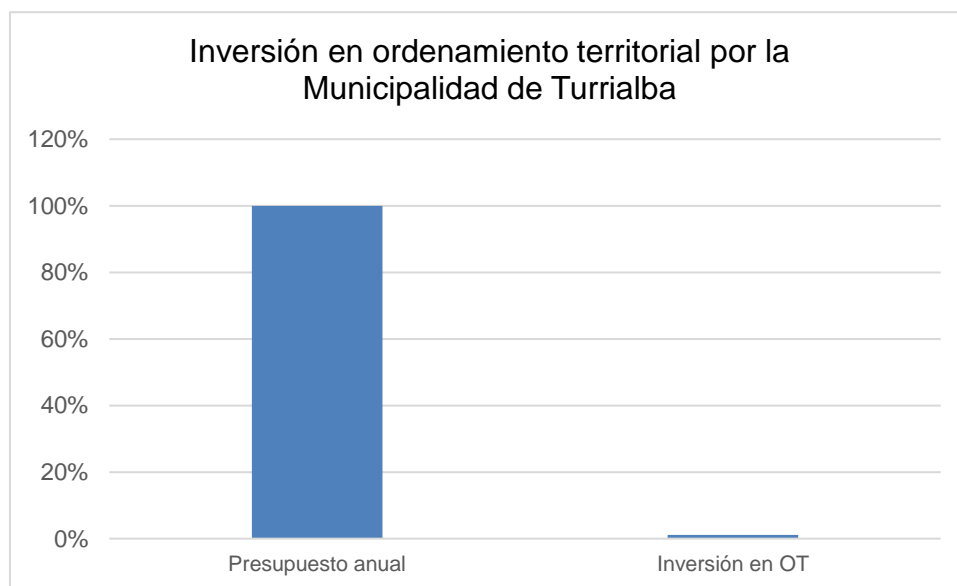
Eso significa que la totalidad invertida por parte de la municipalidad sería por 83.500.000,00 millones de colones para la formulación del IFAS, lo que representa de manera aproximada un 2,2% del presupuesto extraordinario 3-2022 (Municipalidad de Turrialba, 2022) (A. Castillo, comunicación personal, 14 de octubre de 2022)

Ahora bien: ¿Se considera como una inversión alta o baja para el tema de ordenamiento del territorio del cantón de Turrialba? Se enfoca, de la misma manera, en el año 2022, fecha cuando se dio el paso inicial para el plan regulador, y la

municipalidad contó con un presupuesto total (ordinario y extraordinarios) de 7,876,046,329.61, del cual solo un 1,1% fue asignado al tema estudiado (Municipalidad de Turrialba, 2022).

Sin embargo, se identificó que, del año 2017 al 2021, la Municipalidad de Turrialba asignó un porcentaje considerable a la atención de emergencias en el cantón, lo cual significa que, debido a una falta de planificación y gestión del ordenamiento territorial, se generaron egresos para enfrentar problemáticas que se pudieron evitar, concientizando a la ciudadanía sobre la basura en ríos, presentando adecuados usos de suelo y permisos de construcción.

Figura 4. Nivel porcentual de inversión total en ordenamiento del territorio, en comparación con el presupuesto total anual de la Municipalidad de Turrialba



Nota. Elaboración propia, con datos de la Contraloría General de la República (CGR), 2023.

En síntesis, la municipalidad realizó una inversión y contratación para la formulación de la primera etapa en la búsqueda de la licencia ambiental del Plan Regulador, denominada IFAS. Esta acción se considera positiva, ya que demuestra

un paso adelante para la meta principal, la cual consiste en la implementación del plan regulador. Sin embargo, se detecta que el porcentaje de inversión en OT ha sido mínimo durante los años de estudio.

4.1.2 Solicitud de informes de la CNE

Otra de las acciones que ha realizado el municipio, para el desarrollo óptimo del OT en el cantón, es la solicitud de informes a la CNE.

Se determina que el gobierno local ha realizado la búsqueda de dichos informes, y la manera de solventar necesidades prioritarias existentes, por medio de reuniones en conjunto con otras instituciones, pero hasta la fecha no se han ejecutado acciones para la mejora del OT.

El informe CNE-UIAR-INF-0744-2021-CARTAGO-TURRIALBA, de la CNE, resalta la necesidad de establecer las regulaciones en el uso del suelo, en cuanto a las construcciones que fueron afectadas y de esta manera valorar, si es viable o no su uso, y en qué condiciones de medidas de mitigación y prevención debe respaldarse la reconstrucción, o de denegar por completo el permiso por parte de los profesionales responsables o el ente municipal (CNE, 2022).

Por lo cual, debido a la mínima ejecución de recomendaciones por parte de la municipalidad, en el año 2021 el cantón turrialbeño sufrió una de las mayores emergencias a lo largo de la historia, a causa de las condiciones climáticas, emergencia que evidenció el escaso OT existente en la zona, hecho que resulta lamentable para el desarrollo del cantón y la calidad de vida de los habitantes.

Figura 5. *Emergencia año 2021, cantón de Turrialba, por desborde del río Turrialba*



Nota. Comisión Nacional de Emergencias, 2023.

Figura 6. *Emergencia año 2021, cantón de Turrialba, por desborde del río Turrialba*



Nota. Comisión Nacional de Emergencias, 2023.

4.1.3 Conformación del mapa catastral

Con base en la información brindada por el Departamento de Planificación Urbana de la Municipalidad de Turrialba, la institución trabajó en conjunto por la implementación de un mapa catastral que facilite el acceso a la información necesaria, por parte de los funcionarios y de la población en general.

Dicha acción realizada por la municipalidad genera un gran avance en el tema del OT para el cantón turrialbeño, incrementando el paso a la mejora continua.

Por lo cual, se define que la valiosa implementación del recurso en el cantón ayuda a asegurar, de manera jurídica, los bienes inmuebles de los habitantes de la zona.

4.1.4 Avances en la construcción el Plan Regulador

La Municipalidad de Turrialba se encuentra en una posición favorable al iniciar el proceso para la formulación del plan regulador para el cantón, mediante la contratación de IFAS como paso inicial y con la conformación de la comisión del plan regulador, requisitos indispensables para la ejecución del paso uno según el INVU.

De acuerdo con la información brindada por la encargada del departamento de planificación urbana, la contratación ha sido primordial para iniciar la implementación de dicho plan en el cantón. Según comenta Valverde (2022), la municipalidad bajo su gobierno local es la única con la potestad de decidir qué quieren o qué servicios brinda para la comunidad, en este caso la turrialbeña.

Para llevar a cabo la posible implementación del plan regulador, se han priorizado las emergencias que se han presentado en el cantón, trabajando por medio

de reuniones y evidenciando la necesidad de contar con un plan que ayude a cumplir con los fines del OT.

Por lo cual, es de resaltar que la municipalidad ya se encuentra en búsqueda de dicha formulación e implementación del plan, encontrándose en el paso 1 de un total de cuatro. En la siguiente figura se evidencia la posición actual de la municipalidad para el cumplimiento:

Figura 7. Pasos para la formulación del Plan Regulador, Costa Rica

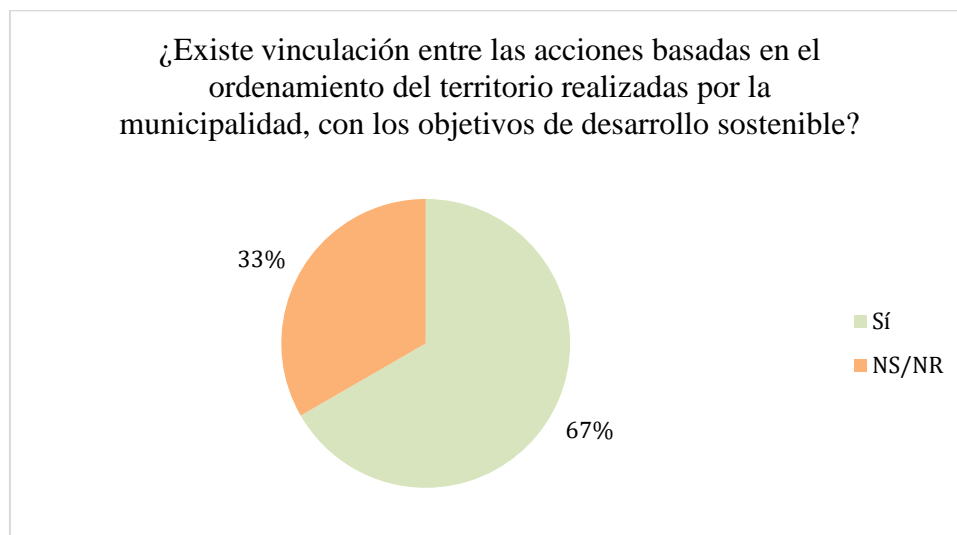


Nota. Elaboración propia, a partir de información del INVU, 2023a.

Ahora bien; ¿Existe una vinculación de las acciones municipales con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, como lo establece el Plan Estratégico Municipal (PEM) 2022-2027?

Según el cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de Turrialba (Anexo 8.2), se demuestra que sí existe vinculación de las acciones direccionadas hacia el ordenamiento del territorio con los ODS descritos en la “Agenda 2030”.

Figura 8. Vinculación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible con las acciones realizadas por la Municipalidad de Turrialba en cuanto al ordenamiento del territorio

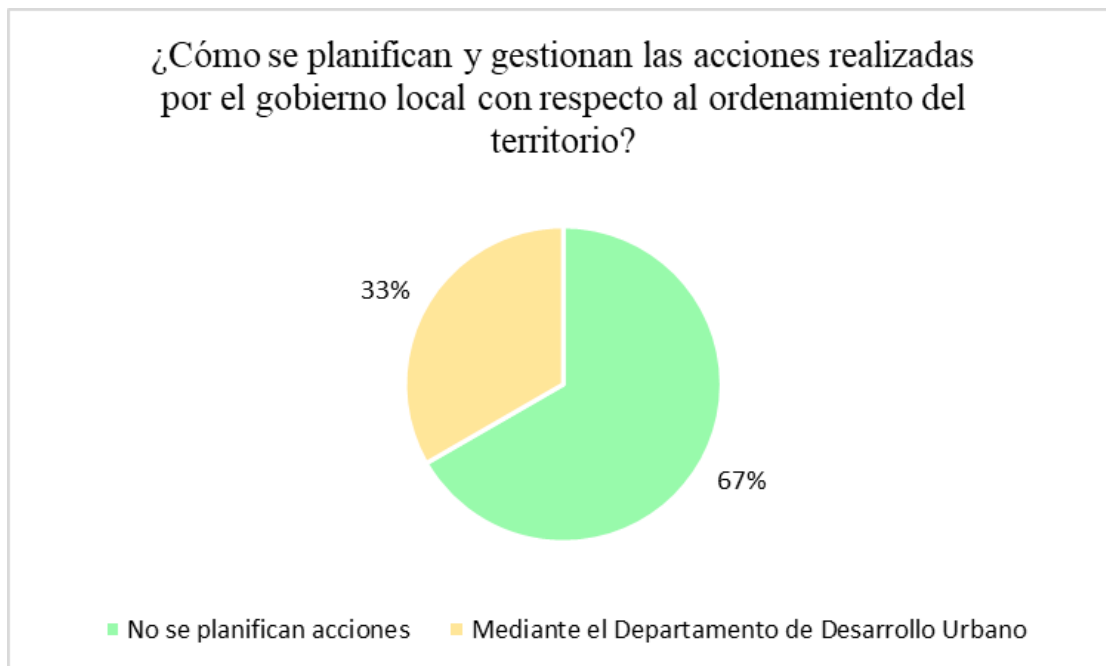


Nota. Elaboración propia, 2023.

De un total de diez personas sondeadas, el 67% de ellas opina que sí existe vinculación con los ODS, y el 33% restante opina que no.

Actualmente, no existe planificación y gestión de las acciones municipales orientadas al ordenamiento territorial; esto se debe principalmente a la ausencia del plan regulador y a que la oficina de Planificación Urbana se encuentra a cargo de una sola persona, ya que no se le asignan recursos económicos, personal capacitado y equipo adecuado (Plan estratégico municipal de Turrialba 2016-2021, 2016b),

Figura 9. *Planificación y gestión de las acciones realizadas por el gobierno local con respecto al ordenamiento del territorio*



Nota. Elaboración propia, 2023.

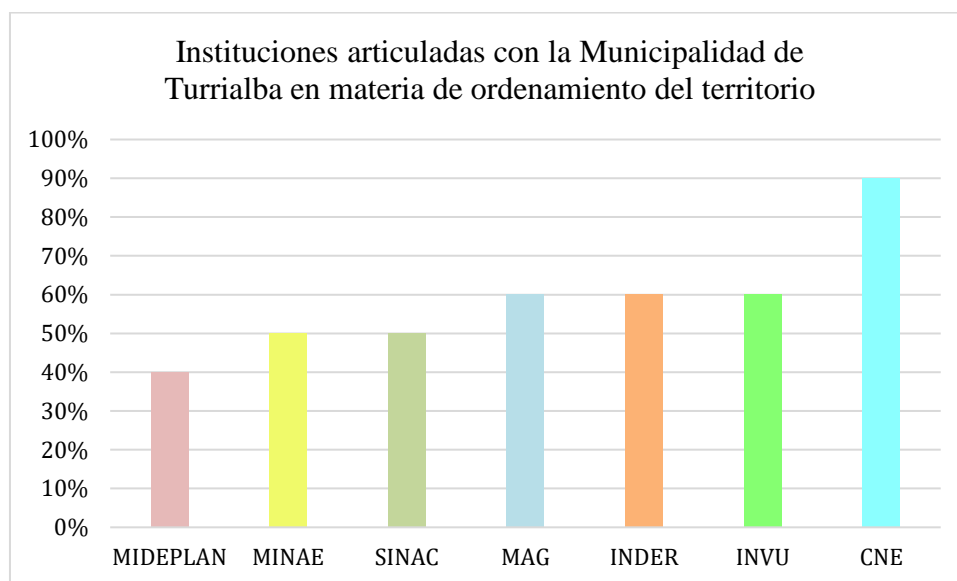
Con base en los nueve cuestionarios aplicados, el 67% de los participantes responde que no se planifican y gestionan acciones concretas con respecto al ordenamiento territorial, y el 33% piensa que se planifica y gestiona mediante el departamento de Desarrollo Urbano.

4.2 Articulación y coordinación institucional

Con respecto a la vinculación, articulación y coordinación de instituciones con la Municipalidad de Turrialba, se logra evidenciar que las instituciones que se encuentran mayormente relacionadas con el gobierno local y el ordenamiento territorial son: la Comisión Nacional de Emergencias (CNE), el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU), el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Instituto de Desarrollo Rural (INDER), el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE),

el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), y el Ministerio de Planificación Nacional (MIDEPLAN).

Figura 10. *Instituciones articuladas con la Municipalidad de Turrialba en materia de ordenamiento del territorio*



Nota. Elaboración propia, 2023.

Estas instituciones tienen como función primordial la administración correcta del territorio, así como fiscalizar el uso adecuado del suelo y su crecimiento.

Figura 11. *Función que cumplen las instituciones u organizaciones con respecto al ordenamiento del territorio*

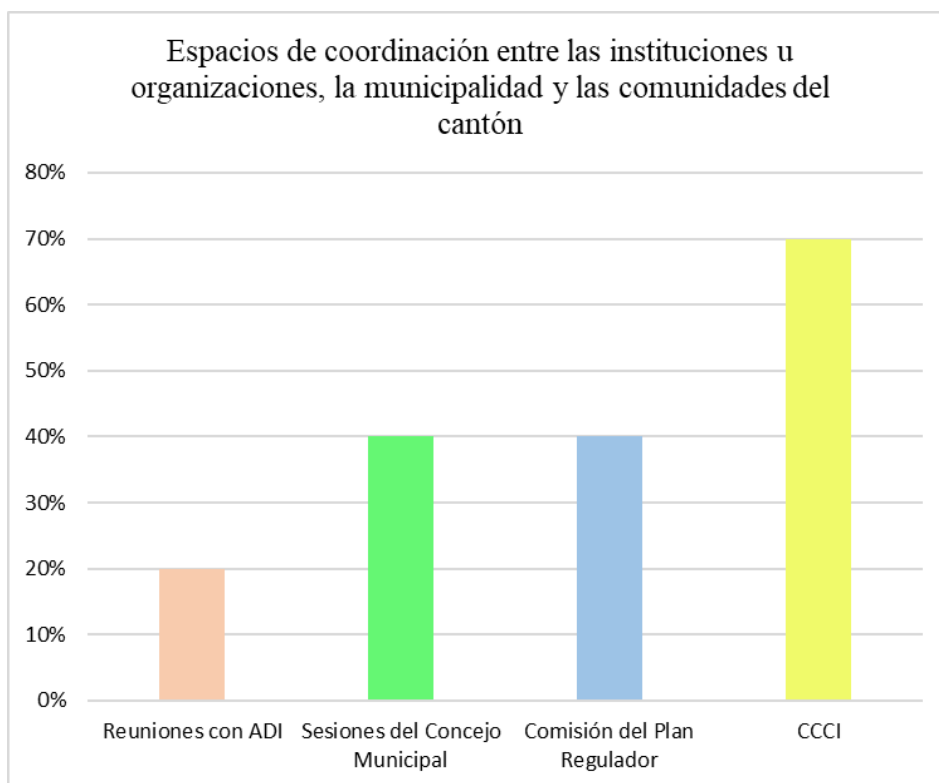


Nota. Elaboración propia, 2023.

El 56% de las personas, quienes son participantes del cuestionario, opinan que la administración del territorio es la principal función que tienen las instituciones articuladas con el gobierno local, y el 44% restante el fiscalizar el uso adecuado del suelo y su crecimiento, lo que evidencia que estas instituciones están comprometidas con el ordenamiento del territorio del cantón de Turrialba.

En cuanto a los espacios de coordinación entre las instituciones, la municipalidad y las comunidades del cantón de Turrialba, se presentan los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI), las Sesiones del Concejo Municipal, la Comisión del Plan Regulador y las reuniones con las Asociaciones de Desarrollo Integral.

Figura 12. *Espacios de coordinación entre las instituciones u organizaciones, la municipalidad y las comunidades del cantón de Turrialba, Cartago, Costa Rica*



Nota. Elaboración propia, 2023.

Además, se presentan otros espacios por medio de los que se coordinan estas instituciones con la municipalidad y las comunidades, como lo son: los espacios virtuales, las mesas de enlaces técnicos del Instituto Tecnológico de Costa Rica y las reuniones específicas, según el interés municipal.

Figura 13. *Otros espacios de coordinación presentes entre las instituciones u organizaciones, la municipalidad y las comunidades del cantón de Turrialba, Cartago, Costa Rica*



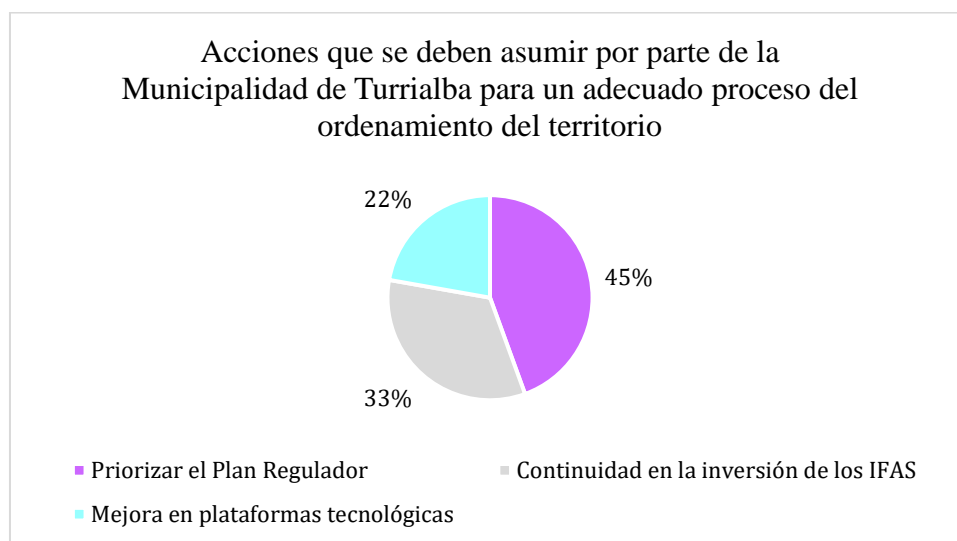
Nota. Elaboración propia, 2023.

Como se evidencia en la figura anterior, el 56% de los participantes opina que los espacios virtuales son el principal medio de coordinación, seguido de las mesas de enlaces técnicos del ITCR con 22%, y las reuniones específicas según el interés municipal con 22%.

Por otra parte, la Municipalidad de Turrialba tiene una gran responsabilidad, y es lograr la consecución de acciones en conjunto con instituciones u organizaciones orientadas hacia el adecuado ordenamiento del territorio. Dentro de estas acciones está la creación de políticas, lineamientos y planes, como el Plan Regulador, que sería una herramienta muy valiosa para mantener la mayor organización del cantón y, así,

generar un desarrollo acorde con las necesidades de la población y con las capacidades del entorno.

Figura 14. Acciones que debe asumir la Municipalidad de Turrialba para que exista un adecuado proceso de ordenamiento del territorio



Nota. Elaboración propia, 2023.

Del 100% de participantes, un 45% opina que la municipalidad debe darle prioridad al Plan Regulador, el 33% dice que se debe dar la continuidad de la inversión de los IFAS, y el 22% restante opina que se debe mejorar en plataformas tecnológicas.

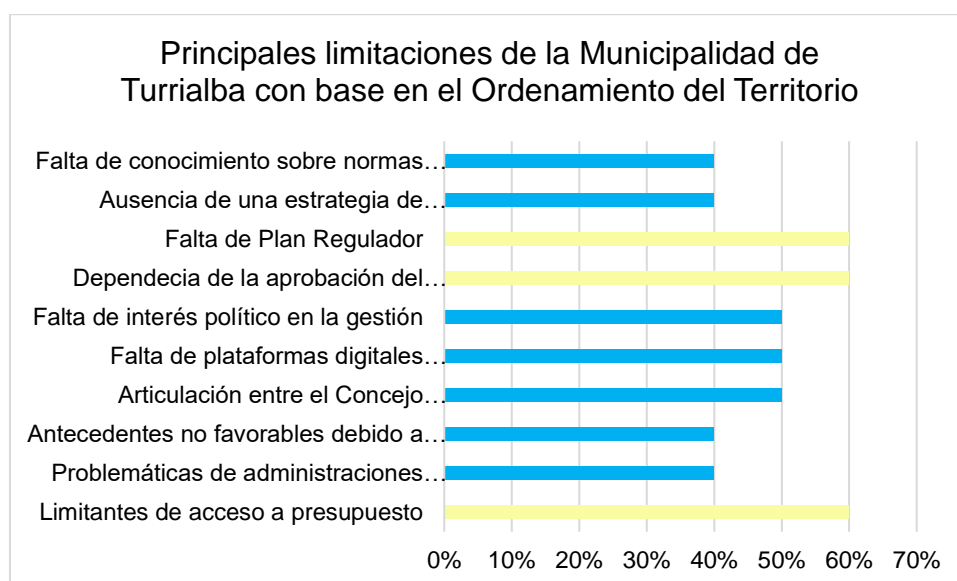
4.3 Limitaciones de las acciones municipales

Ahora bien, dentro de las principales limitaciones de las acciones que ejecuta la Municipalidad de Turrialba, están las que se dan con respecto a la planificación del ordenamiento del territorio en el cantón. Dichas limitaciones se definieron a partir de información recolectada por medio de la aplicación de un cuestionario a funcionarios municipales, además de la revisión documental y la elaboración y análisis de la matriz FODA, con el fin de conocer más a fondo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan en el cantón de Turrialba.

Una vez finalizado el análisis de la Matriz FODA, se aplicó la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), instrumentos que permitieron hacer un análisis más profundo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Consecuentemente, se realizó el árbol de problemas, como insumo para brindar posibles soluciones a los problemas encontrados. De allí surge la propuesta estratégica y el planteamiento de las estrategias para la mejora continua del ordenamiento del territorio en el cantón de Turrialba.

Figura 15. Principales limitaciones de la Municipalidad de Turrialba con base en el ordenamiento del territorio



Nota. Elaboración propia, 2023.

Por consiguiente, la figura 17 evidencia que tres de las limitantes principales para la municipalidad son el acceso a presupuesto, la dependencia de la aprobación del Concejo Municipal y la inexistencia de un plan regulador para la zona.

4.3.1 Limitaciones de acceso a presupuesto

La Municipalidad de Turrialba cuenta con la responsabilidad individualizada de “acordar sus presupuestos y ejecutarlos” (p.4). Como bien es conocido en ámbitos municipales, el proceso de formulación de presupuestos se maneja de forma interna; dicho proceso es llevado a cabo por parte de técnicos y miembros del Concejo Municipal, quien es el encargado de la aprobación de contribuciones, tasas y costos de los servicios municipales.

Además, el Concejo Municipal se encarga de:

Proponer proyectos de tributos municipales a la Asamblea Legislativa, es decir, es un órgano deliberativo que puede proponer nuevas formas de financiamiento para aumentar el caudal de recursos financieros municipales, aunque como ya se mencionó el mismo Código limita ese presupuesto y proyectos a realizarse en coordinación con los Planes de Desarrollo Municipal. (Cascante, 2016, p. 4)

Ahora bien, con base en el proceso investigativo llevado a cabo, las limitantes de acceso al presupuesto no solo vienen por parte del Concejo Municipal, el cual sí puede tener influencia en las negaciones de presupuesto, sino también por parte de la Contraloría General de la República.

Según el Sistema Costarricense de Información Jurídica (1949), en los artículos 175, 176 y 184, inciso 2), de la Constitución Política, otorga a la Contraloría General de la República el deber de examinar, aprobar o improbar los presupuestos de las municipalidades, y fiscalizar su ejecución y liquidación. Con base en un proceso lineal, la CGR se encarga de la revisión de los presupuestos una vez aprobados por parte del Concejo Municipal.

La CGR es un ente de control del Gobierno central que debe revisar los presupuestos de todo el Gobierno. Gracias a este proceso, la CGR ha desarrollado el IGM (Índice de Gestión Municipal), el cual comprende 61 indicadores organizados en cinco ejes: 1: Desarrollo y Gestión Institucional; 2: Planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas; 3: Gestión de Desarrollo Ambiental; 4: Gestión de Servicios Económicos, donde básicamente se evalúa la gestión vial; y 5: Gestión de Servicios Sociales.

Costa Rica es un país de configuración política administrativa unitaria, lo cual significa que este se subdivide en provincias. Sin embargo, la unidad político-administrativa básica es el municipio; las provincias no tienen función en el Gobierno, sino solo actúan como unidades representativas del voto en las elecciones nacionales y unidades administrativas de entes desconcentrados.

En el país existen un total de 84 cantones, los cuales cuentan con un sistema de trabajo municipal distinto, es decir, ninguna municipalidad cuenta con un sistema de trabajo para la recolección de ingresos igualitario. Un ejemplo de ello es el sistema de recolección de tributos municipales de manera semestral, trimestral o mensual, donde cada municipalidad adecua esto a sus necesidades.

Por eso, cada una asigna su presupuesto según los requerimientos del territorio, la sociedad, entre otros factores que forman parte fundamental para el desarrollo de un cantón.

Con base en información de Cascante, para medir el nivel de descentralización fiscal en los municipios se utilizan tres indicadores, como lo son el traslado del cobro de impuesto de bienes inmuebles o predial a las municipalidades, el traslado de un porcentaje del presupuesto nacional, y el tercero es la autonomía que tienen los municipios para endeudarse (2016 p.2).

De esta manera, los municipios pueden obtener recursos de distintas fuentes, como lo son los cobros y tasas por los servicios que prestan, impuestos, presupuesto nacional y préstamos. Por lo cual, de acuerdo con la disponibilidad de estos recursos, pueden establecer el presupuesto, financiar el funcionamiento del gobierno municipal, prestar los servicios establecidos por la ley y, si es posible, se realizan proyectos.

Los recursos financieros representan la capacidad de acción de las municipalidades, y el poder de influencia que tienen sobre la ciudadanía en cada municipio, como un ente público capaz de actuar de manera diferenciada y autónoma del Gobierno central (Cascante, 2016).

Bajo la misma línea, el presupuesto municipal es el cálculo anticipado de los ingresos o entradas de dinero de una institución, y los egresos o salidas de dinero que se tendrán durante un tiempo determinado, generalmente de un año (Municipalidad de Cartago, 2023).

Ahora bien, al analizar el presupuesto asignado al ordenamiento del territorio por parte de la municipalidad, es mínimo, asignando solo dos partidas en el año 2022, evidenciándose que existe una limitante significativa en el tema de sensibilización sobre la importancia de invertir en OT, ya que, al invertir en proyectos de esta naturaleza, ayuda a la productividad de asentamientos humanos, a evitar desastres naturales, entre otros.

4.3.2 Problemáticas de administraciones pasadas

Otra de las limitantes con la que cuenta la Municipalidad de Turrialba, para mantener una mejora continua en el ámbito del ordenamiento del territorio, es la de las problemáticas de administraciones pasadas.

Dar alta prioridad a otros temas de importancia, en su momento, puede causar consecuencias a futuro; por lo cual, el planificar, conociendo los recursos o insumos con los que se cuenta, es un tema primordial para el bienestar institucional.

Tanto para la Municipalidad de Turrialba como para otras instituciones, a nivel nacional, el “arrastrar” con consecuencias de administraciones anteriores es un tema cotidiano. Según informan técnicos municipales, el OT es un tema que ha ocasionado problemáticas a lo largo del tiempo en el cantón de Turrialba y, aunque se cuente con una oficina de Planificación Urbana, el tema es tan amplio, que ha sido difícil de planificar y gestionar. Según comentan, hasta el año 2022, gracias a altos esfuerzos institucionales, se realizó un inicio a una mejora en el OT, hechos que confirman que los antecedentes de administraciones pasadas pueden ocasionar graves problemas, con base en una visión prospectiva en la municipalidad.

4.3.3 Articulación entre el Concejo Municipal/gobierno local y técnicos

La comunicación dentro de una institución es un punto clave para el desarrollo adecuado de temas de interés, ya sean políticos, económicos o administrativos.

La comunicación organizacional favorece la gestión empresarial a través de la generación de estrategias y canales de comunicación efectivos que propicien, a nivel interno, una mayor productividad, calidad, integración del colectivo y mejores resultados y, a nivel externo, se genera un mayor impacto (Narvaez, 2023).

Dentro de la institución en estudio, la comunicación y articulación entre los miembros internos y externos es una de las limitaciones más significativas, lo anterior con base en el análisis FODA realizado en el año 2023.

Al existir una articulación armoniosa entre los técnicos, los miembros del Concejo Municipal y el gobierno local, se pueden mejorar aspectos como: planificar

alianzas estratégicas, fomentar ideas con base en el OT, dialogar mejoras continuas y analizar recursos.

Dicho esto, es de suma importancia aclarar que sí existe una comunicación y articulación actualmente entre los miembros de la municipalidad; sin embargo, no se considera que sea la mejor. El factor más influyente es que los miembros cuentan con distintos intereses, provocando que esta limitante se catalogue como crítica y urgente por tratar, ya que esto afecta la toma de decisiones con respecto al desarrollo territorial del cantón.

4.3.4 Falta de plataformas digitales adecuadas/sólidas para la recopilación de datos

“En la actualidad existen numerosos cambios en los mercados, competencias, organizaciones, tecnologías, sociedades y culturas, entre otros, razón por la cual se considera poco pertinente seguir maniobrando bajo el mismo enfoque tradicional” (Montiel, 2008, p. 77).

Hoy en día la tecnología se ha vuelto fundamental en la vida cotidiana, tanto en Costa Rica como en el mundo. Sin embargo, no todas las instituciones cuentan con las capacidades o herramientas para adaptarse a los cambios, hecho que pudiese afectar a las instituciones para que lleven a cabo un mejor cumplimiento de las metas y objetivos.

Dicho tema afecta a la Municipalidad de Turrialba, en lo relacionado con la recolección de información con respecto al ordenamiento del territorio, ya que el contar con mejoras en el tema de las TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) es fundamental para que la institución pueda desarrollar temas de alta importancia cantonal.

4.3.5 Falta de interés político en la gestión

El apoyo político es fundamental en una sociedad, para la consecución de acciones que mejoren en su totalidad la calidad de vida de la población. En el caso de las municipalidades y los concejos municipales, el interés que exista de parte de los distintos partidos políticos, que conforman estas organizaciones, debe ser fuerte y se debe dar por medio de políticas públicas que movilicen el cambio.

En la actualidad existe una crisis política que lleva a la desconfianza en el sistema de partidos políticos y la democracia en general, ocasionando en la ciudadanía un interés personal y no grupal o comunal por situaciones que le afectan, pero no necesariamente exigen sus derechos a los representantes políticos (Maldonado, 2016).

Esta situación afecta en gran medida el actuar e interés político de los representantes del gobierno local y del Concejo Municipal del cantón de Turrialba, dado que se presentan algunas situaciones que perjudican directamente la gestión y planificación del ordenamiento del territorio.

Estos problemas se presentan por distintas causas, como lo son: el no hacer cumplir y valer los derechos de la población ante los representantes políticos, la existencia de roces entre funcionarios por preferencias políticas, y la existencia de problemas ideológicos en la representación política.

Consecuentemente, se deja de lado el interés común por el interés personal o político, lo que genera que no exista apoyo político en el cumplimiento de metas, ni en la aprobación de presupuestos direccionados a temas de ordenamiento y desarrollo del territorio.

4.3.6 Falta de Plan Regulador

Según Chiarella y Yakabi (2017), la CEPAL señala que hay una ausencia de herramientas de ordenamiento territorial que integren, en un solo instrumento, elementos que faciliten el logro de metas en cuanto a desarrollo sustentable. De hecho, no existe una herramienta que articule elementos fisicogeográficos-espaciales del territorio con elementos socioculturales y económicos.

Sin embargo, existe el plan regulador como una herramienta utilizada en la planificación a nivel local. Su importancia recae en ser un instrumento técnico y jurídico, del cual disponen las municipalidades para controlar y organizar el desarrollo de sus territorios.

El gobierno local del cantón de Turrialba ha tenido ciertas deficiencias con respecto al tema, ya que actualmente no cuenta con un plan regulador en el que se establezca una política de desarrollo que lleve a una mejor y adecuada proyección del territorio.

Esta ausencia se presenta probablemente debido a carencias en el ámbito político, administrativo y hasta cultural; a lo anterior se le suma el mal uso que se ha hecho de los insumos brindados por la Ley de Planificación Urbana N°4240.

Además, existe la oficina de Planificación Urbana de la Municipalidad de Turrialba, la cual está a cargo de la planificación urbana del cantón. Sin embargo, no se desempeña de la mejor forma, dado que no existe el plan regulador; por lo tanto, no se ejecuta como una política integral de urbanismo.

Asimismo, existen carencias en cuanto a asignación de recurso económico, espacio y equipo, para fortalecer dicha oficina y para la elaboración del Plan Regulador.

4.3.7 Ausencia de una estrategia de comunicación

En las instituciones públicas, la comunicación es la base estructural para que exista una excelente organización; así lo afirma Rodríguez al expresar lo siguiente: “Partiendo que la comunicación en toda organización es un mecanismo que es insoslayable es el eje fundamental para un buen funcionamiento interno como externo permite que los empleados se sientan conectados y fusionados que son parte de esta” (2016, p. 5).

A partir de lo anterior, la transmisión de información es una actividad importante en la consecución de objetivos y metas. No obstante, debe existir un compromiso real en los procesos de comunicación a nivel institucional.

Al contar con una estrategia de comunicación a nivel institucional, municipal y comunal, se pueden planificar de manera estratégica y ordenada los recursos humanos y materiales con los que se cuenta, lo cual permite alcanzar una buena gestión por resultados.

Sin embargo, uno de los retos a los que se enfrentan en la actualidad los municipios es la generación de espacios de encuentro, entendimiento, acuerdo y comunicación a nivel comunal, aspectos que mejoran el desarrollo económico, poblacional, territorial y cultural adecuado.

La Municipalidad de Turrialba carece de una estrategia de comunicación, dado que no se establecen canales uniformes de comunicación con los usuarios, los

colaboradores internos y las diversas instituciones aliadas, lo que genera que no exista un crecimiento permanente a nivel municipal.

Además, esto ocasiona que los ciudadanos cuestionen la labor realizada por el gobierno local, que las rendiciones de cuentas no sean transparentes y que los habitantes no sean parte de los procesos de participación ciudadana, que son fundamentales para la elaboración de estrategias de mejora para el cantón.

Por otro lado, esa ausencia en comunicación produce afectaciones directas a la gestión y planificación del ordenamiento del territorio, debido a que no se tiene conocimiento ni claridad de los procesos que se realizan, en cuanto al desarrollo adecuado y sostenible del territorio a nivel cantonal.

4.3.8 Falta de conocimiento sobre normas legales

Las normas y leyes son lineamientos de carácter obligatorio, dictadas por una autoridad competente de un determinado territorio. Estas tienen como fin permitir o prohibir alguna acción de los humanos, para regular las conductas de las personas y lograr un ambiente armonioso dentro de la sociedad.

En relación con los municipios, las normas legales permiten que exista un desarrollo eficaz y eficiente de la función pública (Jinesta, 2010). Lo que lleva a que los gobiernos locales cumplan, con base en la ley, con labores como elaborar y ejecutar planes y proyectos de desarrollo local, controlar el desarrollo urbano y prestar servicios como ornato y aseo de parques y calles.

Al no conocer y aplicar las normas y reglamentos que se deben acatar, se presentan problemas como la no rendición de cuentas, la desconfianza de la

ciudadanía, la impunidad, la corrupción y otros que afectan el quehacer de los municipios.

En la Municipalidad de Turrialba, se ha logrado evidenciar que no se cumple a cabalidad con la aplicación de la Ley de Planificación Urbana, la Ley de Construcciones y la Ley del Catastro Nacional, esto en cuanto a aprobar o rechazar trámites irregulares.

Lo anterior está directamente relacionado con la gestión del ordenamiento territorial del cantón, ya que, al no implementar la legislación en materia de ordenamiento del territorio, se presenta un crecimiento y desarrollo del territorio de forma desordenada y descontrolada, lo que trae consigo afectaciones directas a comercios, empresarios y población en general.

CAPÍTULO V: PROPUESTA

5.1 Propuesta estratégica para la mejora continua del ordenamiento territorial en el cantón de Turrialba

En el siguiente capítulo, se detalla una serie de estrategias para mejorar la gestión y planificación del ordenamiento de territorio sostenible en la Municipalidad de Turrialba. Estas propuestas se despliegan con base en el análisis de la información realizado según el proceso participativo del equipo técnico de la municipalidad, con la finalidad de mejorar la situación problemática identificada en el cantón.

Es de importancia considerar que, para la elaboración de las tres propuestas estratégicas, es fundamental visualizar cómo se quiere ver el cantón de Turrialba, por lo que se tomó la decisión de enfocarse en la siguiente visión estratégica, la cual facilita un fondo imaginativo y realista de cómo se quiere consolidar el cantón a futuro.

5.2 Visión estratégica

“Consolidar al cantón de Turrialba como un centro rural-urbano sostenible, accesible, competitivo, de primer rango, que promueva el ordenamiento del territorio con infraestructura, servicios, inversión, urbanismo adecuados para un desarrollo integral de la sociedad”.

5.3 Áreas estratégicas de la propuesta de fortalecimiento para la gestión y planificación del ordenamiento territorial sostenible

***Estrategia A:** Nuevos recursos para el desarrollo de proyectos orientados hacia el ordenamiento del territorio en el cantón de Turrialba*

La estrategia surge debido a que se identificó, por medio de información brindada por técnicos municipales, para el desarrollo de proyectos en materia de OT, una de las principales limitaciones es el acceso a presupuesto, donde los fondos presupuestarios, en su gran mayoría, están enfocados en otras problemáticas existentes en el cantón.

Por lo cual, se insta a la municipalidad, por medio del departamento de Planificación Urbana, en conjunto con la comisión del Plan Regulador y la alcaldía, a la implementación de acciones en búsqueda de nuevos recursos para la gestión y planificación de proyectos relacionados con el OT.

De acuerdo con la Unión Nacional de Gobiernos Locales (2023), unas de las funciones principales de las municipalidades en Costa Rica son:

- Elaboración y ejecución de planes y proyectos de desarrollo del municipio.
- Control y regulación del desarrollo urbano (Unión Nacional de Gobiernos Locales, 2023, s.d).

Por lo tanto, la estrategia se orienta a un trabajo en conjunto de los técnicos municipales y la alcaldía, para crear alianzas estratégicas con instituciones nacionales o internacionales interesadas en el desarrollo cantonal, o en proyectos específicos del OT, dentro de la cuales se pueden mencionar: MIDEPLAN e IFAM.

Es de suma importancia considerar que, con la búsqueda de nuevos fondos por medio de esta estrategia, se promueve la continuación de las fases para llegar a tener un plan regulador en el cantón de Turrialba, que facilite el desarrollo de la zona, por lo cual se propone lo siguiente:

Tabla 9. Estrategia A

Estrategia A: Nuevos recursos para el desarrollo de proyectos orientados hacia el ordenamiento del territorio en el cantón de Turrialba	
Objetivo general:	Implementar acciones concretas, que permitan la búsqueda efectiva de nuevos recursos para proyectos enfocados en el OT.
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificar fondos de preinversión del MIDEPLAN, para la ejecución de proyectos en materia de ordenamiento de territorio. ● Gestionar recursos nacionales e internacionales para el financiamiento de acciones que mejoren el desarrollo sostenible del territorio. ● Gestionar la elaboración de un plan de acción para la búsqueda de recursos financieros.
Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementación de Fase II SETENA: Análisis de Alcance Ambiental (AAA). ● Implementación de Fase III: Reglamento de Desarrollo Sostenible (RDS).
Actores	<ul style="list-style-type: none"> ● Departamento de Planificación Urbana. ● Comisión Plan Regulador. ● Alcaldía.
Presupuesto	Primera fase Plan Regulador (IFAS) ₡83 500 000 Segunda fase Plan Regulador (AAA) ₡71 000 000 Tercera fase Plan Regulador (RDS) ₡ 60 000 000 Total ₡214 500 000
Tiempo	Año 2024
Logros esperados	Continuación de las fases para la elaboración del Plan Regulador

Responsables

- Departamento de Planificación Urbana.
 - Comisión Plan Regulador.
 - Alcaldía.
-

Nota. Elaboración propia, con base en información de SICOP (Sistema de Compras Públicas), 2023

Estrategia B: Programa de fortalecimiento de capacidades dirigido a departamentos relacionados con la gestión del ordenamiento del territorio

Según Molina (2017), la capacitación del talento humano es parte de una cultura organizacional, que permite que los empleados tengan las competencias necesarias para su desenvolverse eficientemente dentro de las organizaciones. De igual forma, ayuda al clima laboral, porque permite que el talento humano sienta que es parte importante de la empresa, y que esta se preocupa por el desarrollo que tienen los empleados dentro de la organización.

Por eso, resulta de carácter fundamental para el desarrollo cantonal la capacitación de los funcionarios municipales dentro de la institución, para la gestión y planificación de OT en el cantón.

La estrategia promueve el fomentar en los actores/técnicos involucrados en el OT el desarrollo de capacidades, las cuales serán desarrolladas llevando a cabo procesos innovadores por medio de planes, programas y proyectos que orienten al cantón hacia una mejora del OT.

Ahora bien, para la estrategia B es de suma importancia que se definan y prioricen los actores vinculados al OT y, de manera simultánea, definir qué instituciones pueden llevar a cabo el proceso.

Cabe recalcar que dicha propuesta estratégica surge con base en la información brindada por el personal, donde se indicó que hace falta información sobre la importancia del OT, sobre los beneficios y sobre el gran impacto positivo que puede generarle al cantón. A continuación, se presenta la estrategia B con sus respectivos detalles:

Tabla 10. Estrategia B

Estrategia B: Programa de fortalecimiento de capacidades dirigido a departamentos relacionados con la gestión del ordenamiento del territorio	
Objetivo general:	Diseñar un programa de capacitación del personal, con el fin de procurar un crecimiento continuo del cantón de Turrialba en temas de ordenamiento del territorio.
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificar actores vinculados con la gestión del ordenamiento del territorio. ● Definir instituciones clave en materia de ordenamiento del territorio, como posibles facilitadoras del proceso de capacitación.
Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> ● Facilitar la infraestructura e insumos necesarios y accesibles para consolidar las capacitaciones en ordenamiento del territorio. ● Desarrollar un personal capacitado en materia de OT.
Actores	<ul style="list-style-type: none"> ● Departamento de Planificación Urbana. ● Comisión Plan Regulador.
Presupuesto	<p>₡ 1 200 000 Quince personas por módulo</p> <p>Costo del curso por persona: ₡80 000 (incluye certificado, refrigerio, profesor calificado) Módulo 1: OTA en proceso de PR Módulo 2: Ordenamiento Urbano en POT</p>

Tiempo	Año 2024 Módulo 1 impartido en primer semestre Módulo 2 impartido en segundo semestre
Logros esperados	Desarrollo de capacidades innovadoras por parte de los actores involucrados
Responsables	Fiorella Luna Cervantes - Silvia Mena Castro

Nota. Elaboración propia, 2023.

Estrategia C: *Estrategia social para determinar las necesidades de la población y sensibilizar el tema en las campañas políticas, para que el gobierno local actual o futuro implemente metas con base en la mejora del OT*

Dentro de una institución de tal índole, como lo es la Municipalidad de Turrialba, la participación ciudadana se vuelve un tema primordial para el desarrollo de planes, programas y proyectos, ya que se debe trabajar en conjunto para solventar las necesidades, con base en el nivel presupuestario con el que se cuente.

Según la Carta iberoamericana de participación ciudadana en la gestión pública, la participación ciudadana en la gestión pública implica un proceso de construcción social de las políticas públicas. Es un derecho, una responsabilidad y un complemento de los mecanismos tradicionales de representación política (Carta iberoamericana de participación ciudadana en la gestión pública, 2009).

Por consiguiente, la importancia de realizar una estrategia, en la cual se expongan las necesidades de la población, con base en el tema investigativo, puede resultar de gran ayuda, ya que los espacios hoy en día para la sensibilización son escasos, esto debido al poco tiempo, o como se dio a conocer en los cuestionarios aplicados a los técnicos, por falta de interés político.

Por lo tanto, la estrategia C propone la realización de un diagnóstico social por distrito, con la finalidad de identificar los distritos más afectados por las problemáticas identificadas; En la tabla 9 se presenta la propuesta estratégica C:

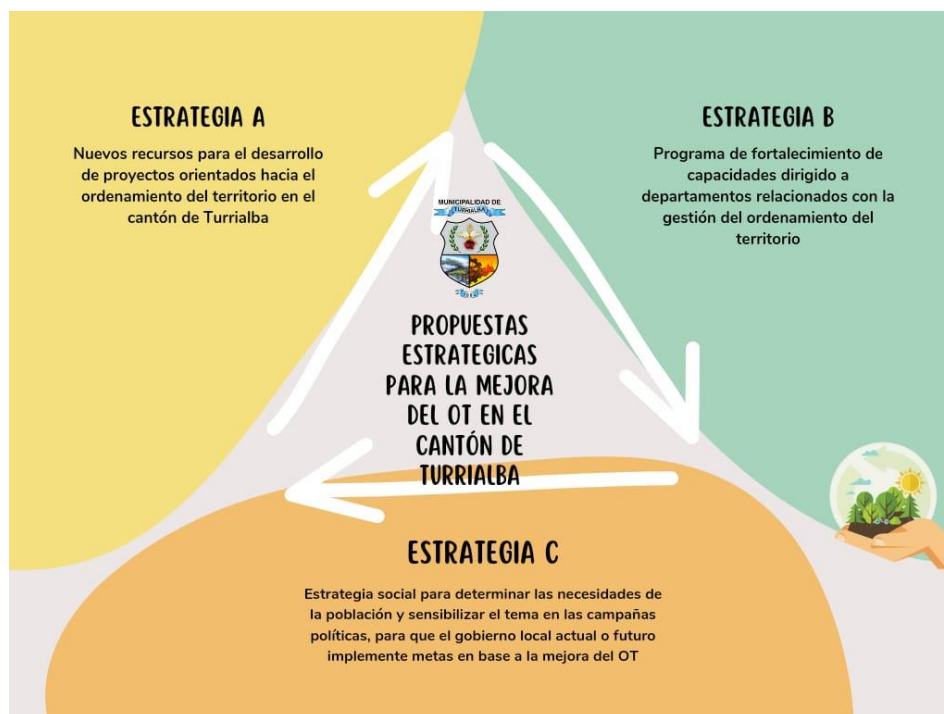
Tabla 11. Estrategia C

Estrategia C: Estrategia social para determinar las necesidades de la población y sensibilizar el tema en las campañas políticas, para que el gobierno local actual o futuro implemente metas con base en la mejora del OT

Objetivo general:	Elaborar una estrategia social para la delimitación de las principales necesidades de los habitantes del cantón.
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico social para el conocimiento de las necesidades. • Identificar actores políticos y sociales relacionados con el ordenamiento del territorio, para la sensibilización de las necesidades de la población.
Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico social
Actores	Departamento de Planificación Urbana, con apoyo de las investigadoras Fiorella Luna Cervantes y Silvia Mena Castro
Presupuesto	¢ 550.000 Doce talleres Al menos uno por cada distrito Estimación de 25 personas en cada taller
Tiempo	Año 2024
Logros esperados	Identificación de necesidades con base en el OT
Responsables	Departamento de Planificación Urbana, con apoyo de las investigadoras Fiorella Luna Cervantes y Silvia Mena Castro

Nota. Elaboración propia, 2023.

Figura 16. *Propuestas estratégicas para la mejora del ordenamiento territorial en el cantón de Turrialba*



Nota. Elaboración propia, 2023.

Como resultado de dichas propuestas de solución, se obtiene la población beneficiaria a partir de la implementación de estas. Dicha población se puede clasificar como la de los beneficiarios directos e indirectos, quienes se detallan en la siguiente figura:

Figura 17. *Beneficiarios de la implementación de las propuestas estratégicas*



Nota. Elaboración propia, 2023.

Por lo cual, con dicho análisis realizado, en la presente investigación se espera que la Municipalidad de Turrialba acoja las propuestas de solución, con la finalidad de tomar acción en la mejora de la gestión y planificación del OT sostenible, cuyo propósito es mejorar la calidad de vida de los habitantes y el desarrollo óptimo del cantón.

A manera de cierre, se realizó la identificación de acciones que gestiona la Municipalidad del cantón de Turrialba, así como la articulación y coordinación existente entre las instituciones públicas para el adecuado manejo del ordenamiento del territorio.

Consecuentemente, se describieron las limitaciones de las acciones ejecutadas por el gobierno local, para el tema de la planificación del ordenamiento del territorio en el cantón, y se diseñó una propuesta estratégica para la mejora continua del ordenamiento del territorio turrialbeño, la cual está compuesta por tres estrategias debidamente detalladas.

De esta manera, se logra cumplir a cabalidad con el objetivo general planteado para dicho trabajo de investigación, el cual es analizar la planificación y gestión del ordenamiento del territorio sostenible, implementado por la Municipalidad de Turrialba, para la mejora continua del ordenamiento del territorio en el cantón.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Después de finalizar con el análisis de la información recolectada, conviene señalar algunos de los hallazgos más relevantes para la investigación, y que deben ser tomados en cuenta en la implementación de la propuesta estratégica para la mejora continua del ordenamiento del territorio.

A continuación, se exponen las principales conclusiones de la presente investigación:

Existe evidencia de que la planificación y gestión del ordenamiento del territorio, realizada por la Municipalidad del cantón de Turrialba, requiere de una atención inmediata, ya que no se tiene claridad en los procesos de coordinación y planeación de las acciones llevadas a cabo en busca de un ordenamiento del territorio sostenible.

Además, aunque se ha visto un gran avance con la ejecución de la primera fase para la elaboración del plan regulador, no existe continuidad en la aprobación de presupuestos orientados al cumplimiento de metas en materia de ordenamiento del territorio.

De igual forma, se demuestra que existe una debilidad a lo interno de la municipalidad, en relación con situaciones que se han venido arrastrando de administraciones pasadas, lo que genera que los canales de comunicación sean deficientes; por ende, los distintos departamentos municipales tienen prioridades individualizadas, lo que conlleva el incumplimiento de metas referentes al ordenamiento del territorio.

Por otra parte, no existe un instrumento que integre aspectos físicos, geográficos, espaciales, culturales, sociales y económicos del territorio de Turrialba, como lo es el plan regulador. Si bien es cierto dicho plan está en construcción, hasta

el momento no se cuenta con una herramienta que sirva de guía para controlar y organizar el desarrollo territorial del cantón.

Asimismo, se evidencia que en dicha municipalidad no se cumple a cabalidad con la aplicación de las principales leyes que deberían seguir, al no existir el plan regulador; estas son: la Ley de Planificación Urbana, la Ley de Construcciones y la Ley del Catastro Nacional, lo cual ocasiona que exista un crecimiento desequilibrado del territorio.

6.2 Recomendaciones

Como resultado de la propuesta estratégica para la mejora continua del ordenamiento del territorio en el cantón de Turrialba, se formula una serie de sugerencias desde la planificación y con base en las principales problemáticas encontradas en el presente trabajo investigativo.

A continuación, se presentan las principales recomendaciones dirigidas a la Municipalidad del cantón de Turrialba:

En principio, el gobierno local del cantón de Turrialba, como institución encargada de velar por el desarrollo del territorio, debe asumir la responsabilidad y compromiso de la ejecución de acciones como la priorización del plan regulador, la continuidad en la inversión de los estudios pertinentes para la elaboración de dicho plan, así como la mejora de las plataformas tecnológicas de información.

Asimismo, se debe consolidar el ordenamiento del territorio como eje transversal de la institución, para que, de esta manera, se cree conciencia sobre la importancia que tiene el tema para el desarrollo del cantón.

De igual importancia es la creación de nuevos espacios de participación ciudadana en el ordenamiento del territorio, que fomenten la resiliencia, esto con el fin de involucrar a todos los habitantes del cantón en la elaboración del plan regulador.

Otro tema importante para tratar por el gobierno local es la capacitación en materia de ordenamiento del territorio, dirigida tanto hacia funcionarios municipales como hacia los técnicos.

También es importante considerar, como recomendación técnica fundamental, la aplicación de leyes referentes al ordenamiento del territorio, para impulsar procesos de regulación al desarrollo urbano y rural de espacios equilibrados, con visión ambiental sustentable, y sumándose a la visión integral regional.

El cantón de Turrialba está inmerso dentro de la provincia de Cartago, donde gran parte de los cantones cuenta ya con planes reguladores en operación, y la aplicación local del instrumento resulta fundamental para mantener y fortalecer la competitividad económica, la convivencia social con calidad de vida y la conservación ecológica para las comunidades del cantón.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1968). *Ley de Planificación Urbana*.
<https://www.ucr.ac.cr/medios/documentos/2015/LEY-4240.pdf>
- Barrantes, R. (2002). *Investigación: un camino al conocimiento. Un enfoque cuantitativo y cualitativo*. [PDF].
- Bedon, M. (2012). *Modelo de planificación estratégica basado en el sistema de marco lógico. Caso de aplicación: Fundación Árbol de la Esperanza*. Escuela Politécnica Nacional.
<https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/7699/1/CD-4332.pdf>
- Bustos, E., y Molina, A. (2012). *El concepto de territorio: una totalidad o una idea a partir de lo multicultural*. XI INTI International Conference La Plata.
https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.2639/ev.2639.pdf
- Calderón, F. (2014). *El ordenamiento territorial y desarrollo turístico en la provincia de Tungurahua*.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6756306.pdf>
- Cascante, M. (2016). *Política 101: Presupuestos municipales*.
<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/74034/Version%20Final.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2009). *Carta Iberoamericana de participación ciudadana en la gestión pública*.
<https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Participacion-06-2009.pdf>
- Chiarella, J., y Yakabi, K. (2017). Planificación y ordenamiento territorial. Consideraciones a partir del caso peruano. *Revista Política e Planejamento Regional, Rio de Janeiro*, 3(2), 137-758.
- Colunga, S. (2013). *El docente como investigador y transformador de sus propias prácticas. La investigación-acción en educación*. [PDF]
- Comisión Nacional de Emergencias. (2022). *Informe técnico emergencia Turrialba 2021*.
<https://www.muniturrialba.go.cr/docs/emergencias/Informes%20Tecnicos/CN-E-UIAR-INF-0744-2021-CARTAGO-TURRIALBA-RIO%20TURRIALBA-JULIO-2021-SETIEMBRE.pdf>
- Consejo de Europa. (1983). *Carta europea de ordenación del territorio*. Conferencia europea de ministros responsables de la ordenación del

territorio.

<https://www.uco.es/~gt1tomam/master/ot/cartaeuropea1983.pdf>

Consejo de Promoción de la Competitividad de Costa Rica. (2022a). *Índice de competitividad nacional*. <https://icn.cr/indice/>

Consejo de Promoción de la Competitividad de Costa Rica. (2022b). *2° informe nacional de competitividad 2022*. <https://icn.cr/documento/informe-nacional-de-competitividad-2022/>

Contraloría General de la República. (2021). *Índice de gestión de servicios municipales*, informe. <https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/publicaciones-cgr/igsm/2021/informe-SGP-IGSM-2021.pdf>

Correa, S. (2012). *Proceso de construcción teórica del concepto de gestión*. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Católica de Pereira. <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/954/1/DDMAE269.pdf>

De la Vega, C. (2013). *La definición del territorio en las leyes y políticas ambientales nacionales entre 1973 y 2010*. Universidad Católica de Córdoba. <http://revistas.unla.edu.ar/perspectivas/article/view/624/658>

Estrada, L. (2022). Comunicación personal. Comisión Municipal de Emergencias, Municipalidad de Turrialba.

Espinoza, R. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial*, (1)53-62. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf>

Giménez, G. (2001). Cultura, territorio y migraciones, aproximaciones teóricas. *Alteridades*, 0(22), 5-14. <https://alteridades.izt.uam.mx/index.php/Alte/article/view/381/380>

Gómez, L., Ríos, L., y Eschenhagen, M. (2015). *El concepto de sostenibilidad en agroecología*. Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica, 18(2), 329-337. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-42262015000200005

Graffe, G. (2006). *La planificación, modalidades y uso de los modelos*. Universidad Central de Venezuela. https://iutacesarperez.files.wordpress.com/2013/10/planificacion_modalidades_y_el_uso_de_modelos.pdf

- Guevara, G. (2020) *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción)*. <http://www.Dialnet-MetodologiasDeInvestigacionEducativaDescriptivasEx-7591592>
- Guillén, A., Sáenz, K., Badii, M., y Castillo, J. (2009). *Origen, espacio y niveles de participación ciudadana*. [http://www.spentamexico.org/v4-n1/4\(1\)%20179-193.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n1/4(1)%20179-193.pdf)
- Hernández, N., y Garnica, J. (2015) *Árbol de problemas del análisis al diseño y desarrollo de productos*. *Conciencia Tecnológica*. <https://www.redalyc.org/pdf/944/94443423006.pdf>
- Índice de Competitividad Nacional. (2022). *Ranking cantonal*. <https://icn.cr/indice/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Resultados estimación de población y vivienda 2022*. <https://inec.cr/tabulados>
- Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo. (2017). *Manual de planes reguladores como instrumento de ordenamiento territorial*. <https://www.invu.go.cr/documents/20181/32857/Manual+de+Planes+Reguladores+como+Instrumento+de+Ordenamiento+Territorial>
- Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo. (2023a). *Planes reguladores y su importancia* [Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=F1YFLEUzOCc&t=986s>
- Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo. (2023b). *Manual de planes reguladores como instrumento de ordenamiento territorial*. <https://www.invu.go.cr/documents/20181/32857/Manual+de+Planes+Reguladores+como+Instrumento+de+Ordenamiento+Territorial#:~:text=Los%20gobiernos%20municipales%20tienen%20la,169%20de%20la%20Constitución%20Política>
- Jinesta, E. (2010). *Los principios constitucionales de eficacia, eficiencia y rendición de cuentas de las administraciones públicas*. <http://www.asamblea.go.cr/sd/SiteAssets/Lists/Consultas%20Biblioteca/EditForm/Jinesta%20-%20PRINCIPIOS%20CONSTITUCIONALES%20DE%20EFICIENCIA,%20EFICACIA%20Y%20RENDICION%20DE%20CUENTAS%20DE%20LAS%20ADMINISTRACIONES%20PUBLICAS.pdf>
- Ley Orgánica del Ambiente. (1994). *Artículo 4*. https://www.oas.org/dsd/fida/laws/legislation/costa_rica/costa_rica_7554.pdf

- Lima, R. (2020). *Cómo hacer el planteamiento del problema de una tesis de éxito. Tesis, asesoría y capacitación.* <https://www.youtube.com/watch?v=FoWJPOOxM7s>
- Madroñero, S., y Guzmán, T. (2018). *Desarrollo sostenible. Aplicabilidad y sus tendencias. Revista Tecnología en Marcha*, 31(3), 122-130. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S0379-39822018000300122&script=sci_arttext&tlng=es#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20Agenda%2021%2C%20establece,futuras%20de%20satisfacer%20las%20suyas.%E2%80%9D
- Maldonado, J. (2016). *Comunicación estratégica en el ámbito municipal.* Universidad Miguel de Cervantes, Chile. [PDF]
- Manrique, A. (2016). *Gestión y diseño: Convergencia disciplinar. Pensamiento & Gestión*, (40), 129-158. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762016000100006
- Ministerio de Ambiente y Energía de Costa Rica. (2022a). *Plan de acción para la adaptación climática. Producto 3. Plan de acción junio de 2022.* https://www.muniturrialba.go.cr/docs/emergencias/Informes%20Tecnicos/210209_PlanA_RT-1_Turrialba.pdf
- Ministerio de Ambiente y Energía de Costa Rica (MINAE). (2022b). *Reglamento de incorporación de variable ambiental en planes reguladores y otros instrumentos de ordenamiento territorial.* <https://minae.go.cr/noticias-minae/documentos/249-rivaiot>
- Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica. (2020). *Estrategia nacional de trabajo del 2020. Mesa de Identidad y territorio.* [PDF].
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2013a). *Índice de desarrollo social 2013.* https://www.ungl.or.cr/images/centro_de_informacion/otros_documentos_de_relevancia/herramientas1/indice_desarrollo_social_2013.pdf
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2013b). *Marco legal Sistema nacional de planificación Costa Rica.* [PDF].
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2017). *Índice de desarrollo social 2017.* <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/LOGWBZnfRceDJjpxwm7zFQ>

- Molina, A. (2017, julio 14). *conexionesan*. [En línea]. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/cual-es-el-impacto-de-la-capacitacion-del-personal-en-la-organizacion/>
- Montes, P (2001). El ordenamiento territorial como opción de políticas urbanas y regionales en América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/botstreams/2f8097a3-c34d-4ebc-b115-afac7e34b265/content>
- Montiel, N. (2008). *Tecnologías de información y comunicación para las organizaciones del siglo XXI*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3217615.pdf>
- Mora, L., Durán, M., y Zambrano, J. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 511-520 <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/276/328>
- Municipalidad de Cartago. (2023). *Presupuesto municipal*. <https://www.muni-carta.go.cr/presupuesto-ordinario/>
- Municipalidad de Turrialba. (2016a). *Plan cantonal DHL Turrialba 2016-2026*. <http://muniturrialba.go.cr/docs/planificacion/Plan%20Cantonal%20DHL%20Turrialba.pdf>
- Municipalidad de Turrialba. (2016b). *Plan estratégico municipal 2016-2021*. <http://muniturrialba.go.cr/docs/planificacion/PEM%20Turrialba.pdf>
- Municipalidad de Turrialba. (2022). *Plan operativo anual 2022*. <https://www.muniturrialba.go.cr/index.php/en/>
- Muñoz, D. (2021). Mal ordenamiento territorial y gestión de riesgo agudizaron desastre causado por Río Turrialba. *Semanario Universidad* <https://semanariouniversidad.com/pais/problemas-de-ordenamiento-territorial-y-gestion-de-riesgo-agudizaron-desastre-en-turrialba/>
- Naciones Unidas Costa Rica. (2022). *Objetivos de desarrollo sostenible*. <https://costarica.un.org/es/sdgs>
- Naciones Unidas. (1987). *Informe de la Comisión mundial sobre el medio ambiente y el desarrollo*. Asamblea General. [PDF]
- Narvaez, M. (2023). *Comunicación organizacional: definición, tipos y características*. <https://www.questionpro.com/blog/es/comunicacionorganizacional/>
- Objetivos de Desarrollo Sostenible en Costa Rica. (2023). <https://ods.cr/>

- Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo. (2013). *Política nacional de ordenamiento territorial*. <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/marcos-regulatorios/politica-de-nacional-de-ordenamiento-territorial-pnot-de-costa-rica>
- Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo. (2022). *Plan nacional de ordenamiento territorial de Costa Rica*. <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-nacional-de-ordenamiento-territorial-de-costa-rica>
- Ponce Talancón, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Contribuciones a la Economía. [PDF]
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica. (2022). *Atlas de desarrollo humano cantonal de Costa Rica 2022*. <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiYzNhNzVhZDItYTlkNy00ZGFmLWlzMmQtOTUxY2I0ZTg2NWVmliwidCI6ImIzZTVkYjVILTI5NDQtNDgzNy05OWY1LTc0ODhhY2U1NDMxOSIsImMiOiJh9&disablecdnExpiration=1687048799>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2023). *Atlas de desarrollo humano cantonal en Costa Rica 2022*. Costa Rica. [PDF]
- Programa Estado de la Nación. (2021). *Informe 2021*. <https://estadonacion.or.cr/informes/>
- Quispe, G. (2016). *Visiones del desarrollo endógeno desde las comunidades locales*. Universidad Autónoma de Madrid. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332016000100006&script=sci_arttext
- Registro Nacional de Costa Rica (2022). *¿Qué es un mapa catastral?* <https://www.rnpdigital.com/Conceptos%20basicos%20del%20mapa%20catastral.pdf>
- Rodríguez, A. (2016). *La comunicación dentro de las organizaciones*. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14976/RODRIGUEZ%20MORALESANGELA%20YOJANA2016.pdf?sequence=1>
- Salazar, D, y Romero, G. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial? *Multiciencias*, 6(1),0. <https://www.redalyc.org/pdf/904/90460103.pdf>

- Sánchez, J. (2015). *La participación ciudadana como instrumento del gobierno abierto*. *Espacios Públicos*, 18(43), 51-73. <https://www.redalyc.org/pdf/676/67642415003.pdf>
- Secretaría Técnica Nacional Ambiental. (2022). *Departamento de Evaluación Ambiental Estratégica, DEAE*. <https://www.setena.go.cr/es/Nosotros/Transparencia/Jerarcas/DEAE#:~:text=La%20SETENA%2C%20por%20medio%20del,sean%20estos%20regionales%20o%20locales>
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1949). *Constitución Política de la República de Costa Rica*. https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1995). *Ley Orgánica del Ambiente*. http://www.pgrweb.go.cr/SCIJ/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=27738&nValor3=93505&strTipM=TC
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2017). *Gobernanza e implementación de los objetivos de desarrollo sostenible en Costa Rica*. Poder Ejecutivo. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=83609&nValor3=107552&strTipM=TC
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2022). *Desarrollo Regional de Costa Rica, N° 10096*. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=96159&nValor3=128670¶m2=1&strTipM=TC&Resultado=1&strSim=simp
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2020). *SETENA, procedimiento técnico para la introducción de la variable ambiental en los planes reguladores u otra planificación del suelo*. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_articulo.aspx?param1=NRA&nValor1=1&nValor2=57062&nValor3=72443&nValor5=5#:~:text=3.12%20%C3%8Dndice%20de%20Fragilidad%20Ambiental,absorci%C3%B3n%20de%20la%20carga%20ambiental
- Soto, M. (2020). *Falta de ordenamiento territorial en ciudades nos hace vulnerables*. <https://ojoalclima.com/falta-de-ordenamiento-territorial-en-ciudades-nos-hace-vulnerables/>

Unión Nacional de Gobiernos Locales. (2023). *Funciones de una municipalidad*.

<https://www.ungl.or.cr/index.php/conozcanos/aqu%C3%AD-estamos/campa%C3%B1a-trabajando-por-ustedes>

Valverde, V. (2022). Comunicación personal. Planificadora Urbana Municipalidad de Turrialba.

Villarreal, M. (2010). *Participación ciudadana y políticas públicas*.

http://204.199.120.6:8081/moodle/pluginfile.php/1789/mod_resource/content/1/Lectura%20Participacion%20Ciudadana%20y%20Políticas%20Publicas..pdf

8. ANEXOS

8.1 Ficha Técnica Cuestionario de Recolección de Información

Cuestionario de recolección de información	
FICHA TÉCNICA	
Ámbito:	Local
Universo:	Compuesto por hombres y mujeres, colaboradores de la Municipalidad de Turrialba, de 18 años y más.
Tamaño de la muestra:	
Diseñada:	11 cuestionarios.
Realizada:	9 cuestionarios.
Fecha de aplicación del cuestionario:	Del 24 al 28 de abril de 2023.
Justificación:	Las personas participantes del instrumento forman parte de la Municipalidad de Turrialba. Fueron escogidas para responder el cuestionario, debido a su conocimiento y experiencia en temas y áreas relacionadas con el ordenamiento del territorio.
Carácter cualitativo:	Este instrumento es de carácter cualitativo, ya que busca encontrar las causas de los fenómenos o problemáticas que se presentan, por medio del análisis de las perspectivas que se evidencian por la comprobación de estas, utilizando entrevistas y datos reales y profundos (Barrantes, 2002).

Instrumento de recolección de información:	Se diseñó un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, diseñado para aplicarlas en una entrevista cara a cara o no dirigida.
Análisis y procesamiento de la información:	Se realizó mediante una hoja de Excel y se generaron gráficos estadísticos.

Nota. Elaboración propia, 2023.

8.2 Cuestionario aplicado a funcionarios municipales, Municipalidad de Turrialba

Instrumento con guía de preguntas para la recolección de la información

Reciban un cordial saludo de nuestra parte. Somos estudiantes de la Escuela de Planificación y Promoción Social de la Universidad Nacional de Costa Rica, estamos realizando un proyecto de investigación para optar por el grado de Licenciatura de dicha carrera. El objetivo de este proyecto es analizar la planificación y gestión del ordenamiento del territorio sostenible implementado por la Municipalidad de Turrialba, para la mejora continua del ordenamiento del territorio en el cantón. Años 2017-2022.

La aplicación del cuestionario tomará máximo de 15 a 20 minutos. Cabe resaltar que la información aquí suministrada es totalmente confidencial y exclusivamente con fines académicos. Agradecemos su cooperación y tiempo requerido.

Datos generales

Nombre: _____

Género: _____

Ocupación: _____

Grado académico: _____

Profesión: _____

Preguntas de la entrevista

1. Defina con base en su conocimiento el proceso de ordenamiento del territorio.

2. ¿Conoce sobre las acciones que realiza la Municipalidad de Turrialba para el ordenamiento del territorio?

- Sí
 No

Si su respuesta es Sí, mencione cuáles

3. ¿Existe vinculación entre las acciones basadas en el ordenamiento del territorio realizadas por la municipalidad con los objetivos de desarrollo sostenible?

- Sí
 No
 NS/NR

4. ¿Cómo se planifican y gestionan las acciones realizadas por el gobierno local con respecto al ordenamiento del territorio?

5. ¿Existen limitaciones en la implementación de las acciones municipales para el proceso del ordenamiento del territorio?

- Sí
 No

Si su respuesta es Sí, mencione cuáles

6. De las siguientes instituciones ¿cuáles se encuentran articuladas con la municipalidad en materia de ordenamiento del territorio?

- MIDEPLAN
- INVU
- MINAE
- MAG
- SINAC
- CNE
- INDER
- OTROS _____

7. ¿Qué tipo de instituciones u organizaciones, además de las anteriores, están involucradas con el gobierno local y el ordenamiento del territorio?

8. Califique la relación que existe entre las instituciones públicas y la municipalidad en el tema de ordenamiento del territorio.

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

9. ¿Cuál es la función que cumplen estas instituciones u organizaciones con respecto al ordenamiento del territorio?

10. ¿Cuáles espacios de coordinación se presentan entre las instituciones u organizaciones, la municipalidad y las comunidades del cantón?

- Sesiones del Concejo Municipal
- Grupos focales
- Reuniones con ADI
- CCCI
- Comisión del plan regulador
- Otro _____ (Especifique cuál otro)

11. ¿Cómo califica usted las acciones que ha tenido el gobierno local con base en el ordenamiento territorial?

- Muy buenas
- Buenas
- Regulares
- Malas
- Muy malas

¿Por qué? _____

12. ¿Se encuentra satisfecho con las acciones municipales con base en el ordenamiento del territorio?

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Algo satisfecho
- Insatisfecho
- Totalmente insatisfecho

¿Por qué? _____

13. Según su criterio, ¿cuáles serían puntos de mejora con base en el ordenamiento del territorio?

14. ¿Considera desde un punto de vista profesional que el ordenamiento del territorio en la zona es el adecuado?

Sí

No

15. ¿Conoce de los procesos de participación ciudadana con respecto a la toma de decisiones para el proceso del ordenamiento del territorio?

Sí

No

Si su respuesta es Sí, ¿qué tipo de procesos de participación conoce? _____

16. ¿Conoce de la existencia de una comisión local del plan regulador?

Sí

No

17. ¿Qué beneficios considera usted que tiene para el cantón la implementación del plan regulador o una política de ordenamiento del territorio?

18. De los siguientes actores de gobierno local ¿cuáles deberían involucrarse para que exista una buena coordinación y gestión del ordenamiento del territorio?

Alcalde municipal

Departamento de Planificación Urbana

Técnicos municipales

- Regidores municipales
- Comisión de Plan regulador
- Otro

19. De los siguientes actores sociales ¿cuáles deberían involucrarse para que exista una buena coordinación y gestión del ordenamiento del territorio?

- Presidentes de las ADI
- Sociedad civil
- Empresarios locales
- Organizaciones
- ONG's
- Otro

20. ¿Cuáles son las acciones que se deben asumir por parte de la Municipalidad de Turrialba para un adecuado proceso del ordenamiento del territorio?

8.3 Ficha Técnica Matriz FODA

Matriz FODA	
FICHA TÉCNICA	
Ámbito:	Local.
Fecha de elaboración de la matriz FODA:	Del 31 de julio al 05 de agosto de 2023.
Justificación:	El FODA es una herramienta que facilita a la organización el diagnóstico de su situación, tanto a nivel interno como externo, para poder decidir cuál estrategia de solución utilizar. El objetivo de utilizar esta herramienta, en la elaboración de este trabajo, es ofrecer información necesaria para la toma de decisiones acerca de la planificación y gestión del ordenamiento del territorio de Turrialba.
¿Qué es la matriz FODA?	El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Ponce Talancón, 2006, p. 2).
Carácter cualitativo:	Este instrumento es de carácter cualitativo, ya que busca encontrar las causas de los fenómenos o problemáticas que se presentan, por medio del análisis de las perspectivas que se evidencian por la comprobación de estas, utilizando entrevistas y datos reales y profundos (Barrantes, 2002).

Instrumento de recolección de información:	La información utilizada para la elaboración de la Matriz FODA se obtuvo a partir de la aplicación de un cuestionario a funcionarios de la Municipalidad de Turrialba. Otros insumos utilizados son el Plan estratégico municipal de Turrialba 2022-2027 y el Plan operativo anual 2022.
Análisis y procesamiento de la información:	Se realizó mediante la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) ; esta permite evaluar la situación interna de la organización, es decir, los factores determinados previamente como fortalezas y debilidades. Además se utilizó la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) , la cual permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la organización.

Nota. Elaboración propia, 2023.

8.4 Matriz FODA Municipalidad de Turrialba

FODA Municipalidad de Turrialba (OT)			
Factores internos		Factores Externos	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Inicio del proceso de elaboración de IFAS para la elaboración del Plan Regulador.	Limitantes de acceso a presupuesto.	Apertura de nuevos espacios de coordinación entre instituciones públicas/privadas a nivel nacional e internacional, para la adquisición de recursos en tema de OT.	Realidad económica actual del país.
Contar con herramienta de cambio climático para agregarlo al Plan Regulador.	Problemáticas de administraciones pasadas.	Nuevas alianzas interinstitucionales y con otras municipalidades de la provincia.	Dependencia de auditores externos.
Contar con una comisión municipal para el Plan Regulador.	Antecedentes no favorables debido a inconsistencias de periodos anteriores.	Consolidar el OT como eje transversal de las instituciones.	Gestión de riesgos y desastres naturales.

Contar con alianzas estratégicas con distintas instituciones en materia de OT.	Articulación entre el Concejo Municipal/Gobierno local y técnicos.	Crear nuevos espacios de participación ciudadana en el OT.	Desaprobación de presupuestos con metas a OT.
Estrategia apoyada en personal con experiencia.	Falta de plataformas digitales adecuadas/sólidas para la recopilación de datos.	Entidades educativas (nacionales e internacionales) que faciliten el sistema de capacitación a los técnicos en materia de OT.	Fiscalización externa a los procesos municipales.
Espacios de coordinación para OT.	Falta de interés político en la gestión.	Identificación de zonas de expansión para nuevos empleos, asentamientos humanos, y hacia dónde generar el desarrollo del cantón.	Vulnerabilidad del cantón.
Contar con dos periodos de gobernanza para la aplicación de estrategias en materia de OT.	Dependencia de la aprobación del Concejo Municipal para la aprobación de metas/presupuesto.	Nuevas opciones de sistemas y plataformas de información.	Existencia de municipalidades con mejor sistema de información y tecnología.
Ser un gobierno local, que fomenta el desarrollo integral del cantón de Turrialba, que brinda servicios públicos, realiza y articula proyectos sociales, ambientales y	Falta de Plan Regulador.	Planificación de estrategias que agilicen un proceso de OT óptimo para el cantón de Turrialba.	Existencia de municipalidades con mayor presupuesto, extensión territorial, población e IDH.

económicos para el bienestar de los habitantes.			
Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos mediante la consecución de proyectos, por medio de la colaboración de los actores sociales públicos y privados a nivel local, regional y nacional.	Ausencia de una estrategia de comunicación y no procura crecimiento permanente.	Aplicación correcta de Ley 4240 de Planificación Urbana, Ley 833 de Construcciones, Ley 6545 del Catastro Nacional.	Gestión de Desarrollo Ambiental.
Gobernanza transparente.	Falta de conocimiento sobre normas legales.	Implementación del Plan Regulator.	Grado de madurez intermedio según Índice de gestión de Servicios Municipales (IGSM)

Nota. Elaboración propia, 2023.

8.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la Municipalidad de Turrialba

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

		Factor Interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
F	1	Inicio del proceso de elaboración de IFAS para la elaboración del Plan Regulador.	6%	4	0,24
	2	Contar con herramienta de cambio climático para agregarlo al Plan Regulador.	5%	3	0,15
	3	Contar con una comisión municipal para el Plan Regulador.	6%	4	0,24
	4	Contar con alianzas estratégicas con distintas instituciones en materia de OT.	5%	3	0,15
FORTALEZAS					

	5	Estrategia apoyada en personal con experiencia.	4%	3	0,12
	6	Espacios de coordinación para OT.	6%	4	0,24
	7	Contar con dos periodos de gobernanza para la aplicación de estrategias en materia de OT.	6%	4	0,24
	8	Ser un gobierno local, que fomenta el desarrollo integral del cantón de Turrialba, que brinda servicios públicos, realiza y articula proyectos sociales, ambientales y económicos para el bienestar de los habitantes.	4%	3	0,12
	9	Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos mediante la consecución de proyectos, por medio de la colaboración de los actores sociales públicos y privados a nivel local, regional y nacional.	4%	3	0,12
	10	Gobernanza transparente.	5%	4	0,20
D	1	Limitantes de acceso a presupuesto.	6%	1	0,06

DEBILIDADES	2	Problemáticas de administraciones pasadas.	4%	2	0,08
	3	Antecedentes no favorables debido a inconsistencias de periodos anteriores.	4%	2	0,08
	4	Articulación entre el Concejo Municipal/Gobierno local y técnicos.	5%	1	0,05
	5	Falta de plataformas digitales adecuadas/sólidas para la recopilación de datos.	5%	2	0,10
	6	Falta de interés político en la gestión.	5%	1	0,05
	7	Dependencia de la aprobación del Concejo Municipal para la aprobación de metas/presupuesto.	6%	1	0,06
	8	Falta de Plan Regulador.	6%	1	0,06
	9	Ausencia de una estrategia de comunicación y no procura crecimiento permanente.	4%	2	0,08

	1 0	Falta de conocimiento sobre normas legales.	4%	2	0,08
Total			100%		2,52
Porcentaje que falta por distribuir			0%		

Nota. Elaboración propia, 2023.

8.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Municipalidad de Turrialba

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

		Factor Externo clave	Ponderación	Clasificación	Resultado
Oportunidades	1	Apertura de nuevos espacios de coordinación entre instituciones públicas/privadas a nivel nacional e internacional para la adquisición de recursos en tema de OT.	5%	3	0,15
	2	Nuevas alianzas interinstitucionales y con otras municipalidades de la provincia.	4%	3	0,12
	3	Consolidar el OT como eje transversal de las instituciones.	5%	4	0,20
	4	Crear nuevos espacios de participación ciudadana en el OT.	4%	4	0,16

	5	Entidades educativas (nacionales e internacionales) que faciliten el sistema de capacitación a los técnicos en materia de OT.	5%	4	0,20
	6	Identificación de zonas de expansión para nuevos empleos, asentamientos humanos y hacia dónde generar el desarrollo del cantón.	4%	3	0,12
	7	Nuevas opciones de sistemas y plataformas de información.	4%	3	0,12
	8	Planificación de estrategias que agilicen un proceso de OT óptimo para el cantón de Turrialba.	5%	4	0,20
	9	Aplicación correcta de Ley 4240 de Planificación Urbana, Ley 833 de Construcciones, Ley 6545 del Catastro Nacional.	6%	4	0,24
	10	Implementación del Plan Regulador.	6%	4	0,24
A	1	Realidad económica actual del país.	6%	1	0,06

Amenazas	2	Dependencia de auditores externos.	4%	2	0,08
	3	Gestión de riesgos y desastres naturales.	5%	1	0,05
	4	Desaprobación de presupuestos con metas a OT.	6%	1	0,06
	5	Fiscalización externa a los procesos municipales.	4%	2	0,08
	6	Vulnerabilidad del cantón.	5%	2	0,10
	7	Existencia de municipalidades con mejor sistema de información y tecnología.	4%	2	0,08
	8	Existencia de municipalidades con mayor presupuesto, extensión territorial, población e IDH.	6%	1	0,06
	9	Gestión de Desarrollo Ambiental.	6%	1	0,06
	10	Grado de madurez intermedio según IGSM.	6%	1	0,06

Total	100%	2,44
Porcentaje que falta por distribuir	0%	

Nota. Elaboración propia, 2023.

8.7 Ficha Técnica Árbol de Problemas

Árbol de problemas	
FICHA TÉCNICA	
Ámbito:	Local
Fecha de elaboración de la matriz FODA:	Del 04 al 08 de septiembre de 2023.

Justificación:	El árbol de problemas es una herramienta utilizada para identificar la naturaleza y el contexto en el que se desenvuelve una determinada problemática que se quiere resolver por medio de la elaboración de una estrategia, programa, plan o proyecto.
¿Qué es el árbol de problemas?	“En el árbol de problemas se analiza la relación de causa efecto en el contexto de la problemática a ser solucionada con el proyecto. Este árbol nos permite visualizar las relaciones existentes entre los diferentes problemas y el problema central” (Bedon, 2012, p. 24).
Carácter cualitativo:	Este instrumento es de carácter cualitativo, ya que busca encontrar las causas de los fenómenos o problemáticas que se presentan, por medio del análisis de las perspectivas que se evidencian por la comprobación de estas, utilizando entrevistas y datos reales y profundos (Barrantes, 2002).
Instrumento de recolección de información:	La información utilizada para la elaboración del Árbol de Problemas se obtuvo a partir de la aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), específicamente de las debilidades encontradas en el análisis de la Matriz FODA.

Análisis y procesamiento de la información:

Se hizo mediante una tabla de Excel, en la cual se definieron posibles soluciones para cada una de las limitaciones encontradas, así como actividades, tareas, productos, responsables y fecha de realización.

Nota. Elaboración propia, 2023.

8.8 Árbol de problemas

Árbol de problemas

N°	Limitaciones	Posibles soluciones	Actividades	Tareas (PASOS)	Producto (EVIDENCIA)	Responsables	Fecha de realización
1	Limitaciones de acceso presupuesto	1. Nuevos recursos para el desarrollo de proyectos orientados hacia el ordenamiento del territorio.	- Gestión de fondo de preinversión del MIDEPLAN (con o sin reembolso). - Búsqueda de recursos internacionales.	- Adquirir formulario para solicitud de los fondos. - Llenar el formulario y cumplir con los requisitos.	- Acta con acuerdo tomado. - Formulario de solicitud de fondos enviados.	- Departamento de Planificación Urbana. - Comisión del Plan Regulador.	Del 30 de octubre al 10 de noviembre de 2023.

<p>2. Coordinación interna efectiva para la optimización de recursos económicos en temas de ordenamiento del territorio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de actores con los que se deben fortalecer los mecanismos de comunicación y coordinación interna, con base en el ordenamiento del territorio. - Realización de un taller sobre roles que deben cumplir los actores identificados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar organigrama institucional. - Preparación del taller. - Cuantificación de los actores que necesitan el taller. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acta con acuerdo tomado de realizar el taller. - Presentación en Canva para el taller. - Manual de definición de acciones para un uso eficiente de los recursos. - Informe del taller realizado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Planificación Urbana, con apoyo de las estudiantes Fiorella Luna Cervantes y Silvia Mena Castro. 	<p>Del 06 al 10 de noviembre de 2023.</p>
<p>3. Alianzas estratégicas con el IFAM a largo plazo para la municipalidad, en temas de ordenamiento del territorio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación y asesoría para el personal de la municipalidad. - Búsqueda de un enlace de comunicación entre las instituciones (IFAM-municipalidad). - Identificación del personal por capacitar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de temas por capacitar. - Identificación de las necesidades institucionales. - Determinación de cómo resolverlas. - Cuantificación de los actores que requieren la capacitación. - Preparación de la capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informe detallado de la capacitación. - Brochure con los temas vistos en la capacitación. - Acta firmada de asistencia a la capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento Planificación Urbana. 	<p>Del 30 de octubre al 10 de noviembre de 2023.</p>

		4. Familiarización con el ordenamiento del territorio, e importancia sobre la asignación presupuestaria a corto, mediano y largo plazo al OT.	<ul style="list-style-type: none"> - Taller con entes asociados dentro del cantón de Turrialba. - Identificación de entes/técnicos involucrados en el tema. 	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de información asociada a la asignación presupuestaria. - Preparación del taller. - Cuantificación de actores involucrados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informe detallado del taller. - Brochure con los temas vistos en el taller - Acta firmada sobre la asistencia al taller. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comisión Plan Regulador, con apoyo de las estudiantes Fiorella Luna Cervantes y Silvia Mena Castro. 	Del 30 de octubre al 10 de noviembre de 2023.
2	Problemáticas de administraciones pasadas	1. Espacio de comunicación para la articulación de procesos de mejora continua, con base en las necesidades o problemáticas que han quedado rezagadas con el tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> - Taller de fortalecimiento de administraciones anteriores, con base en el ordenamiento del territorio. - Identificación de actores clave vinculados al OT. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de personas que participan en el taller. - Definición de temas y áreas por fortalecer con el taller. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo de realizar el taller tomado y registrado en acta. - Presentación en PowerPoint para el taller. - Registro e informe del taller impartido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Planificación Urbana, con apoyo de las estudiantes Fiorella Luna Cervantes y Silvia Mena Castro. 	Del 15 de noviembre al 30 de noviembre de 2023.

		<p>2. Espacio en la página web de la municipalidad, donde la ciudadanía pueda conocer sobre los proyectos actuales y futuros, fomentando la transparencia institucional y la mejora dentro de cada departamento institucional y sus temas afines, como lo es el OT.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de funcionarios técnicos que están a cargo de los TI. - Identificación de actores e instituciones que brinden el servicio de actualizar y crear el espacio en la página web. - Elaboración del del espacio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Selección del personal adecuado para el manejo de la información. - Curso de capacitación al personal a cargo de la administración de la plataforma. - Convocatoria a taller para la ciudadanía sobre uso y acceso a información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo tomado y registrado en actas, sobre la creación de infraestructura con información acerca de ordenamiento del territorio. - Brochure informativo, dirigido a la ciudadanía, sobre el uso y búsqueda de información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Planificación Urbana. - Departamento de Informática. 	<p>Del 20 al 24 de noviembre de 2023.</p>
3	Articulación entre el Concejo Municipal/ Gobierno local y técnicos	<p>1. Programa de capacitación del equipo humano, en materia de ordenamiento del territorio, para un mejor desempeño y mayor competitividad municipal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación del personal por capacitar. - Planeación del programa de capacitación. - Elaboración del programa por impartir en el curso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Convocatoria al curso de capacitación. - Formulario para conocer el número de personas que asistirán al curso de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permiso para la realización del curso de capacitación. - Programa del curso aprobado. - Certificación de participación del programa para el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comisión del Plan Regulador. 	<p>Del 20 al 24 de noviembre de 2023.</p>

		<p>2. Espacios para fortalecer el trabajo en equipo, integración y comunicación entre departamentos y unidades de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Taller de fortalecimiento del trabajo en equipo, en materia de ordenamiento del territorio. - Identificación de actores clave vinculados al trabajo en equipo, integración y comunicación, en temas de ordenamiento del territorio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de personas que participan en el taller. - Definición de temas y áreas por fortalecer con el taller. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo de realizar el taller. tomado y registrado en acta. - Presentación en PowerPoint para el taller. - Registro e informe del taller impartido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Planificación Urbana. - Departamento de Desarrollo Urbano. 	<p>Del 04 al 08 de diciembre de 2023.</p>
--	--	--	--	--	---	---	---

3. Alianzas con medios de comunicación locales, donde el concejo municipal y el gobierno local puedan relacionarse con la ciudadanía y conocer, de primera mano, la realidad social y sus necesidades y, de esta manera, priorizar objetivos y metas. (Espacio de tertulia entre la ciudadanía y la municipalidad).

- Búsqueda de un enlace de comunicación entre las empresas y la institución.
- Identificación de temas por tratar.
- Identificación de actores sociales relacionados.

- Identificación de las necesidades institucionales.
- Preparación del espacio en las plataformas digitales seleccionadas.
- Selección de áreas por tratar.

-Transmisión de un programa o campañas de publicidad abiertas al público, donde se trate el OT.

- Departamento de Planificación Urbana.
- Departamento de Desarrollo Urbano.

Del 04 al 08 de diciembre de 2023.

<p>4. Implementar espacios de diálogo entre el concejo municipal y el gobierno local, con la finalidad de fortalecer los intereses en común y las necesidades prioritarias para el cantón turrialbeño, dentro de ellos el OT.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un grupo focal. - Identificación de los actores involucrados. - Identificación de necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuantificación de las personas que participan en el taller. - Identificación de temas prioritarios por tratar. - Planeación del Grupo Focal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo de realizar el grupo focal, tomado y registrado en acta. - Presentación en PowerPoint para el grupo focal. - Bitácora con los temas tratados en el grupo focal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Planificación Urbana. - Departamento de Desarrollo Urbano, con apoyo de Fiorella Luna Cervantes y Silvia Mena Castro. 	<p>Del 04 al 08 de diciembre de 2023.</p>
<p>5. Sensibilización con el ordenamiento del territorio a síndicos y regidores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Taller de fortalecimiento del trabajo en equipo, en materia de ordenamiento del territorio. - Identificación de actores clave vinculados en temas de ordenamiento del territorio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de personas que participan en el taller. - Definición de temas y áreas por fortalecer con el taller. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo de realizar el taller, tomado y registrado en acta. - Presentación en PowerPoint para el taller. - Registro e informe del taller impartido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Planificación Urbana. - Departamento de Desarrollo Urbano, con apoyo de Fiorella Luna Cervantes y Silvia Mena Castro. 	<p>Del 04 al 08 de diciembre de 2023.</p>

4	<p>Falta de plataformas digitales adecuadas/sólidas para la recopilación de datos</p>	<p>1. Plataformas digitales con información sobre ordenamiento del territorio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de fondos para la creación de una plataforma digital, para la recolección y análisis de información en materia de ordenamiento del territorio. - Investigación sobre empresas que elaboren plataformas digitales y capaciten al personal en el uso de estas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir formulario para solicitud de fondos. - Contratación de empresa, para la creación de la plataforma digital. - Elaboración de programa de capacitación, para el personal que utilizará dicha plataforma. - Selección del personal adecuado para la utilización de la plataforma. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo tomado y registrado en actas, para la creación de una plataforma digital. - Formulario de solicitud de fondos, completado y enviado. - Firma de contrato con empresa que elabora la plataforma digital. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Planificación Urbana. - Departamento de Desarrollo Urbano. - Comisión del Plan Regulador. 	<p>Del 08 al 12 de enero de 2024.</p>
		<p>2. Programa de fortalecimiento de capacidades, dirigido hacia técnicos en el uso de plataformas relacionadas con el ordenamiento del territorio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación del personal técnico que requiere del fortalecimiento de capacidades. - Identificación de instituciones y actores que faciliten el programa de fortalecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Convocatoria para el programa de fortalecimiento de las capacidades. - Cantidad de personas que participan en el programa de fortalecimiento. - Delimitación de temas por mejorar con el programa de fortalecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visto bueno para la realización del programa de fortalecimiento de capacidades. - Plan de estudio del programa de fortalecimiento de capacidades aprobado. - Certificados para el personal que participará en el programa de fortalecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Planificación Urbana. - Departamento de Desarrollo Urbano. - Comisión del Plan Regulador. 	<p>Del 18 al 22 de diciembre de 2023.</p>

		<p>3. Acceso a infraestructura tecnológica sobre ordenamiento del territorio en la Nube, con el fin de facilitar la atención de los ciudadanos y brindar un mejor servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de actores asociados al manejo de información en la Nube, sobre ordenamiento del territorio. - Creación de infraestructura en la Nube, con información sobre ordenamiento del territorio. - Taller de acercamiento dirigido a la ciudadanía, sobre el uso y acceso a información en la Nube. 	<ul style="list-style-type: none"> - Selección del personal adecuado para el manejo de la información en la Nube. - Curso de capacitación al personal a cargo de la administración de la Nube. - Convocatoria a taller para la ciudadanía, sobre uso y acceso a información en la Nube. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo, tomado y registrado en actas, sobre la creación de infraestructura en la Nube, con información acerca de ordenamiento del territorio. - Presentación en PowerPoint para el taller. - Brochure informativo, dirigido a la ciudadanía, sobre el uso y búsqueda de información en la Nube. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Planificación Urbana. - Departamento de Desarrollo Urbano. 	<p>Del 08 al 12 de enero de 2024.</p>
--	--	---	---	--	--	---	---------------------------------------

4. Implementación de espacios digitales innovadores en la página web de la Municipalidad de Turrialba, basados en el OT.

- Implementar un mapa catastral en la página web, para que los ciudadanos tengan acceso a solicitudes de usos de suelo, información para permisos de construcción, espacios de llanura, entre otros.
- Identificación de actores sociales interesados en el proyecto.

- Identificar las necesidades de la ciudadanía de acuerdo con el tema.
- Capacitar a los técnicos y a la ciudadanía sobre la utilización de la plataforma.
- Búsqueda de empresas interesadas en brindar el servicio.

- Creación de espacio en la página web.
- Certificación del personal capacitado para implementar el espacio en la página web.

- Departamento de Planificación Urbana.
- Departamento de Informática.

Del 18 al 22 de diciembre de 2023.

5. Proceso de reestructuración de las plataformas digitales de la municipalidad, creando un espacio fácil, accesible y adecuado para el uso de la ciudadanía.

- Reestructurar el diseño de la página web.
- Identificación del personal técnico que requiere del fortalecimiento de capacidades.
- Identificación de instituciones y actores que faciliten el programa de fortalecimiento.
- Identificación de posibles mejoras.

- Selección del personal adecuado para el manejo de la información.
- Curso de capacitación al personal a cargo de la administración de la plataforma.
- Convocatoria a taller para la ciudadanía, sobre uso y acceso a información.

- Creación de espacio en la página web.
- Certificación del personal capacitado para implementar el espacio en la página web.

- Departamento de Planificación Urbana.
- Departamento de Informática.

Del 18 al 22 de diciembre de 2023.

		<p>6. Espacio institucional interno, para que los técnicos puedan expresar las necesidades tecnológicas con las que cuentan, el cual será sometido a revisión cada seis meses, para el futuro desarrollo de presupuestos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de un formulario. - Identificación del personal que requiere acceso al formulario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación del formulario. - Planeación de la revisión de los formularios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acta que evidencia el completar el formulario. - Informe detallado sobre las respuestas del formulario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Planificación Urbana. 	<p>Del 01 de diciembre al 15 de diciembre de 2023.</p>
5	Falta de interés político en la gestión	<p>1. Red de comunicación entre el personal municipal, alcalde, síndicos, regidores, empresarios y ciudadanía en general, para mejorar la gestión del ordenamiento del territorio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de actores relacionados con la gestión del ordenamiento del territorio. - Realización de un taller sobre comunicación efectiva entre personal municipal, alcaldía, síndicos, regidores y comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formulario para conocer el número de personas que participan en el taller. - Convocatoria al taller, dirigida a los participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acta con acuerdo tomado. - Permiso para la realización del taller. - Presentación en Canva para el taller. - Informe detallado del taller. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Planificación Urbana. 	<p>Del 06 al 10 de noviembre de 2023.</p>

2. Alianzas estratégicas con el IFAM a largo plazo para la municipalidad, en temas de ordenamiento del territorio.

- Taller para el personal de la municipalidad.
- Búsqueda de un enlace de comunicación entre las instituciones (IFAM-INVU-municipalidad).
- Identificación del personal por capacitar.

- Selección de temas para el taller.
- Identificación de las necesidades institucionales.
- Determinación de la importancia de OT.
- Cuantificación de los actores que requieren el taller.
- Preparación del taller.

- Acta con acuerdo tomado.
- Permiso para la realización del taller.
- Presentación en Canva para el taller.
- Informe detallado del taller.

- Departamento de Planificación Urbana, con apoyo de Fiorella Luna Cervantes y Silvia Mena Castro.

Del 06 al 10 de noviembre de 2023.

3. Análisis de los principales intereses para el gobierno local y la priorización de OT para la ciudadanía.

- Identificación de los miembros principales del gobierno local.
- Identificación de organigrama institucional.
- Identificación de Intereses políticos.
- Realización de grupo focal.
- Realización de diagnóstico.

- Análisis del organigrama institucional.
- Convocatoria a grupo focal.
- Planificación del grupo focal.
- Recolección de información.

- Diagnóstico sobre los interés principales y priorizarlos para el conocimiento o importancia que le dan al OT.
- Informe sobre los principales intereses.

- Departamento de Planificación Urbana, con apoyo de Fiorella Luna Cervantes y Silvia Mena Castro.

Del 06 al 10 de noviembre de 2023.

		<p>4. Estrategia social para determinar las necesidades de la población y sensibilizar el tema en las campañas políticas, para que el gobierno local actual o futuro implemente metas con base en la mejora del OT.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de un diagnóstico social. - Identificación de actores sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de estrategias de comunicación. - Análisis del entorno. - Planeación del diagnóstico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico para la identificación de necesidades de la población - Informe detallado sobre las necesidades por exponer a los futuros mandatarios del cantón. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Planificación Urbana, con apoyo de Fiorella Luna Cervantes y Silvia Mena Castro. 	<p>Del 06 al 10 de noviembre de 2023.</p>
6	Falta de Plan Regulador	<p>1. Continuidad en inversión y contratación del Índice de Fragilidad Ambiental (IFA).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de actores e instituciones clave involucradas en la inversión y contratación del IFA. - Aseguramiento de la continuidad en inversión y contratación del IFA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Convocatoria dirigida hacia actores relacionados con la inversión y contratación del IFA. - Selección del personal adecuado para la continuidad en inversión y contratación del IFA. - Reuniones mensuales con actores involucrados en la inversión, y contratación del IFA, para darle 	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo tomado y visto bueno para darle continuidad a la inversión y contratación del IFA. - Informe detallado de las reuniones mensuales con los actores involucrados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Planificación Urbana. - Comisión del Plan Regulador. 	<p>Del 13 al 17 de noviembre de 2023.</p>

				continuidad proceso.	al			
--	--	--	--	-------------------------	----	--	--	--

<p>2. Seguimiento del uso del presupuesto dirigido a la elaboración del Plan Regulador.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación del personal a cargo de la ejecución del presupuesto, para la elaboración del Plan Regulador. - Búsqueda de documentos presupuestarios, para corroborar acciones realizadas. - Elaboración de herramientas de seguimiento en el uso del presupuesto, para la elaboración del Plan Regulador. 	<ul style="list-style-type: none"> - Selección del personal adecuado para llevar a cabo el seguimiento del presupuesto destinado para la elaboración del Plan Regulador. - Recopilación de la documentación presupuestaria. - Construcción de una herramienta para dar seguimiento al presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo tomado y registrado en actas. - Informe detallado de la ejecución de acciones y presupuesto establecido para la elaboración del Plan Regulador. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Planificación Urbana. - Comisión del Plan Regulador. 	<p>Del 13 al 17 de noviembre de 2023.</p>
<p>3. Nuevos recursos para el desarrollo del Plan Regulador para el cantón de Turrialba.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de fondo de preinversión del IFAM o MIDEPLAN (con o sin reembolso). - Búsqueda de recursos internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir formulario para solicitud de los fondos. - Llenar el formulario y cumplir con los requisitos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acta con acuerdo tomado. - Formulario de solicitud de fondos enviado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Planificación Urbana. - Comisión del Plan Regulador. 	<p>Del 30 de octubre al 10 de noviembre de 2023.</p>

4. Alianzas estratégicas con instituciones, para sensibilizar la importancia del Plan Regulador para el cantón (INVU, MIVAH. IFAM).

- Capacitación y asesoría para el personal de la municipalidad.
- Búsqueda de un enlace de comunicación entre las instituciones.
- Identificación del personal por capacitar.

- Selección de temas para capacitar.
- Identificación de las necesidades institucionales.
- Determinación de cómo resolverlas.
- Cuantificación de los actores que requieren la capacitación.
- Preparación de la capacitación.

- Informe detallado de la capacitación.
- Brochure con los temas vistos en la capacitación.
- Acta firmada de asistencia a la capacitación.

- Departamento de Planificación Urbana, con apoyo de las estudiantes Fiorella Luna Cervantes y Silvia Mena Castro.

Del 30 de octubre al 10 de noviembre de 2023.

7

Ausencia de una estrategia de comunicación y no procura crecimiento permanente

1. Estrategia de comunicación a nivel interno y externo, en materia de ordenamiento del territorio.

- Creación de una oficina de comunicación de acciones, en materia de ordenamiento del territorio.
- Identificación de departamentos relacionados con el ordenamiento del territorio.
- Búsqueda de recursos (humano y económico) para una adecuada comunicación en temas de ordenamiento del territorio a lo interno de cada departamento y entre departamentos.

- Selección del personal adecuado, para la administración y manejo de la oficina de comunicación de ordenamiento del territorio.
- Cuantificación de los departamentos partícipes de la estrategia de comunicación en materia de ordenamiento del territorio.
- Determinación de las áreas de mejora en la comunicación del ordenamiento del territorio.

- Acta con acuerdo tomado.
- Solicitud de recursos realizada.
- Elaboración del informe de la estrategia.

- Departamento de Planificación Urbana.
- Comisión del Plan Regulador.

Del 04 al 08 de diciembre de 2023.

<p>2. Programa de fortalecimiento de capacidades, dirigido a departamentos relacionados con la gestión del ordenamiento del territorio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de actores vinculados con la gestión del ordenamiento del territorio. - Determinación de instituciones clave en materia de ordenamiento del territorio, como posibles facilitadoras del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formulario para conocer el número de personas que requieren del programa de fortalecimiento de capacidades. - Convocatoria del programa de fortalecimiento de las capacidades. - Delimitación de temas por impartir en el programa de fortalecimiento de capacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visto bueno para la realización del programa de fortalecimiento de capacidades. - Plan de estudio del programa de fortalecimiento de capacidades, aprobado. - Certificados para el personal que participará en el programa de fortalecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Planificación Urbana. - Comisión del Plan Regulador. 	<p>Del 11 al 15 de diciembre de 2023.</p>
<p>3. Estrategia de mercadeo y comunicación social de las acciones que realiza el gobierno local, en materia de ordenamiento del territorio, hacia los habitantes del cantón.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de los grupos meta hacia los que se dirige la estrategia de mercadeo y comunicación social. - Determinación de las acciones que realiza el gobierno local en materia de ordenamiento del territorio. - Establecer el tipo de estrategia que se va a utilizar para la divulgación y comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuantificación de los habitantes del cantón a quienes se dirige la estrategia. - Elaboración del análisis de acciones municipales para el ordenamiento del territorio. - Creación de la estrategia de mercadeo y comunicación social, para dar a conocer la actuación municipal en 	<ul style="list-style-type: none"> - Acta con acuerdo tomado. - Bitácora con acciones del gobierno local, en temas de ordenamiento del territorio que se deben dar a conocer. - Elaboración del informe de la estrategia de mercadeo y comunicación social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Planificación Urbana. - Comisión del Plan Regulador. 	<p>Del 18 al 22 de diciembre de 2023.</p>

				materia de ordenamiento del territorio.			
--	--	--	--	---	--	--	--

<p>4. Espacio de planificación territorial en la página web de la municipalidad, para fomentar la comunicación constante de los avances en temas de OT para la ciudadanía y el cantón turrialbeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de actores asociados al manejo de información sobre ordenamiento del territorio. - Creación de infraestructura en la página web, con información sobre ordenamiento del territorio. - Taller de acercamiento, dirigido a la ciudadanía, sobre el uso y acceso a información en la página web. 	<ul style="list-style-type: none"> - Curso de capacitación al personal a cargo de la administración. - Convocatoria a taller para la ciudadanía sobre uso y acceso a información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo tomado y visto bueno para la ejecución del taller. - Informe detallado del taller. - Certificados de participación en el taller para los funcionarios técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento legal. - Departamento de Planificación Urbana. - Comisión del Plan Regulador. 	<p>Del 11 al 15 de diciembre de 2023.</p>
<p>5. Espacio de comunicación que ayude al crecimiento permanente de la municipalidad, donde los televidentes interactuar, evidenciando problemáticas actuales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Programa audio-transmisor sobre las normas legales que rigen a la municipalidad, y la relación que tienen estas con el OT. - Identificación de posibles socios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de las normas legales más influyentes. - Búsqueda de ideas innovadoras para la atracción de los radioescuchas. - Selección de la estación transmisora. - Búsqueda de audio-transmisores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Transmisión del programa sobre asesoría. - Bitácora de temas abordados en el programa 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento legal. - Departamento de Planificación Urbana. - Comisión del Plan Regulador. 	<p>Del 11 al 15 de diciembre de 2023.</p>

8	Falta de conocimiento sobre normas legales	1. Programa de capacitación, dirigido hacia funcionarios técnicos en materia de legislación referente al ordenamiento del territorio.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de funcionarios técnicos que requieren del programa de capacitación. - Identificación de actores e instituciones que brinden el servicio de capacitación en temas legales. - Elaboración del programa de capacitación en materia de legislación sobre ordenamiento del territorio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuantificación de funcionarios técnicos que necesitan el programa de capacitación en temas legales. - Contratación de expertos en legislación sobre ordenamiento del territorio. - Definición de la legislación por impartir en el programa de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo tomado y visto bueno para la ejecución del programa de capacitación. - Informe detallado del programa de capacitación. - Certificados de participación en el programa de capacitación para los funcionarios técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento Legal. - Departamento de Planificación Urbana. - Departamento de Desarrollo Urbano. 	Del 15 al 19 de enero de 2024.
---	---	---	---	--	---	--	--------------------------------

2. Espacio de preguntas frecuentes, dirigido a la población en general, acerca de legislación sobre ordenamiento del territorio.

- Creación del espacio de preguntas frecuentes acerca de legislación sobre ordenamiento del territorio.
- Identificación del personal a cargo del espacio de preguntas frecuentes acerca de legislación en materia de ordenamiento del territorio.
- Identificación de la población participante del espacio de preguntas frecuentes.

- Selección del personal adecuado para la administración del espacio de preguntas frecuentes.
- Selección de temas legales en materia de ordenamiento del territorio.

- Acuerdo tomado y registrado en actas, sobre la creación del espacio de preguntas frecuentes.
- Brochure informativo, dirigido hacia la población sobre la apertura del espacio de preguntas frecuentes
- Sistematización de preguntas frecuentes, por medio de una base de datos.

- Departamento Legal.
- Departamento de Planificación Urbana.
- Departamento de Desarrollo Urbano.

Del 22 al 26 de enero de 2024.

<p>3. Canal de YouTube, con contenido informativo y oportuno en materia de normas legales referentes al ordenamiento del territorio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Creación del canal de YouTube, con contenido informativo en materia de normas legales referentes al ordenamiento del territorio. - Identificación de expertos en materia legal sobre ordenamiento del territorio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Selección del personal adecuado para el manejo del canal de YouTube. - Elección de temas por desarrollar en videos informativos. - Elaboración de videos creativos, con información sobre normas legales en materia de ordenamiento del territorio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo tomado sobre la creación del canal de YouTube. - Permiso para la creación del canal de YouTube. - Bitácora con los temas que se desarrollan en los videos informativos del canal de YouTube. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Planificación Urbana. - Departamento de Desarrollo Urbano. - Comisión del Plan Regulador. 	<p>Del 29 de enero al 02 de febrero de 2024.</p>
<p>4. Espacio comunicador de las normas legales que rigen a la municipalidad, y la relación que tienen estas con el OT,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Programa audio-transmisor sobre las normas legales que rigen a la municipalidad, y la relación que tienen estas con el OT. - Identificación de posibles socios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de las normas legales más influyentes. - Búsqueda de ideas innovadoras para la atracción de los radioescuchas. - Selección de la estación transmisora. - Búsqueda de audio-transmisores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Transmisión del programa sobre asesoría. - Bitácora de temas abordados en el programa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento legal. - Departamento de Planificación Urbana. - Comisión del Plan Regulador. 	<p>Del 11 al 15 de diciembre de 2023.</p>

5. Espacio de asesoría legal para la comunidad y técnicos involucrados en el tema de OT.

- Implementación de un documento comunicativo, expuesto a todo tipo de público, sobre las leyes.
- Identificación de actores involucrados.

- Identificación de leyes atinentes.
- Creación del manual.

- Manual de normas, el cual, esté dividido por subtemas de interés municipal, donde se detallen cuáles leyes son atinentes según el tema.

- Departamento legal.
- Departamento de Planificación Urbana.
- Comisión del Plan Regulador.

Del 11 al 15 de diciembre de 2023.

Nota. Elaboración propia, 2023.