



# GUÍA

PARA EL FORTALECIMIENTO  
DE CAPACIDADES PARA EL  
LIDERAZGO DE LA **GESTIÓN**  
**VIAL CANTONAL**

Elaborado en el marco del Programa de la Red Vial Cantonal II, BID-MOPT, Componente I: Apoyo a las Capacidades e Instrumentos de Gestión.



# GUÍA PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA EL LIDERAZGO DE LA GESTIÓN VIAL CANTONAL

Elaborado en el marco del Programa de la Red Vial Cantonal II, BID-MOPT,  
Componente I: Apoyo a las Capacidades e Instrumentos de Gestión; Capítulo  
Potencial Humano

**Autoras:** María Mercedes de la Fuente, Esmeralda San Ildefonso, consultoras de Alleanza  
San José, Junio del 2024

# Índice

1. INTRODUCCIÓN .....	2
1.1. Objetivos de la Primera Etapa PRVC-II Potencial Humano .....	3
1.2. Objetivos de la Segunda Etapa PRVC-II Potencial Humano .....	4
2. GUÍA .....	5
2.1. ¿Qué es esta guía?.....	5
2.2. ¿Para quién es? .....	6
2.3. ¿Cómo se utiliza? .....	6
2.4. Competencias básicas que fortalece .....	7
2.5. Proceso para fortalecer capacidades para liderar la gestión vial .....	8
2.5.1. Conectar emocionalmente con el Cantón .....	8
2.5.2. Conectar el Propósito personal .....	10
2.5.3. Plantear un Lienzo Estratégico para el Cantón .....	13
2.5.4. Implementar normativa local que viabilice la gestión de la nueva gobernanza .....	32
3. ANEXOS .....	33
3.1. Anexo 1: Canvas-Cantón Adaptado del modelo de Osterwalder por Alianza .....	33
3.2. Anexo 2: Formato de Entrevista de Actores Clave para el Desarrollo Cantonal .....	34
3.3. Anexo 3: Modelo de Análisis de intereses/impacto de actores clave, y herramienta para profundizar en intereses .....	35
4. Bibliografía .....	36

# 1. INTRODUCCIÓN

El 5 de octubre de 2011, se publicó la Ley de la República N° 8982 en el Diario Oficial La Gaceta, que ratifica el Contrato de Préstamo 4507 OC/CR entre el Gobierno de Costa Rica y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y dentro de la cual se enmarca el segundo Programa de la Red Vial Cantonal PRVC-II MOPT/BID.

El objetivo general del PRVC-II es contribuir con la mejora de la productividad y reducción de la pobreza en Costa Rica, facilitando la integración de zonas productivas a áreas de consumo y la conexión de la población a servicios públicos y sociales, mediante el trabajo articulado con los Gobiernos Locales, atendiendo lo dispuesto en los objetivos y metas del Programa.

En este sentido, los Gobiernos Locales fueron los encargados de proponer a la Unidad Ejecutora y de Coordinación (UEC) del MOPT, los proyectos de caminos, puentes, movilidad segura y otras obras complementarias consideradas elegibles dentro del PRVC-II. Otro objetivo de las intervenciones del PRVC-II es mejorar la capacidad de gestión de los Gobiernos Locales y de sus dependencias de gestión vial, tomando en cuenta los fondos disponibles para este objetivo, en el sentido de impulsar el desarrollo y conservación de la red vial bajo su responsabilidad, con una mayor participación municipal en su financiamiento y promoviendo el involucramiento de las comunidades. Esto significa el establecimiento de un sistema de gestión vial que incluya el seguimiento de la condición de la red rehabilitada, a través de inventarios viales y otros componentes aplicables.

Para el logro de sus objetivos, el PRVC-II comprende la realización de actividades agrupadas en los siguientes componentes: Apoyo a las capacidades e instrumentos de gestión (Componente 1), Rehabilitación y mantenimiento de caminos y puentes (Componente 2), Administración, gestión y auditoría (Componente 3).

A continuación, se describen los primeros dos componentes:

- **Componente 1:** Apoyo a las capacidades e instrumentos de gestión. Comprende actividades de fortalecimiento de la Unidad Técnica de Gestión Vial Municipal (UTGVM) o dependencias responsables de la gestión vial, a través de consultorías en: (i) gestión de activos y planificación de redes viales cantonales, adaptadas al cambio climático; (ii) gestión del ciclo de proyectos (diseño, contratación, ejecución); (iii) gestión socioambiental de proyectos; y (iv) seguridad vial. Se incluyen: (i) la formulación de planes de conservación vial en los municipios; (ii) la elaboración de guías y manuales para la gestión socioambiental de las obras; y (iii) el diseño del sistema de gestión de activos viales cantonales. Las actividades de seguridad vial incluyen: (i) capacitación a cuerpos técnicos de las Municipalidades; (ii) campañas para niños y jóvenes en centros educativos cercanos a los proyectos; (iii) sensibilización a usuarios vulnerables como peatones, ciclistas y motociclistas; y (iv) estudios y auditorías para incorporar medidas de seguridad vial en los proyectos.
- **Componente 2:** Rehabilitación y mantenimiento de caminos y puentes. Incluye obras de rehabilitación de vías cantonales y sus puentes con estándares adecuados de seguridad vial, de adaptación al cambio climático y de gestión socioambiental de las obras; la constitución y fortalecimiento de microempresas de mantenimiento vial por estándares comunitarias (MMEC) fomentando la perspectiva de género; el mantenimiento rutinario de un grupo de vías a través de las MMEC; y la elaboración de diseños de ingeniería para los proyectos y la supervisión de las obras.

Para la formulación de los presentes componentes del proyecto, se hace énfasis en el Componente I y sus contenidos, siendo uno de los aspectos relevantes, el proceso de consulta realizado durante el último trimestre del 2019, mediante la metodología de grupos focales, con la finalidad de definir las necesidades de capacitación de los gobiernos locales para una mejor gestión vial cantonal. Para ello fueron consultados, además de la totalidad de gobiernos locales del país, actores relevantes como el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), la Contraloría General de la República (CGR), el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica (CFIA), la Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL), el Laboratorio Nacional de Materiales y Modelos Estructurales (LanammeUCR), la Escuela de Planificación y Promoción Social (EPPS-UNA), el Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit o también conocida como Agencia de Cooperación Alemana para el Desarrollo (GIZ, programas MiTransporte y Políticas Climáticas Verticalmente Integradas o VICLIM) y el Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local (IFCMDL-UNED), entidades que brindaron insumos importantes para la formulación del Programa de Desarrollo de Capacidades y Fortalecimiento para la Descentralización de la gestión vial (PDCFD), el cual establece una serie de prioridades en cuanto al desarrollo de capacidades identificadas por la misma población meta.

En dicha consulta, el tema de potencial humano fue uno de los más solicitados por los participantes, considerado tanto por personal de las diferentes áreas técnicas, como por las autoridades municipales: promoción social, inspección vial, alcaldías, concejos municipales y juntas viales cantonales.

En el desglose de temas relacionados con el potencial humano fueron señalados los siguientes:

- ✓ Liderazgo y equipos de alto desempeño
- ✓ Actitud positiva
- ✓ Honestidad e integridad
- ✓ Talento humano
- ✓ Negociación y resolución de conflictos
- ✓ Inteligencia emocional
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Creatividad
- ✓ Pensamiento crítico
- ✓ Capacidad de adaptación
- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Comunicación

En atención a este claro requerimiento de los gobiernos locales, se plantea un programa para el desarrollo de capacidades que promuevan un cambio de comportamiento en las áreas del potencial humano para personal técnico y autoridades de los gobiernos locales del país. El abordaje de esta temática constituye un seguimiento y una estrategia complementaria a los procesos de capacitación realizados en la primera fase del PRVC denominado: Competencias Gerenciales y Personales, a cargo del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP)-UCR, en el que se desarrollaron los siguientes temas:

- ✓ Técnico en liderazgo
- ✓ Técnico en planificación estratégica
- ✓ Modelos de seguimiento y control
- ✓ Ética en la función pública
- ✓ Responsabilidad social y ambiental

En este sentido, es fundamental que se analice el proceso que se lleve a cabo y retome lo que corresponda, para definir una estrategia de seguimiento, al proceso desarrollado en la primera fase del PRVC.

## 1.1. Objetivos de la Primera Etapa PRVC-II Potencial Humano

Implementar un programa para el desarrollo de capacidades, en procesos relacionados con el potencial humano, para generar cambios actitudinales en funcionarios (as) y autoridades de los gobiernos locales, mediante la aplicación de metodologías innovadoras.

La primera Etapa del PRVC-II Potencial Humano se enfocó en:

- ✓ Fortalecer capacidades humanas para asumir los roles y responsabilidades propias de la descentralización y la autonomía municipal
- Esta etapa implicó trabajar en actitud hacia el cambio y la innovación tanto desde la perspectiva personal como de los roles individuales y colectivos.
- ✓ Y en abrir posibilidades para una alternativa de gobernanza más estratégica y con mayor participación de aliados.

En esta primera etapa, algunos de los cantones participaron en todo el Programa y lograron aplicar las competencias en la conformación de una nueva figura para la gobernanza, llamada “Equipos Timón”, y otros tuvieron un avance más limitado, por diversas razones locales.

El concepto de Equipos Timón proviene de la disciplina de Gestión de Proyectos, y se refiere a un grupo de personas responsables de dar dirección entorno a objetivos, alcances, prioridades y presupuesto general de un proyecto o plan, a diferencia de un “equipo de proyecto”, cuyo rol es planear el cronograma de implementación de éste (en el capítulo 3 se ampliará el concepto y su funcionamiento).

Los cantones más avanzados expresaron explícitamente su deseo de ser acompañados en el desarrollo de un reglamento marco que formalice la figura, así como un acompañamiento

en la implementación de una etapa más formal de la misma.

En la segunda Etapa, el objetivo está en poner en acción las capacidades humanas de la primera fase, con un enfoque en la implementación formal de la figura de los Equipos Timón, para que la Gestión Vial sea estratégica y para que la inversión de los recursos sea sostenible en el largo plazo y genere verdadero impacto en el desarrollo.

Para ello, es necesario que los Equipos Timón asuman el liderazgo de impulsar la modificación de procesos y procedimientos, para que éstos sean estratégicos y verdaderamente participativos, y comprendan la incorporación de aliados clave con miras en aumentar el impacto y generar impacto en desarrollo.

Así mismo, se desea que conozcan la viabilidad y el respaldo legal para poner en acción los Equipos Timón / Comisiones independientes, como entidades que pueden impulsar una planificación a largo plazo, sustentada en una visión de futuro de los cantones, con un enfoque en resultados y en impacto, que sea una alternativa a las planificaciones a corto plazo motivadas por el cambio político.

## 1.2. Objetivos de la Segunda Etapa PRVC-II Potencial Humano

Formalizar y fortalecer capacidades de 12 Equipos Timón conformados en el seno del PRVC II- Potencial Humano, para impulsar y consolidar una gobernanza participativa, y una gestión estratégica y de largo plazo, con una agenda de desarrollo integral y sostenible, en aspectos integrales de la gestión vial, como la gestión de transporte, movilidad sostenible, alianzas público-privadas, entre otros. Como segundo objetivo, se busca apoyar a los cantones con algún grado de rezago para avanzar en el desarrollo de sus capacidades humanas básicas, a través de una guía metodológica de Desarrollo de Capacidades.

## 2. GUÍA



### 2.1. ¿Qué es esta guía?

Esta Guía es un instrumento teórico- práctico que recoge los principales conceptos, metodologías y herramientas del Programa de la Red Vial Cantonal PRVCII, en su capítulo de Potencial Humano.

La misma se enfoca en nueve capacidades humanas clave, que complementan a las capacidades técnicas, necesarias para liderar e implementar la transformación que requiere el asumir una gestión vial estratégica y de impacto en el desarrollo, así como una Guía para la reglamentación local de esta figura.



## 2.2. ¿Para quién es?

La Guía está dirigida a las Unidades Técnicas de Gestión Vial Municipal y sus aliados clave, internos y externos (Equipos Timón y Comisiones Independientes), Alcaldías, Concejos Municipales, Juntas Viales Cantonales y otras figuras clave relacionadas con la gestión vial.

## 2.3. ¿Cómo se utiliza?

Por partir de un concepto de gobernanza participativa, la Guía está planteada para ser implementada en equipo, por lo que se recomienda iniciar su aprendizaje e implementación cuando haya un acuerdo básico de trabajo de un equipo interdisciplinario con roles relevantes en la gestión vial cantonal, como las figuras que se mencionan más adelante en este documento, denominadas Comisiones Independientes y Equipos Timón.

Por su carácter teórico- práctico, la Guía es más eficaz cuando la intención es implementar y no sólo aprender, por lo cual su metodología es la de “aprender-haciendo”; esto implica definir un espacio de agenda con no más de un mes entre sesiones, y un tiempo entre sesiones para que los miembros participantes lleven a cabo las tareas reales de aplicación.

El resultado concreto de esas tareas son una serie de documentos que dan cuenta de la aplicación de las nuevas capacidades humanas en planificación, gestión y control de la gestión vial; por ejemplo, diseñar los Planes Viales Quinquenales de Conservación y Desarrollo, aplicando los conceptos, metodología y herramientas de la Visión Estratégica.

---

Por estar construida como un proceso acumulativo que va de lo general a lo particular, la Guía debe seguirse en el orden en el que está planteada.

## 2.4. Competencias básicas que fortalece

1. **Transformación Personal frente al Entorno.** Se refiere a la capacidad para encontrar relaciones entre el propósito de vida y los valores propios, y el propósito superior de su entorno.
2. **Liderazgo Ágil y de Servicio.** Se refiere a la capacidad de transformar el rol propio, comportamientos y competencias, en función de los propósitos y potencialidades del cantón, apropiándose del rol de protagonistas de su desarrollo.
3. **Comunicación y Análisis.** Se refiere a la capacidad de escuchar a un nivel que permita la comprensión profunda del pensamiento y el sentir del interlocutor, y de crear diálogo generativo entre actores diversos.
4. **Visión Estratégica/ Pensamiento Crítico.** Se refiere a la capacidad para identificar y ajustar el diseño de las estrategias, planes y proyectos, para que éstos respondan de manera ágil y explícita a oportunidades de desarrollo de largo plazo de su cantón.
5. **Enfoque para Resultados.** Se refiere a la capacidad de enfocar los esfuerzos en proyectos que demuestren el mayor impacto en el desarrollo, y a medir el cumplimiento, no por ejecución, sino por impacto.
6. **Gestión del Conocimiento y la Transformación.** Se refiere a la capacidad de identificar, documentar y socializar mejores prácticas en el proceso de gestión de su rol y del de otros. También a la capacidad de gestionar procesos de cambio de una manera que ayude a sus protagonistas a avanzar.
7. **Transparencia y Ética.** Se refiere a la capacidad para admitir errores, extraer de ellos aprendizajes, implementar ajustes y compartir lo aprendido. También al coraje de actuar conforme a valores, a honrar y compartir los de otros.
8. **Negociación, Construcción de Alianzas, Co-Creación de Soluciones.** Se refiere a la capacidad para identificar y comprender motivaciones y necesidades de otros, y diferenciarlos de estrategias y posiciones.
9. **Gestión del Cambio.** Se refiere a la capacidad de ayudar a grupos diversos a encontrar un propósito superior común, que les permita colaborar identificando y mitigando temores a pensamientos y propuestas diferentes. Y finalmente, a la capacidad para tomar decisiones de manera colaborativa, con base en el compromiso mutuo.
10. **Innovación y Prototipado.** Se refiere a la capacidad para visualizar nuevas formas posibles de hacer las cosas, de diseñar, probar e iterar modelos de gestión y procesos de manera innovadora, ágil y a bajo costo.

---

Estas habilidades transforman a las personas en agentes de su propio desarrollo y el de su comunidad, fundamentadas en la transparencia, ética e innovación.

## 2.5. Proceso para fortalecer capacidades para liderar la gestión vial

### 2.5.1. Conectar emocionalmente con el Cantón.

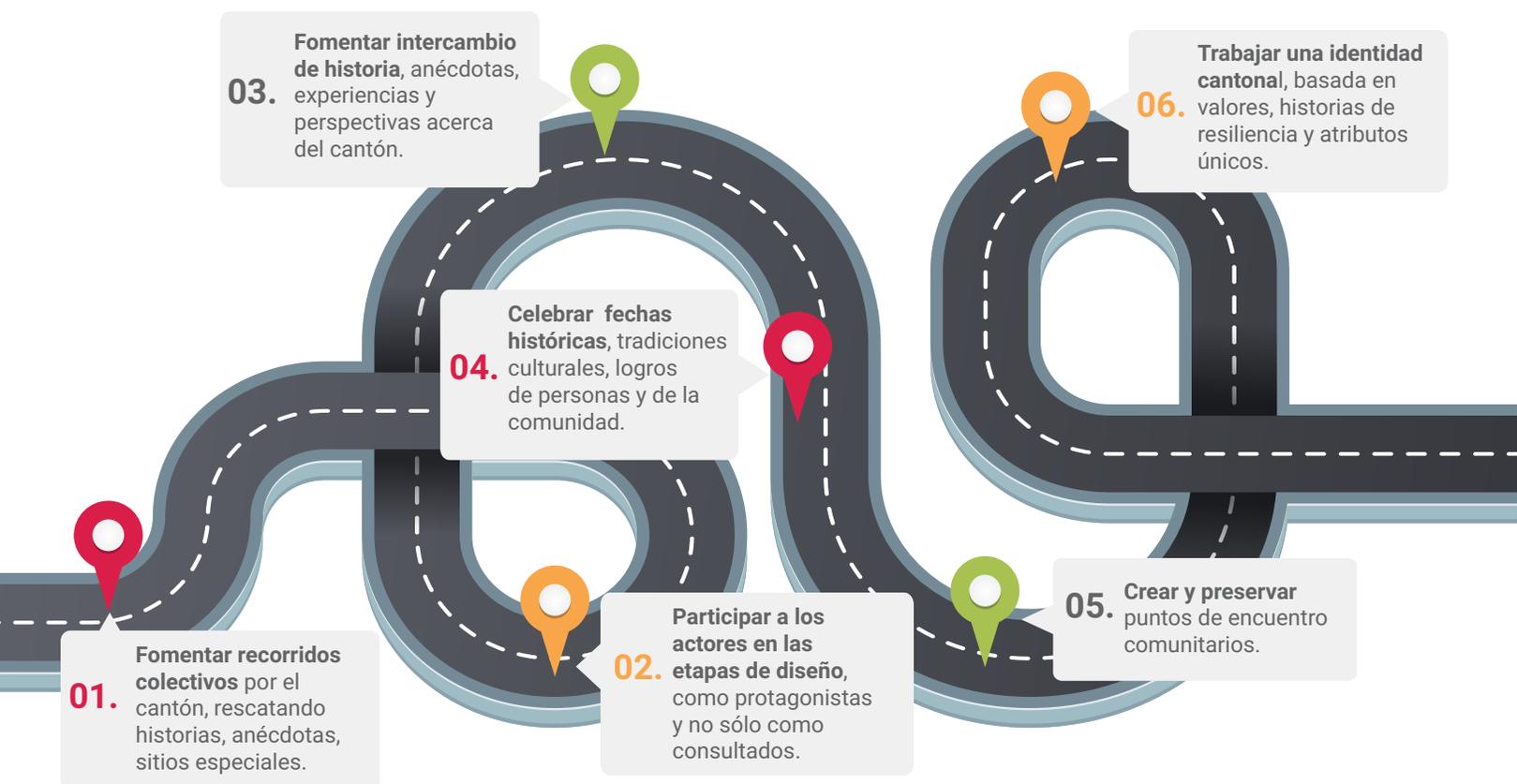
Competencia involucrada: Transformación Personal Frente al Entorno

La neurociencia ha demostrado que las personas que sienten una conexión emocional con un lugar, están más dispuestas a llevar a cabo acciones por este lugar, que las que no la tienen. (Leila Scannell, 2009).

El apego emocional al cantón es el ingrediente

principal de la motivación para colaborar. Antes de promover cualquier acción propia o colectiva, asegúrese que todos los participantes, comenzando por usted, tienen al menos una historia emocional auténtica con el cantón, que los inspirará a la acción, cuando los obstáculos o la inercia estén presentes.

Algunas acciones recomendadas por expertos, que aumentan el apego a un lugar, se refieren a:



### 2.5.1.1. Ejercicio simple de conexión emocional con el Cantón:

a) Para las personas que no conocen el Cantón.

PASO

1

Pídales que recorran el mismo, lo más posible a pie, con una mirada de curiosidad por todo lo que identifican como único y distinto.

PASO

2

Pídales que incluyan acciones que les permitan disfrutar el cantón con los sentidos: vista (recorrerlo), oído (escuchar sus sonidos), gusto (degustar sus comidas autóctonas).

PASO

3

Y también con sus emociones (asistir a alguna boda, bautizo, funeral, paseo familiar, evento artístico).

PASO

4

Finalmente, pídales que tomen una fotografía a aquella experiencia que más les haya hecho sentir bien, que les haya generado la mayor cantidad o calidad de emociones positivas, y que se pregunten qué cualidad del lugar les permitió sentir esto.

PASO

5

Pídales que compartan su fotografía y su anécdota con otros. Esto ayudará a fijarla en la memoria.

## b) Para las personas que sí conocen el cantón:

PASO  
1

Pídales que recuerden algún lugar en el cantón, en el que hayan tenido alguna experiencia que les haya generado emociones positivas profundas.

PASO  
2

Pídales que consigan una fotografía del lugar, o en su defecto, que visiten el lugar, para evocar el recuerdo y la emoción asociada.

PASO  
3

Finalmente, pídeles que compartan su fotografía y su anécdota con otros. Esto ayudará a fijarla en la memoria.

### 2.5.2. Conectar el Propósito personal

**Competencia involucrada: Transformación Personal Frente al Entorno. Gestión del Cambio.**

La investigación ha demostrado que las personas que tienen un propósito en la vida tienen mayor compromiso con el logro de metas, y mayor coherencia con valores. (Hill, 1999)

Se considera que se debe alinear el Propósito de Vida a un Propósito Mayor- que vaya más allá del interés personal, buscando aportar a otros o al colectivo-, aumenta el enfoque hacia contribuciones altruistas, así como mejora el bienestar físico, emocional y social de las personas. (Ryff, 2009)

Cuando el propósito de vida no calza con un propósito mayor (por ejemplo, la persona podría estar pasando por una situación de salud o vida que le obliga a atender sus necesidades de sobrevivencia, por encima de las de otros), y puede resultar difícil lograr el enfoque de la persona hacia contribuir a metas colectivas, cantonales.

Por lo tanto, resulta esencial invitar a cada actor clave del cantón a aclarar su propósito de vida y su congruencia, o no, con un propósito colectivo de desarrollo, como el que implica la gestión vial cantonal.

### 2.5.2.1. Pasos para definir el Propósito Personal

PASO  
**1**

Piensa en un momento de tu vida, de cualquier época y edad, en el que hiciste o conseguiste algo que te dejó una sensación auténtica de plenitud o satisfacción. O cuando experimentaste algo que, incluso por un breve momento, te proporcionó una profunda sensación de bienestar.

PASO  
**2**

Identifica lo que estabas haciendo, pensando y sintiendo en ese momento, y escríbelo.

PASO  
**3**

De lo que escribiste, escoge tres palabras que resuman esa experiencia.

PASO  
**4**

Repite el ejercicio, con un segundo momento.

PASO  
**5**

Con las palabras elegidas, arma una frase que responda a los siguientes elementos:

**“Mi propósito de vida es:**

- ser (quién, qué).
- para (quiénes).
- Cómo.
- para (qué).

## Ejemplos:

“Mi propósito de vida es **ser** un puente **para** todas las personas de mi metro cuadrado, apoyándolos en ver sus talentos y el valor que pueden aportar, para contribuir a que nadie sienta que está de más en el mundo.”

“Mi propósito de vida es **ser** una fuerza inspiradora **para** otros, **siendo** un ejemplo de compromiso y trabajo duro, **para** contribuir a que entre todos dejemos un cantón mejor que el que recibimos.”

(Las palabras resaltadas sirven de guía para identificar dentro de las frases, cada uno de los elementos señalados en el paso 5.)

## PASO 6

En este momento es importante dejar un espacio para que las personas reflexionen acerca de los cambios que implicaría llevar a cabo su propósito, no sólo en su vida personal sino en su rol profesional o social.

Se aclara que un proceso de transformación real, implica pasar del conocimiento a la acción personal y finalmente a la acción colectiva. Se invita a los participantes a identificar cuáles serían esos cambios específicos que implicaría vivir y trabajar en función de realizar su propósito. Este ejercicio se retoma una vez está planteada la Visión-Cantón (más adelante en el proceso), para reflexionar acerca del alineamiento entre Propósito Personal y Propósito/Visión Cantón.

Algunos participantes podrían encontrar que no hay alineamiento, o que éste implica hacer ajustes o cambios en el rol, las actividades o las perspectivas que hasta ahora han funcionado. Esto puede generar algunos temores que vale la pena mencionar como comunes, pero que, a la vez, si no son abordados adecuadamente, pueden generar angustia, parálisis o incluso abandono emocional o activo del compromiso con la Visión.

Se ofrecen a los participantes, apoyos internos o externos adecuados, con especialistas en procesos de transformación humana y cambio organizacional, para atender las posibles necesidades emocionales o de otra índole, que un ejercicio como éste pueda generar.



### 2.5.3. Plantear un Lienzo Estratégico para el Cantón.

Competencia involucrada: Visión Estratégica, Pensamiento Crítico, Enfoque hacia Resultados.

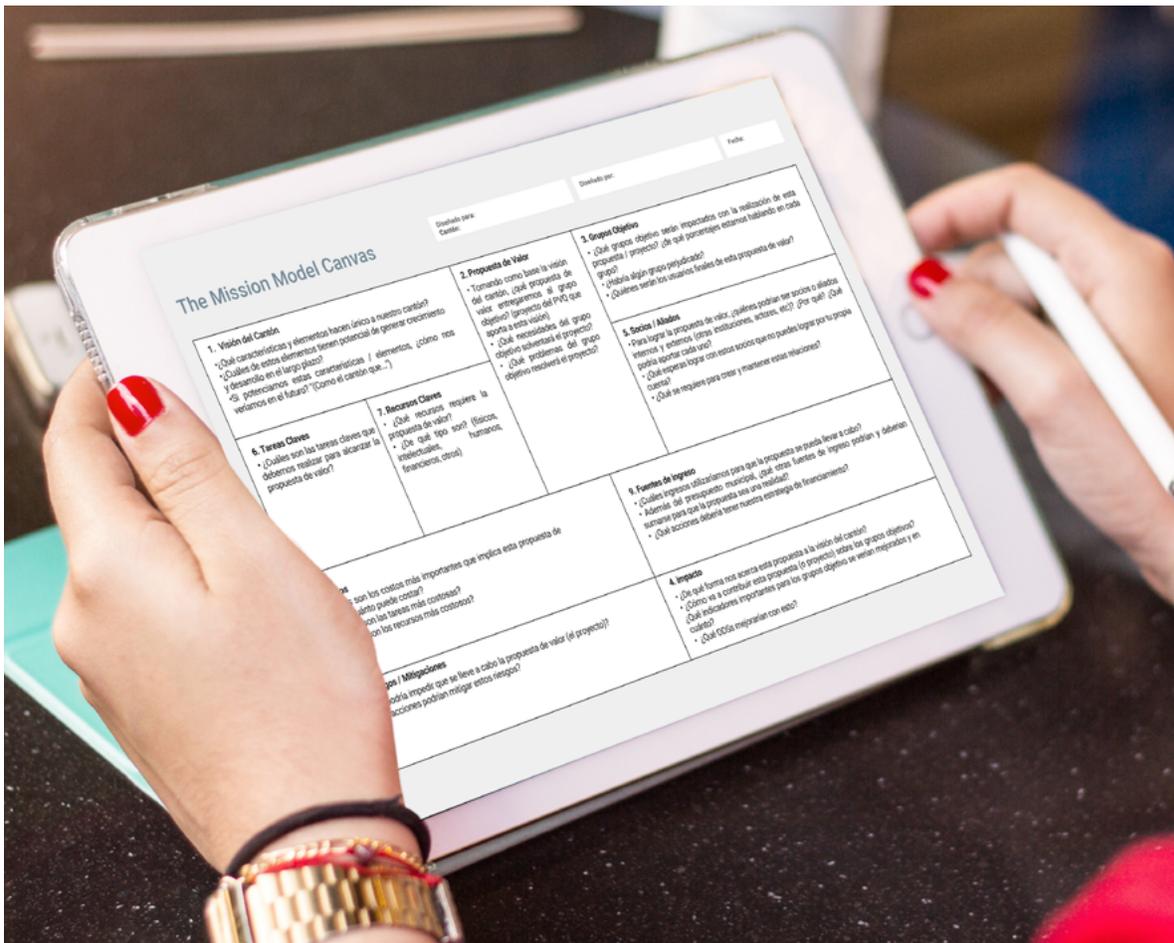
El Lienzo Estratégico es una herramienta tomada de la empresa privada, desarrollado por A Osterwalder (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, 2010) específicamente para empresas privadas, sin embargo, más adelante, en 2016, lo adaptó a organizaciones sin fines de lucro. (Osterwalder, The Mission Model Canvas: An Adapted Business Model Canvas for Mission-Driven Organizations, 2016)

Esta herramienta permite organizar los distintos elementos de un plan estratégico, en una sola página- llamada lienzo- y de esta manera poder

asegurar que unos y otros están alineados, y contribuyen a una visión estratégica y de largo plazo.

El lienzo tiene un elemento central llamado “Propuesta de Valor”, alrededor de la cual se organizan el resto de los elementos.

Para efecto de ser utilizado por diversos cantones en el contexto del PRVC-II, Alianza adaptó este Canvas y agregó el elemento de Visión, que consiste en Identificar el Potencial de Desarrollo del cantón, y plantear una Visión de Desarrollo, el cual será el primer paso de la construcción de este lienzo. (ver Anexo 1)





### 2.5.3.1. Identificar el Potencial de Desarrollo del Cantón

**Competencia involucrada: Visión Estratégica y Pensamiento Crítico.**

Consiste en visionar el potencial de desarrollo del cantón, identificando cuáles de sus recursos y capacidades son susceptibles de convertirse en fuente de prosperidad, de manera sostenible. Este enfoque se contrapone al de concentrarse únicamente en las carencias, problemas o necesidades (de corto plazo) del cantón. Dado que la mayoría de las veces, las causas de los problemas o necesidades son estructurales, éstas deben resolverse en este plano; de lo contrario, al no atacar la fuente, se repite el ciclo. Esto conlleva a un abordaje estratégico versus táctico y cortoplacista.

Identificar el Potencial de Desarrollo de un cantón para potencializar sus recursos o capacidades de manera sostenible, puede incluso ayudar a resolver los problemas de corto plazo; por

ejemplo, desarrollar el turismo en una ciudad, a partir de su patrimonio cultural o natural, puede llegar a convertirse en fuente de prosperidad y reducir el desempleo.

Hay herramientas que permiten medir el conjunto de recursos y capacidades de una ciudad, por ejemplo, su potencial para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. (Brelsford, 2017). Determinar los recursos y cualidades únicas, es a la vez, una fuente para determinar una “marca ciudad” que implica “un proceso estratégico de identificar la identidad única, fortalezas y valores de la ciudad, y luego elaborar una narrativa convincente e identidad visual, que resuene con los públicos objetivo”. (Anholt, 2007)

#### 2.5.3.1.1. Pasos para Identificar el Potencial Cantón

**Competencia involucrada: Visión Estratégica y Pensamiento Crítico.**

## PASO 1

Se comienza por identificar los recursos naturales, geográficos, humanos, sociales, financieros, ambientales, políticos, históricos y culturales, que son únicos de una ciudad o cantón. Realizar un análisis exhaustivo de la historia, cultura, demografía, economía, infraestructura y panorama competitivo de la ciudad o cantón. Esto se hace de manera colegiada, involucrando a todos los actores clave, que pueden aportar datos y perspectivas acerca de la riqueza potencial. Los sub-pasos de este primer ejercicio, implican:

**a.** Involucrar a las partes interesadas, incluidos residentes, empresas, agencias gubernamentales y organizaciones comunitarias, para obtener información sobre la identidad, percepciones y aspiraciones de la ciudad o cantón.

**b.** Determinar las principales recursos y fortalezas de la ciudad o cantón, tanto humanos, como ecológicos, económicos y geográficos, incluyendo valores, atributos y rasgos de personalidad que reflejan la esencia de la ciudad.

**c.** De estos, identificar aquellos que pueden ser únicos o particulares, que diferencian al cantón de otros lugares. Para esto, se recomienda el acceso a fuentes históricas y patrimoniales, así como la aplicación de herramientas de potencial, acerca de recursos de diversa índole. Algunas herramientas que se pueden aplicar en América Latina para este propósito son:

#### **i) Evaluación de Madurez para la Inversión:**

- Invest in Latin America (BID, (s/f))
- Grupo del Banco Mundial (Banco Mundial, (s/f))

#### **ii) Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas):**

- McKinsey & Company: (McKinsey & Company, (s/f))
- Boston Consulting Group (BCG) (BCG, (s/f))
- Bain & Company (s/f)
- Oxford Economics (Oxford Economics, (s/f))
- IHS Markit (S & P Global, (s/f))

#### **iii) Evaluaciones Culturales y de Patrimonio:**

- AECOM (AECOM, (s/f))
- Ramboll (RAMBOLL, (s/f))

#### **iv) Análisis Geoespacial:**

- Esri (Esri, (s/f))
- Hexagon Geospatial (HEXAGON, (s/f))
- Trimble (Trimble, (s/f))

#### **v) Evaluación de Talento y Capital Humano:**

- Mercer: (Mercer, (s/f))
- ManpowerGroup (Manpowergroup, (s/f))
- Economic Development Research Group (EDRG) (EDRG, (s/f))
- Alleanza Consultores (Alleanza consultores, (s/f))

#### **vi) Evaluación del Potencial Turístico:**

- Destination Think (Destination Think, (s/f))
- MMGY Global (MMGY Global, (s/f))
- ourism Economics (Tourism Economics, (s/f))

**d.** De éstos, identificar cuáles son únicos o especiales en el cantón, comparado con otros o con otras ciudades del mundo. Por ejemplo, su cantón puede poseer biodiversidad, pero la diferencia con otros cantones es que sus áreas protegidas son las más altas en porcentaje, o albergan determinado tipo de flora o fauna única, o su cantón tiene el clima más templado del país, o la mejor calidad de aire, o los manglares más vírgenes, o el área protegida más cercana a la ciudad, o la mayor extensión de terrenos planos, o los ríos más puros, etc. En el caso de recursos culturales, su cantón podría tener la mayor diversidad cultural (poblaciones indígenas, poblaciones de orígenes diversos, el mayor balance entre población joven y adultos mayores, etc). Se trata de buscar características únicas que pudieran convertirse en un diferenciador, y que atraigan turistas, investigadores, científicos, estudiantes, agencias de cooperación, inversionistas, etc., que quieran potenciarlas de manera sostenible y generar prosperidad de largo plazo para el cantón.

## IDENTIFICAR EL POTENCIAL DE UN CANTÓN

### 01. Potencial humano

### 02. Potencial ecológico

### 04. Potencial geográfico

### 03. Potencial económico

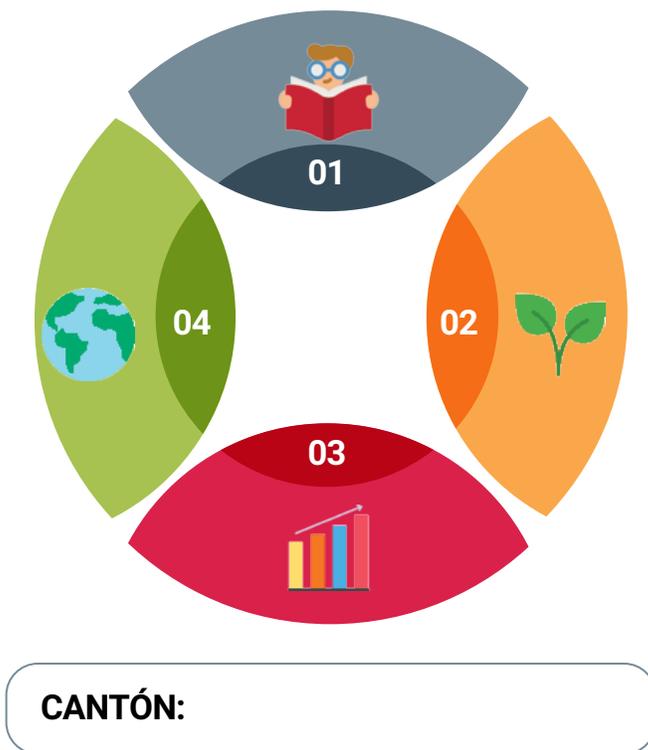


Imagen No 1: Identificar el Potencial de un Cantón. Fuente: Elaboración propia Alianza para el PRVC-II MOPT/BID.

### 01. Potencial humano

- a) Riqueza étnica
- b) Patrimonio histórico / cultural
- c) Demografía (ej % población joven, mujeres, PEA, adultos mayores, etc)
- d) Experiencia y capacidades productivas (ej inglés, tradición artesanal / agrícola / artística, dominio de internet.
- e) Potencial educativo (ej jóvenes o mujeres en edad de estudiar, emprendedores, innovadores, científicos)
- f) Salud de la población
- g) Redes de colaboración y coordinación
- h) Acceso a centros educativos de calidad
- i) Otros

### 04. Potencial geográfico

- a) Espacio para expansión
- b) Calidad y facilidad de acceso
- c) Ubicación con respecto a puntos estratégicos (ciudades, aeropuertos, playas, universidades, centros técnicos, centros productivos, otros)
- d) Calidad de los espacios públicos
- e) Otros

### 02. Potencial ecológico

- a) Riqueza natural (flora, fauna, agua, tierra, volcanes, montañas, llanos, manglares)
- b) Clima (temperatura, humedad, etc)
- c) Zonas protegidas
- d) Calidad de aire / agua / tierra
- e) Huella de carbono, aporte de CO2
- f) Otros

### 03. Potencial económico

- a) Eficiencia y credibilidad institucional y legal
- b) Costo y facilidad para hacer negocios
- c) Calidad de la infraestructura para operar (arquitectura, calidad de las vías y accesos, estabilidad del internet, servicios, acceso a mercados)
- d) Disponibilidad y/o acceso a talento humano
- e) Acceso a materias primas
- f) Calidad y disponibilidad de alojamiento, transporte y servicios para empleados y/o visitantes
- g) Clima político, convivencia / seguridad
- h) Otros

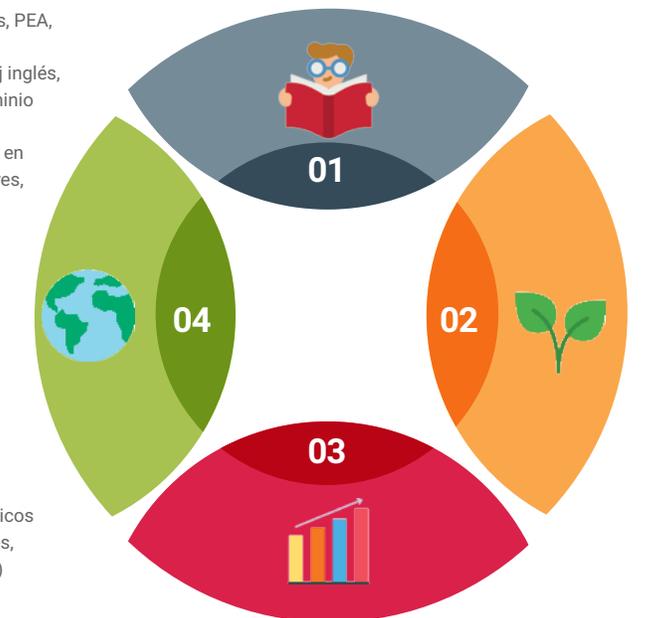


Imagen No 2: Potencial Humano, Ecológico, Geográfico y Económico. Fuente: Elaboración propia Alianza para el PRVC-II MOPT/BID.



### 2.5.3.2. Mapear Actores clave, internos y externos

**Competencia involucrada: Comunicación, Negociación y Construcción de Alianzas.**

Una vez se han identificado los recursos potenciales del cantón, se procede a identificar a las personas, grupos e instituciones locales e internacionales que, tienen o podrían tener un rol clave con respecto a estos recursos, ya sea como usuarios o como proveedores de los mismos, y que tienen o podrían tener un interés especial en proteger y potenciar los recursos del cantón.

“La participación activa de individuos, comunidades y organizaciones en la toma de decisiones relacionadas con los recursos comunes es crucial para garantizar su manejo eficiente y equitativo” (Ostrom, 1990)

Como usuarios, se considera a los ciudadanos residentes o propietarios, y las sociedades o empresas que operan o consumen recursos del cantón.

Como proveedores, están los propietarios, ya sea de viviendas, terrenos, recursos o propiedades de diversa índole, del cantón, personas físicas o jurídicas, que están obligadas a contribuir con impuestos, las instituciones públicas y privadas que proveen servicios de salud, educativos, viales, ambientales, y los organismos nacionales e internacionales que proveen recursos y apoyo técnico, entre otros.

La “Red de Actores Clave” es un concepto acuñado por primera vez por el científico de la Universidad de Cambridge, Bruno Latour (1987), en su intento por mapear la red global de científicos de la época.

---

El Mapeo de Actores es una técnica que permite identificar personas y organizaciones clave para la planeación, diseño e implementación de un plan o proyecto para una comunidad o ciudad.

Uno de los modelos más citados es el de A. Mendelow (1991) de la Universidad de Cambridge. Propone una matriz llamada “Matriz de Partes Interesadas”, que analiza el nivel de “Interés vs Poder” que cada actor clave tiene, frente a un plan o proyecto específico, y el tipo de acciones a establecer con cada uno, partiendo de su diversidad de posiciones frente al objetivo que se busca.



Imagen No 3: Matriz de Partes Interesadas. Fuente: Mendelow, 1991.

La relevancia de identificar a la Red de Actores clave de un cantón, es su aporte y participación integrada en el desarrollo de éste. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es una organización internacional que tiene como objetivo diseñar mejores políticas para una vida mejor. “Nuestro objetivo es promover políticas que favorezcan la prosperidad, la igualdad, las oportunidades y el bienestar para todas las personas” (OECD, s.f.), esta plantea la “Cooperación Descentralizada para el Desarrollo”, como la fuente potencial del 65% del logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Se refiere a lo que llama un “Modelo de gobernanza multi-nivel” que involucra a gobierno, comunidades, instituciones locales e internacionales y sector privado, alrededor de un propósito común.

“Los actores de la cooperación para el desarrollo descentralizada incluyen una variedad de gobiernos subnacionales como ciudades y regiones, provincias, ciudades-estado, estados federales, organismos de cooperación intermunicipal, etc., así como actores no gubernamentales que incluyen la sociedad civil, la academia y el sector privado.” (OECD., 2023)

### 2.5.3.2.1. Pasos para Mapear Actores Clave de un Cantón, desde las Unidades Técnicas de Gestión Vial

PASO  
**1**

Dibujar un círculo concéntrico, cuyo primer círculo interno sea el propio funcionariado de la Unidad Técnica de Gestión Vial Municipal.

PASO  
**2**

Dibujar el resto de los círculos, en los que se vayan colocando los roles cuya colaboración en la gestión vial va de la más interna, a la más externa, y finalmente a la municipalidad.

**A. Segundo círculo:** Colegas de la Unidad Técnica, Planificador, Gestión Ambiental, Catastro, entre otros.

**B. Tercer círculo:** Alcaldía, Vicealcaldía, Concejo Municipal, Junta Vial Cantonal, fuerzas vivas organizadas del cantón.

**C. Cuarto círculo:** Proveedores clave como instituciones públicas, academia y otros.

**D. Quinto círculo:** Otros actores externos que no necesariamente son proveedores activos o actuales para el desarrollo cantonal, pero que son potenciales socios en su desarrollo, como inversionistas, ONGs de desarrollo, agencias de cooperación, academia internacional y otros “no naturales” del cantón.

**E. Sexto círculo:** Usuarios clave, que a la vez son socios naturales del desarrollo cantonal: ciudadanía-preferiblemente clasificada por grupo etario o grupos de interés, cuyos intereses y necesidades con respecto al desarrollo pueden ser distintas entre sí, y empresa privada ubicada en el cantón, que es a la vez usuario y proveedor. Este último círculo que normalmente es tratado como “cliente” en este modelo, en realidad debe invitarse como “socio en el desarrollo”, pues en vez de ser un receptor pasivo de las estrategias y planes municipales, pasa a convertirse en un actor clave en la generación e implementación de una visión y un plan consensuado de desarrollo.

En cada círculo es importante mapear actores clave actuales, tanto como potenciales, en el sentido de que podrían desarrollar interés en contribuir de manera sostenible al desarrollo y la potencialización de los recursos únicos del cantón.

**PASO 3**

Analizar a estos actores clave en términos de su posible Interés/Impacto en el desarrollo estratégico y sostenible del cantón, utilizando la Matriz Interés/ Impacto (Mendelow, 1991). Las entrevistas requieren una habilidad fundamental y una herramienta guía:

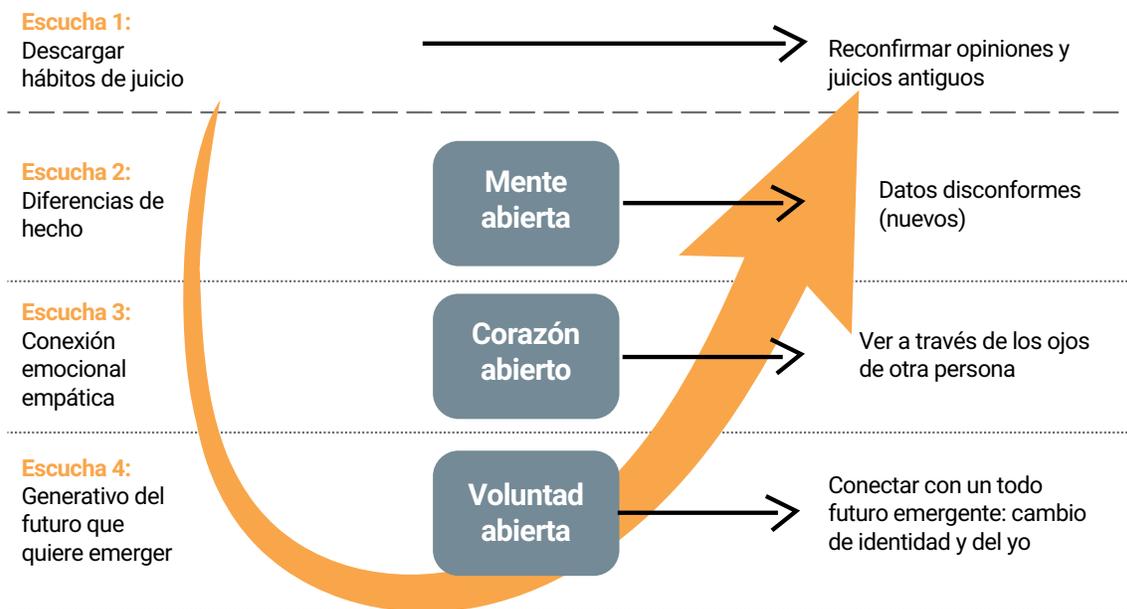
La habilidad fundamental es la llamada “Escucha de 4to Nivel”, acuñada por el investigador y director del MIT Ideas, Otto Scharmer, quien plantea que afinar la habilidad de escucha es fundamental, para aumentar la capacidad de identificar las verdaderas motivaciones e intereses de otros. (U-School., (s/f).

Scharmer habla de los juicios que pueden nublar nuestra comprensión de otros y del entorno, hacernos perder oportunidades de identificar intereses y/o preocupaciones de otros, que son clave para la gobernanza en red que se requiere, a la que él llama el “ecosistema”.

Una escucha de 4to nivel requiere, para Scharmer, de la capacidad de:

- ✓ Suspender los propios filtros y prejuicios, cuando se escucha.
- ✓ Identificar los hechos desde el prunto de vista del otro.
- ✓ Identificar las motivaciones y preocupaciones del otro con respecto al tema del que se habla.
- ✓ Identificar el “llamado” que el entorno está planteando a la persona en cuestión, y la resonancia que éste llamado tiene para la persona.

## 4 NIVELES DE ESCUCHA



4 levels of listening, Otto Scharmer

### 2.5.3.2.2. Pasos para llevar a cabo una entrevista de actores clave, desde la escucha de 4to nivel de Otto Scharmer

PASO

1

Los funcionarios Municipales deben plantear estas reuniones como “entrevistas para escuchar”. A diferencia de las reuniones tradicionales con actores clave, donde se lleva un planteamiento o una petición específica, el único objetivo de éstas es “escuchar”, para comprender la conexión emocional de este actor con el cantón, su visión, sus intereses y preocupaciones, su “llamado” a la acción, y la resonancia o motivación que le generaría formar parte de una red para el desarrollo. A pesar de que la carta de solicitud de reunión puede ir membretada por la Municipalidad, se debe aclarar que el objetivo no es llevar ningún planteamiento, sino conocer su interés y visión sobre el cantón.

PASO

2

Llevar a cabo una entrevista semi-estructurada, con base en las siguientes preguntas, cuyas respuestas deben ser registradas para posterior comparación con las de otros actores entrevistados. Ver Anexo para el formato de entrevista. (ver Anexo 1)

PASO

3

Una vez llevadas a cabo las entrevistas, mapear Interés/ Impacto en la Matriz respectiva. En el caso del Interés, una herramienta complementaria es el análisis del discurso del actor en la entrevista, para identificar si del mismo se puede inferir Interés Personal versus Interés en el Bien Común, utilizando la Pirámide de Barrett, herramienta que permite identificar el nivel de altruismo de los intereses de una persona o grupo. (Barret Values Centre, (s/f).)(ver Anexo 2)

PASO

4

Con base en este análisis, identificar posibles actores clave a formar parte de un posible Equipo Timón, que cumpla el rol que se explica a continuación.

### 2.5.3.3. Invitar y crear un “Equipo Timón” que integre actores clave alrededor de una Visión Cantón.

**Competencia involucrada: Negociación y Construcción de Alianzas. Liderazgo Ágil y de Servicio.**

El concepto de Equipos Timón proviene de la disciplina de Gestión de Proyectos, y se refiere a un grupo de personas responsables de dar dirección entorno a objetivos, alcances, prioridades y presupuesto general de un proyecto o plan, a diferencia de un “equipo de proyecto”, cuyo rol es planear el cronograma de implementación de éste.

Este es el nombre que, en el contexto del segundo Programa de la Red Vial Cantonal en Costa Rica, se le dio al grupo interdisciplinario que las Unidades Técnicas de Gestión Vial Municipal pueden conformar, para asegurar una gobernanza multi-nivel y multi-actor de la Gestión Vial, como fuente de desarrollo.

El modelo fue tomado de los hallazgos del Foro Internacional de Transporte de la OCDE (ITF en sus siglas en inglés), en su estudio del 2017, acerca de las mejores prácticas globales de gestión estratégica del desarrollo de la infraestructura vial. (ITF, 2017).

En este estudio, el ITF descubre que los países que logran una gestión de la infraestructura vial con mayor impacto en el desarrollo, son aquellos que logran plantear y llevar a cabo estrategias y proyectos estructurales, sostenibles y de

largo plazo (10 años o más), cuya gobernanza y liderazgo no puede depender de equipos uni-partidistas y de corto plazo, como lo son normalmente los equipos de gobierno nacional o municipal (en el caso de Costa Rica, 4 u 8 años- en el caso de reelección). Descubren que una gobernanza de proyectos estratégicos basada en equipos de largo plazo, que trascienden períodos electorales, y de naturaleza multi-actor y multi-nivel, es el único modelo capaz de articular las voluntades políticas y recursos técnicos, humanos y financieros que requieren proyectos viales estratégicos de impacto real en el desarrollo. A este tipo de equipos multi-actor, multi-nivel, y de largo plazo, los llaman “Comisiones Independientes”. La cualidad de “independencia” o “consenso multi-partidista” se considera esencial para la sostenibilidad de largo plazo de sus acuerdos y proyectos.

Los participantes del PRVC-II, normalmente Ingenieros y Gestores Sociales de las Unidades Técnicas de Gestión Vial de las Municipalidades, utilizaron la herramienta de Mapeo de Actores Clave para identificar actores internos y externos de la Municipalidad, que son esenciales para impulsar la Visión Cantón, necesaria para una gestión vial con impacto en el desarrollo, y que fueran invitados a conformar los “embriones” del modelo de Comisiones Independientes recomendados por la OCDE, a los que en este programa se les llamó “Equipos Timón”.

Este mapeo se llevó a cabo siguiendo un orden “de adentro hacia afuera”, iniciando con el círculo más inmediato en la Municipalidad (Unidad Técnica), seguido de un segundo círculo concéntrico (funcionarios de otras

áreas municipales), y así consecutivamente, agregando círculos de actores más y más externos a la Municipalidad, pero claves en la articulación para el desarrollo.

Entre los actores identificados como candidatos ideales se encuentran, por ejemplo, funcionarios de planificación, gestión ambiental, catastro,

y puestos políticos como Vicealcaldes y Alcaldes, Concejo Municipal, Junta Vial, entre otros. En el caso de los externos, representantes comunales (segundo círculo), instituciones gubernamentales (tercer círculo), y representantes de la empresa privada, ONGs, Cooperación Internacional (cuarto círculo).

### 2.5.3.3.1. Pasos para conformar equipos multi-actor para la gobernanza de una gestión vial estratégica:

Dado que la figura de Equipos Timón emerge del seno de las Unidades Técnicas de Gestión Vial, cuyo rol es el de liderar una gestión vial estratégica de impacto sostenible en el largo plazo, éstas deben:

PASO

1

Convocar primero a actores internos de la Municipalidad. Resulta fundamental el alineamiento interno de la Municipalidad antes de incluir actores externos. Por esta razón se sugiere convocar a los actores clave internos de los que se haya identificado Alto Interés, tengan o no Alto Impacto, y que tengan la disposición a desarrollar un Plan para constituir un modelo de gobernanza colaborativo y Multi-actor como el recomendado por la OCDE.

PASO

2

Compartir con estos actores la razón por la cual la OCDE recomienda la transformación del modelo de gobernanza para lograr una gestión vial con impacto en el desarrollo, y los documentos de respaldo de este planteamiento, dejando espacio al análisis, inquietudes, consultas, valoración de los beneficios, compromiso involucrado, y alineamiento con la visión de desarrollo de los actores clave internos de la Municipalidad, así como de la comunidad.

PASO

3

Construir confianza y conocimiento mutuo entre miembros del equipo. Este paso puede implicar varias sesiones en las que se invite a los participantes a compartir sus historias de conexión emocional con el cantón, los contenidos de sus entrevistas como Actores Clave, o sus Propósito Personales. Otra herramienta que ayuda a crear confianza en los equipos es la de compartir Valores. Algunas técnicas comunes son las de Katzenbach (Katzenbach, 1993) o la de R Barrett. (Barret Values Centre, (s/f).)

Un elemento de alto valor para construir Agilidad y Liderazgo de Servicio mutuo en los equipos. es el de mapear y compartir los Perfiles (estilos de pensamiento y de toma de decisiones) de cada uno. Dado que los equipos que no han sido diseñados desde sus perfiles suelen ser diversos o aleatorios en términos de este elemento, resulta altamente útil a los equipos conocer sus distintos estilos y comprender que los perfiles contrarios son sus perfectos complementos. Varias investigaciones a nivel global han determinado el valor de los equipos diversos y su

efecto en su capacidad de producir soluciones superiores (Dupouy, 2017), siempre y cuando haya una cultura de seguridad psicológica o valoración de la diversidad. (Edmondson, 1999)

Estas herramientas conviene manejarlas con un especialista en psicología organizacional, con experiencia en este tema, que asegure que el efecto en el equipo es el deseado, y que pueda atender emergentes en el plano emocional y humano de manera técnicamente adecuada.

PASO 4

Conformar con ellos una agenda que permita, en un plazo prudencial, Co-crear con ellos los ejercicios de Conexión Emocional, Propósito Personal, Identificación de Potencial Cantón, Visión Cantón y Mapeo de Actores que se han llevado a cabo, como los primeros pasos de su habilitación como miembros de un Equipo Timón.

PASO 5

Revisar con ellos el Mapa y el Análisis de Actores y definir en conjunto, a qué actores internos y externos invitar, y con qué estrategia, procurando invitar primero a aquellos que a través de las entrevistas y el análisis hayan demostrado Alto Interés.

La selección de los mismos deberá ser llevada a cabo siguiendo los lineamientos del Reglamento propuesto, buscando el principio de independencia e interés genuino por el bien común, por sobre todo. (ver Reglamento Anexo)



### 2.5.3.4. Co-crear una Visión Cantón

**Competencia involucrada: Visión Estratégica. Enfoque hacia Resultados.**

Visionar el Futuro. Con base en los elementos únicos del cantón, se co- crea lo que se llama una “Visión- Cantón”, que difiere de manera importante de una “Marca- Cantón”, en el sentido de que ésta última es únicamente una estrategia de difusión de una identidad y/o visión ya creada.

Diseñar una Visión- Cantón consiste en, a partir de identificar los recursos únicos de una ciudad o cantón, seleccionar aquellos que tienen potencial de convertirse en una fuente sostenible de desarrollo y prosperidad para el

cantón, con un alto impacto en uno o varios indicadores de su desarrollo.

Para este ejercicio es indispensable tener clara la diferencia entre una Visión y una Misión, pues sólo la Visión se refiere directamente a un estado futuro, a diferencia de la Misión, que está planteada en términos de acciones presentes.

En términos metodológicos, una Visión responde a la pregunta de “Quién aspiramos Ser en el Futuro”, y una Misión responde a la pregunta de “A qué nos dedicamos en el presente y para quién lo hacemos”. (Collins & Porras, 1996).

La siguiente tabla contiene algunos ejemplos que muestran de la diferencia entre Visión y Misión:

Aspecto	Visión	Misión
Definición	“Ser la empresa líder en tecnología a nivel mundial, proporcionando soluciones innovadoras.”	“Proporcionar a nuestros clientes productos y servicios de alta calidad que mejoren su calidad de vida.”
Enfoque	Futuro deseado y aspiracional.	Presente y acción inmediata.
Alcance	Amplio y general, no se centra en actividades específicas	Específico y concreto, describe las actividades actuales de la organización.
Inspiración	Inspira y motiva a stakeholders hacia un objetivo común.	Guía las acciones diarias y decisiones estratégicas de la organización.
Pregunta clave	¿Qué queremos lograr en el futuro?	¿Qué hacemos y por qué lo hacemos?

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia Alianza para el PRVC-II MOPT/BID

Existen varias metodologías para definir la Visión de una ciudad o cantón. Algunas, como en el caso de la OCDE, en su metodología de “Ciudades Inteligentes”, parten de un análisis de brechas de las ciudades versus los Objetivos de Desarrollo Sostenible, a partir de las cuales se plantea una visión a lograr en x años. (OECD., 2022)

Otras parten de un análisis más riguroso de potencialidades, y llevan a cabo proyecciones de escenarios en los cuales se pueden desarrollar esas potencialidades. (KPMG., 2016)

Uno de estos casos es el de la ciudad de Portland, del estado de Oregon. (Portland., 2008). En este caso se hizo una selección rigurosa de un equipo de representantes de la ciudad, y se hizo un trabajo basado en preguntas como:

- ✓ ¿Qué es lo que más valoras de Portland y por qué?
- ✓ ¿Qué cambios te gustaría ver más en Portland en este momento?

- ✓ Imagina Portland dentro de 20 años y todas tus esperanzas para la ciudad se han realizado. ¿Qué es diferente? ¿Cómo es nuestra ciudad un lugar mejor?
- ✓ Al imaginar la Portland que acabas de describir, ¿Cuáles son las cosas más importantes que podemos hacer para llegar allí?

El tercer caso es el de la ciudad de Medellín, reconocido por su Visión de Equidad Urbana por el BID, que plantea la sostenibilidad como un equilibrio entre equidad, inclusividad y protección al medio ambiente. (Seijas, 2014).

También hay que distinguir la Visión- Cantón de la Visión de la Municipalidad. La Visión-Cantón es la visión de futuro que los distintos ciudadanos y fuerzas vivas del cantón, incluso socios y aliados externos, tienen acerca de él. En este sentido la Visión de la Municipalidad es sólo una parte de la Visión del Cantón, y debería plantearse en función de ésta última.

### 2.5.3.4.1. Pasos para crear una Visión Cantón

**Instrucciones:** Comenzar por introducir la perspectiva estratégica, que se infiere de los planteamientos de la OCDE y el BID. La misma plantea que una perspectiva estratégica debe ser: de largo plazo, enfocada en potencialidades de desarrollo, ser multi-actor y considerar recursos multi-fuente. (ITF, 2017).

Advertir a los participantes que un ejercicio de Visión no parte de la limitación de recursos existentes, sino de las máximas aspiraciones, porque éstas pueden inspirar a una red más

amplia de socios y aliados que la enunciación de problemas y carencias. En este sentido, se les invita a plantear la aspiración y se les comenta que, en una siguiente etapa, se da un paso atrás para determinar los recursos que serán necesarios, siguiendo el modelo de la teoría del cambio en la cadena de resultados.

Permitir la participación de todos los presentes de una manera eficiente, utilizando metodologías como Metaplan o Nubes de Palabras (Pereyra, 2009).

## PASO 1

A partir de los recursos únicos del cantón, y también de los valores y propósitos de vida de sus habitantes, representados en su Equipo Timón, preguntarse: ¿Qué cualidades únicas de nuestro cantón querríamos proteger y desarrollar de manera sostenible, a nivel de su máximo potencial, para prosperidad de todos?

## PASO 2

¿Qué indicadores de desarrollo (por ejemplo, indicadores de Desarrollo Sostenible o de Ciudad Inteligente o de Ciudad Sostenible, mencionadas anteriormente), se moverían, si potenciáramos esos recursos?

## PASO 3

¿Cómo cambiaría el cantón habiendo desarrollado estos recursos, y mejorado estos indicadores? En este paso se puede invitar a los participantes a pensar de manera creativa, sin las limitaciones propias del pensamiento lineal, y utilizar técnicas como el dibujo, la maqueta o las representaciones 3D con objetos (U-School, (s/f)), que permiten visualizar de manera metafórica, una realidad aspiracional, inexistente, con lo cual se estaría fomentando la innovación.

## PASO 4

¿En qué nos habríamos convertido, en ese momento? Este es el momento de pedir a los participantes que plasmen en un enunciado borrador su Visión- Cantón, con el siguiente formato:

“A partir de nuestros recursos únicos de \_\_\_\_\_, aspiramos a ser el cantón que \_\_\_\_\_”. Ejemplo: “A partir de nuestros recursos únicos de terrenos extensos y planos, clima templado y cercanía con la capital, aspiramos a ser el cantón que lidere la sostenibilidad alimentaria futura del país”.

## PASO 5

Una vez cada participante haya enunciado su Visión, se colocan todas juntas y se discuten, votan, y/o fusionan en una generada por consenso.

### 2.5.3.5. Determinar la distancia entre la realidad actual del cantón y la Visión

Competencia involucrada: Visión Estratégica. Enfoque en Resultados.

Investigar la realidad actual del desarrollo del cantón, en las áreas e indicadores identificados en la Visión, utilizando fuentes como el Atlas de Desarrollo Humano Cantonal del PNUD (PNUD, s.f.), el Fichero Cantonal de la Fundación Konrad Adenauer y el Tribunal Supremo de Elecciones (TSE, Fundación Konrad Adenauer, 2023), o los estudios de estado de los cantones del Programa del Estado de la Nación. (Programa del Estado de la Nación, 2024).

Definir la aspiración antes de las brechas de la realidad, equivale en la metodología de FODA a analizar Fortalezas y Oportunidades primero, como insumo primario para la Visión, y luego Debilidades y Riesgos como paso segundo. Este tipo de abordaje coincide con el llamado “Pensamiento de Posibilidades o Indagación

Apreciativa”, que ha sido estudiado por la neurociencia como un abordaje, que genera mayor disposición y habilidad de pensamiento creativo y generativo, que el orden contrario. (Mohr & Magruder, (s/f)).

La Indagación Apreciativa es un ejercicio que consiste en preguntarse “¿Cómo sería el ideal de esta situación? ¿Qué haríamos distinto entonces para lograr ese ideal?”, en vez de la Indagación basada en Problemas, que se pregunta “Cómo pasó esto? ¿Cómo corregimos este problema?”. El primer abordaje permite imaginar escenarios distintos al existente, y acciones novedosas para un escenario novedoso, y el segundo nos amarra a lo que ya conocemos y a la mejora circunscrita a eso.

#### 2.5.3.5.1. Pasos para determinar la distancia entre la realidad actual del cantón y la Visión

PASO

1

Accesar los estudios de realidad cantonal relacionados con los recursos a potenciar en la Visión-Cantón. Por ejemplo, si se acordó potenciar el capital humano, las habilidades y conocimientos de la población joven del cantón, entonces determinar qué porcentaje de la población es joven, cuál es su brecha educativa, etc.

PASO

2

Con base en esto, agregar al dibujo de la Visión-Cantón, el indicador de la Visión, y el indicador actual; por ejemplo, Visión Cantón: 100% de la población joven con nivel mínimo técnico en el 2050, versus 35% en el año en curso.

PASO

3

Proceder de esta manera para cada elemento de la Visión.

### 2.5.3.6. Plantear posibles estrategias/ proyectos que permitan pasar de la realidad a la aspiración

**Competencia asociada:** Co-creación de soluciones. Innovación y Prototipado, Gestión del Conocimiento y la Transformación.

La habilidad de innovación requiere un ejercicio de autoconsciencia e intención muy específico, pues el cerebro humano tiende a saltar de la meta a la ejecución, asociando automáticamente con las estrategias aprendidas o conocidas.

La capacidad de identificar caminos o formas totalmente nuevas de hacer las cosas requiere una metodología que reduzca esa tendencia. (Hong & Milgram, 2010)

#### 2.5.3.6.1. Pasos para plantear posibles proyectos que permitan aportar a la Visión- Cantón

PASO  
**1**

Llevar a cabo algunos ejercicios que estimulen el Pensamiento de Diseño, como la Indagación Apreciativa (Mohr & Magruder, (s/f)), u otras técnicas similares. (Design Thinking España, (s/f)) Utilizar estas técnicas primero con algún tema sencillo y cotidiano que no tenga relación con el tema en cuestión primero, facilita el aprendizaje.

PASO  
**2**

Generar ideas de estrategias o proyectos. Una vez hayan practicado alguna de las técnicas del Pensamiento de Diseño, pedir a los participantes preguntarse: ¿Si ya hubiéramos logrado la Visión, qué estrategias habríamos seguido y qué proyectos habríamos implementado?

Pedirles preguntarse esto como si ya hubiera sucedido. De esta manera, el cerebro crea los caminos neuronales “del futuro hacia atrás”, lo cual ayuda a quebrar las asociaciones conocidas. Permitir tantas ideas como surjan, en una modalidad de “lluvia de ideas”, escribir una por tarjeta, o una por entrada, si se está utilizando alguna herramienta digital tipo “nube de frases o palabras”.

PASO  
**3**

Para cada uno de los proyectos generados, estimar los recursos humanos, técnicos y/o financieros requeridos (lo que normalmente se denomina “costo del proyecto”). De ser posible, hacer un estimado de Evaluación de impacto, siguiendo los lineamientos del BID. (Banco Interamericano de Desarrollo, (s/f))

Clasificar las estrategias o proyectos generados, en una matriz de Impacto/Dificultad. El Impacto se refiere a su efecto en la Visión (por ejemplo, cuanto “movería la aguja” del indicador en cuestión, o a qué porcentaje de la población podría beneficiar. Dificultad se refiere a la complejidad y cantidad de recursos humanos, técnicos y financieros que requiere.

Esto nos daría cuatro cuadrantes, de los cuales el ideal sería el cuadrante de los proyectos de Alto Impacto Sostenible/ Media Dificultad. La idea de esto es valorar proyectos sostenibles, y a la vez que no sean excesivamente complicados de implementar o excesivamente sencillos, que no sean sostenibles.

## PASO 4

Una vez se tiene esta matriz, invitar a los participantes a investigar cómo lo han logrado otros cantones, ciudades, países, en otros lugares del mundo. Esto puede lograrse con encuentros virtuales alrededor de la pregunta: ¿Con qué estrategia o de qué maneras creativas y sostenibles han logrado alcanzar su visión? En estas sesiones de encuentro, preguntar en especial cuáles fueron los mayores aprendizajes, las mayores creencias o paradigmas superados, y las ideas más innovadoras que surgieron, incluyendo el aprovechamiento de sinergias, tecnologías, redes de colaboración, otros. Otras maneras de lograr esto es mediante investigación documental de mejores prácticas a través de sitios web de otras ciudades o documentos de mejores prácticas en sitios de organizaciones dedicadas al desarrollo como la OCDE, BID y otros.

## PASO 5

Documentar hallazgos o aprendizajes para socializar con otros cantones.

## PASO 6

Una vez revisadas estas mejores prácticas, retomar la Matriz y enriquecerla con nuevas estrategias o proyectos descubiertos, o afinar el planteamiento de proyectos de los que se haya encontrado formas más sencillas o de mayor impacto, al hacer el estudio de mejores prácticas.

### 2.5.3.7. Explorar posibles Fuentes de Financiamiento.

**Competencia Asociada: Negociación, Gestión de Alianzas, Transparencia y Ética.**

En este capítulo resulta esencial hacer mención al planteamiento de la Contraloría General de la República para el tema de los presupuestos municipales plurianuales (Contraloría General de la República de Costa Rica., (s/f)), en línea con las recomendaciones del BID, OCDE y otros organismos, que apelan a que el desarrollo sea financieramente impulsado por una red de actores público- privados, dada la tendencia creciente a gobiernos pequeños y contención del gasto, en especial en países en desarrollo. (BID, 2012).

Cabe mencionar también que, a causa de los problemas de corrupción que pueden darse, así como la falta de transparencia y ética en el manejo de los dineros públicos y privados destinados al interés público, en los documentos de la Contraloría, así como del BID, se hacen una serie de recomendaciones que incluyen, entre otros, sistemas de información en tiempo real, que permitan dar cuenta de los movimientos de dineros y sus destinos, también la difusión abierta y oportuna de todas las interacciones, transacciones y acciones internas de las municipalidades, así como con otros actores públicos o privados, creando así total transparencia en la gestión, la cual disuade a los actores de comportamientos contrarios a los principios de mayordomía de recursos y de

creación y optimización de valor sostenible para los ciudadanos.

---

La gestión de fuentes de financiamiento para proyectos ligados a la Visión debe seguir los canales establecidos por las leyes y reglamentos respectivos, para asegurar la debida gestión en todo el proceso.

Lo relevante de esto es que, el debido proceso de transparencia y ética de los recursos no puede, ni debe generar el efecto de escasez; la gestión por resultados carecería de su último componente: su impacto en el desarrollo, si los gobiernos municipales se limitan a los cada vez más escasos recursos estatales existentes. Los gobiernos nacionales y locales de países en desarrollo deben desarrollar el músculo de la estrategia financiera de sus visiones y planes, si realmente están comprometidos con el impacto sostenible en el desarrollo. (BID, Apoyo a la Implementación de Estrategias de Largo Plazo en América Latina y el Caribe, 2020)

### 2.5.3.8. Plantear una Hoja de Ruta para el avance

Siguiendo metodologías de planificación, se debe plantear un mapa de Ruta para el avance, que permita contar con una Visión, Misión,

Valores, agenda, responsables y herramientas de medición de avance para las Comisiones Independientes y Equipos Timón.

#### 2.5.4. Implementar normativa local que viabilice la gestión de la nueva gobernanza:

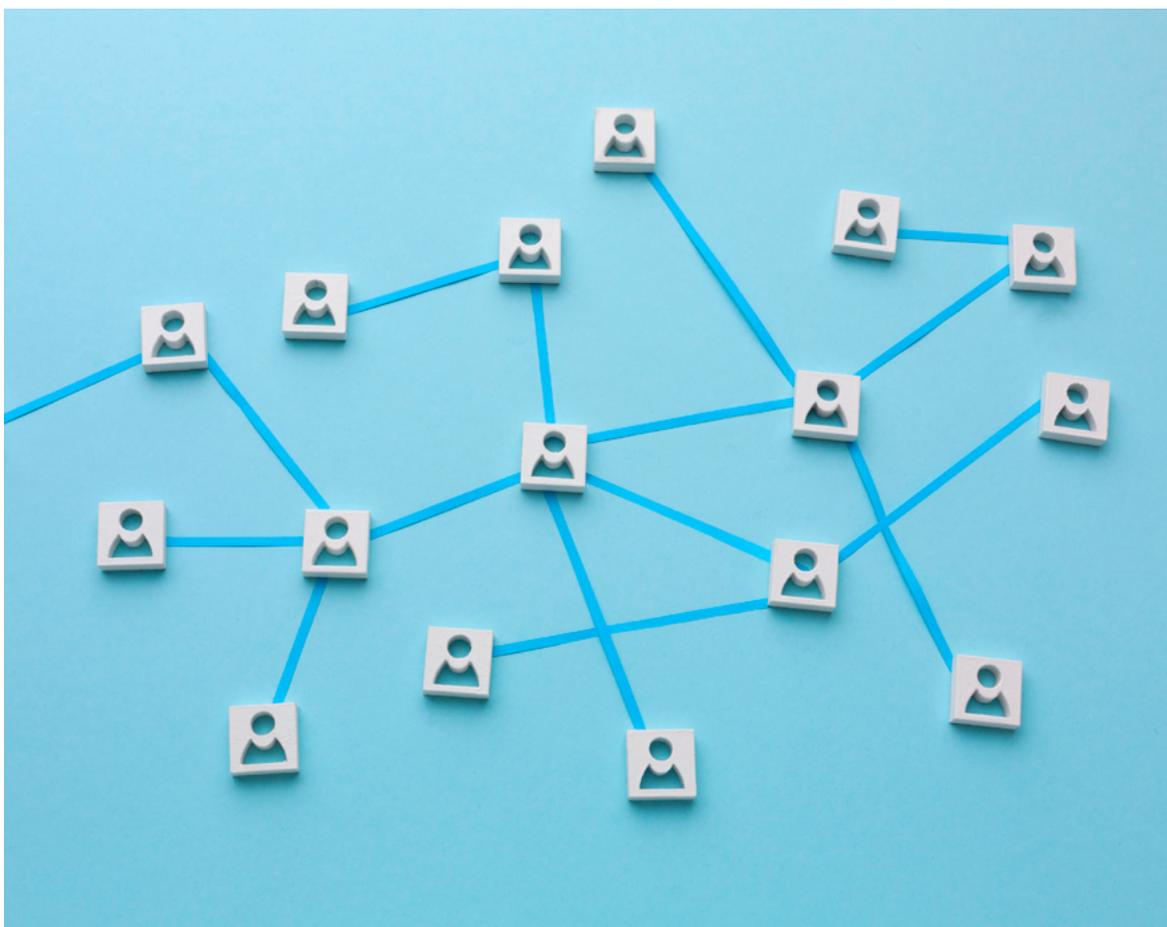
Con el apoyo de un equipo de abogados especializados en derecho municipal, y experiencia en roles de alcaldía, se desarrolló un Reglamento marco a ser utilizado y adaptado por las Municipalidades. (Ver Documento complementario)

##### RECOMENDACIONES ADICIONALES

Liderar un proceso de evolución de la gobernanza, y su correspondiente fortalecimiento de capacidades, es un acto de voluntad política y personal, pues implica dar un paso mayor en la participación de actores de la esfera cantonal. Por otro lado, tiene la ventaja de ampliar el apoyo a iniciativas de desarrollo de bien común.

El proceso de cambio cultural que esto implica puede tomar su tiempo, y podría requerir reconstruir primero las bases de la confianza mutua y demostrar que los propósitos que se persiguen son realmente superiores a los de cualquiera de las partes.

Por otro lado, el beneficio de “desarrollar en red”, es decir, articular a una amplia red de actores en torno a una visión de desarrollo sostenible, que logren no sólo coordinar sino unir recursos y voluntades, es incalculable, y para el caso de la gestión vial, quizás el único modelo de gobernanza que permite un desarrollo de infraestructura verdaderamente estratégico y sostenible en el largo plazo.



# 3. ANEXOS

## 3.1. Anexo 1: Canvas-Cantón Adaptado del modelo de Osterwalder por Alianza

Tabla 2. Canvas. Elaboración propia Alianza para PRVC-II MOPT/BID

The Mission Model Canvas		Diseñado para: Cantón:	Diseñado por:	Fecha:	
<p><b>1. Visión del Cantón</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué características y elementos hacen único a nuestro cantón?</li> <li>• ¿Cuáles de estos elementos tienen potencial de generar crecimiento y desarrollo en el largo plazo?</li> <li>• Si potenciamos estas características / elementos, ¿cómo nos veríamos en el futuro? (Como el cantón que...)</li> </ul>		<p><b>2. Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomando como base la visión del cantón, ¿qué propuesta de valor entregaremos al grupo objetivo? (proyecto del PVQ que aporta a esta visión)</li> <li>• ¿Qué necesidades del grupo objetivo solventará el proyecto?</li> <li>• ¿Qué problemas del grupo objetivo resolverá el proyecto?</li> </ul>		<p><b>3. Grupos Objetivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué grupos objetivo serán impactados con la realización de esta propuesta / proyecto? ¿de qué porcentajes estamos hablando en cada grupo?</li> <li>• ¿Habrá algún grupo perjudicado?</li> <li>• ¿Quiénes serán los usuarios finales de esta propuesta de valor?</li> </ul>	
<p><b>6. Tareas Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las tareas claves que debemos realizar para alcanzar la propuesta de valor?</li> </ul>	<p><b>7. Recursos Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué recursos requiere la propuesta de valor?</li> <li>• ¿De qué tipo son? (físicos, intelectuales, humanos, financieros, otros)</li> </ul>	<p><b>5. Socios / Aliados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para lograr la propuesta de valor, ¿quiénes podrían ser socios o aliados internos y externos (otras instituciones, actores, etc)? ¿Por qué? ¿Qué podría aportar cada uno?</li> <li>• ¿Qué esperas lograr con estos socios que no puedes lograr por tu propia cuenta?</li> <li>• ¿Qué se requiere para crear y mantener estas relaciones?</li> </ul>			
<p><b>8. Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los costos más importantes que implica esta propuesta de valor? ¿Cuánto puede costar?</li> <li>• ¿Cuáles son las tareas más costosas?</li> <li>• ¿Cuáles son los recursos más costosos?</li> </ul>		<p><b>9. Fuentes de ingreso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles ingresos utilizaríamos para que la propuesta se pueda llevar a cabo?</li> <li>• Además del presupuesto municipal, ¿qué otras fuentes de ingreso podrían y deberían sumarse para que la propuesta sea una realidad?</li> <li>• ¿Qué acciones debería tener nuestra estrategia de financiamiento?</li> </ul>			
<p><b>10. Riesgos / Mitigaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué podría impedir que se lleve a cabo la propuesta de valor (el proyecto)?</li> <li>• ¿Qué acciones podrían mitigar estos riesgos?</li> </ul>		<p><b>4. Impacto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué forma nos acerca esta propuesta a la visión del cantón?</li> <li>• ¿Cómo va a contribuir esta propuesta (o proyecto) sobre los grupos objetivos? ¿Qué indicadores importantes para los grupos objetivo se verían mejorados y en cuánto?</li> <li>• ¿Qué ODSs mejorarían con esto?</li> </ul>			

### 3.2. Anexo 2: Formato de Entrevista de Actores Clave para el Desarrollo Cantonal

Tabla 3. Análisis de Socios y Aliados. Elaboración propia Alianza para PRVC-II MOPT/BID

<b>Aliado / Socio Fecha</b>	Interesado actual o potencial en el Desarrollo Integral de largo plazo del Cantón			
<b>Su nivel de Influencia / Recursos</b>	Alto Medio Bajo			
<b>Su visión de cantón</b>	Los elementos que más valora del cantón.  Su visión- cantón- lo que sueña para el cantón en el mediano-largo plazo.  Proyectos que considera prioritarios para esta visión.			
<b>Su interés por el bien común</b>	Conexión emocional con el cantón.  Nivel de interés genuino por el bien común de largo plazo.  Alto Medio Bajo			
<b>Su interés por el bien común</b>	Aspiraciones, deseos, necesidades			
<b>Lo alejaría</b>	Frustraciones, temores, preocupaciones			
<b>Querría hacer</b>	El rol que hoy tiene o podría / querría tener en el futuro en el cantón			
<b>Su estrategia</b>	Promotor / colaborador / indiferente / opositor / bloqueador			
<b>Nuestra estrategia</b>				

**3.3. Anexo 3: Modelo de Análisis de intereses/impacto de actores clave, y herramienta para profundizar en intereses**

Análisis y Estrategias para gestionar la relación con socios y aliados

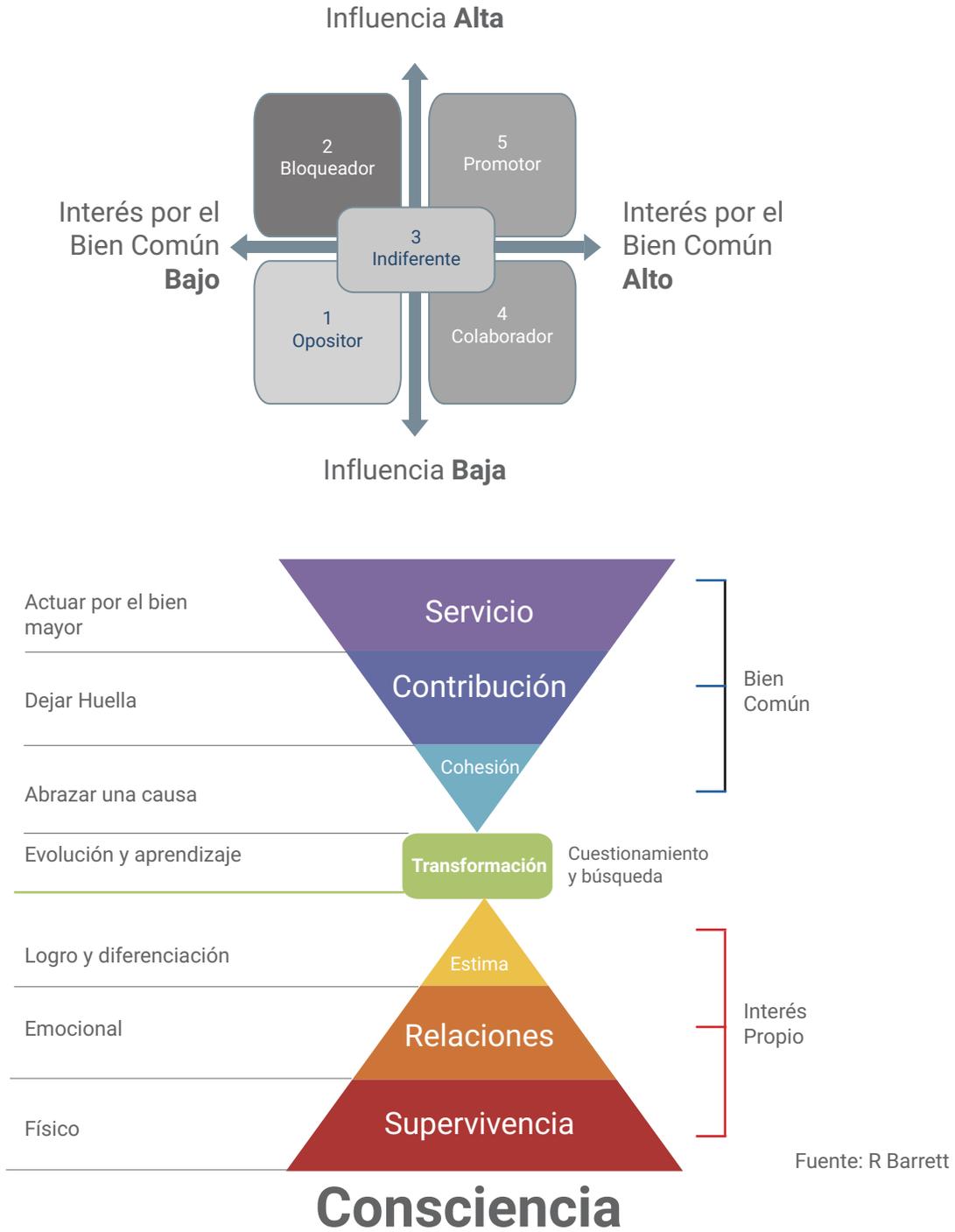


Imagen 3. Análisis y Estrategias para gestionar socios y aliados. Elaboración propia Alianza para PRVC-II MOPT/BID

## 4. BIBLIOGRAFÍA

- AECOM. ((s/f)). Obtenido de <https://www.aecom.com>
- Alleanza consultores. ((s/f)). Obtenido de <https://www.alleanza.cr>
- Anholt, S. (2007). Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions. . Palgrave Macmillan.
- Bain & Company. ((s/f)). Obtenido de <https://www.bain.com>
- Banco Interamericano de Desarrollo. ((s/f)). Evaluaciones de impacto. Obtenido de <https://www.iadb.org/es/quienes-somos/midiendo-resultados/evaluacion-de-proyectos/evaluaciones-de-impacto>
- Banco Mundial. ((s/f)). Obtenido de <https://www.bancomundial.org>
- Barret Values Centre. ((s/f)). Obtenido de <https://www.valuescentre.com/resources>
- BCG. ((s/f)). Obtenido de <https://www.bcg.com>
- BID. ((s/f)). Evaluación de nivel de madurez Smart. Obtenido de <https://code.iadb.org/es/herramientas/evaluacion-de-nivel-de-madurez-smart>
- BID. (2012). Buenas prácticas de gestión para resultados en el desarrollo en Latinoamérica y el Caribe. Obtenido de <https://publications.iadb.org/es/publicacion/14821/libro-de-buenas-practicas-de-gestion-para-resultados-en-el-desarrollo-en>
- BID. (2020). Apoyo a la Implementación de Estrategias de Largo Plazo en América Latina y el Caribe. Obtenido de <https://www.iadb.org/es/whats-our-impact/RG-T3658>
- Brelsford, C. L. (2017). Heterogeneity and scale of sustainable development in cities. Proc. Natl Acad. Sci. USA , págs. 114, 8963–8968.
- Collins, J., & Porras, J. I. (1996). Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. HarperBusiness.
- Contraloría General de la República de Costa Rica. ((s/f)). Aprobación presupuestaria de sujetas a aprobación extraordinaria. Obtenido de <https://www.cgr.go.cr/05-tramites/aprob-presup/ap-sujetas-aprob-ext.html>
- Design Thinking España. ((s/f)). Conoce el Método SCAMPER para la generación de ideas y cómo puede ayudarte a ser más creativo. Obtenido de <https://xn--designthinkingespaa-d4b.com/metodo-scamper-para-generar-ideas>

- Destination Think. ((s/f)). Obtenido de <https://destinationthink.com>
- Dupouy, L. (2017). La diversidad en la empresa: Fuente de innovación y de oportunidades. Obtenido de <https://www.harvard-deusto.com/la-diversidad-en-la-empresa-fuente-de-innovacion-y-de-oportunidades>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Obtenido de [https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Group\\_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf)
- EDRG. ((s/f)). Obtenido de <https://www.edrgroup.com/>
- Esri. ((s/f)). Obtenido de <https://www.esri.com>
- HEXAGON. ((s/f)). Obtenido de <https://www.hexagongeospatial.com>
- Hill, P. C. (1999). Measures of Religiosity. Birmingham, AL: Religious Education Press.
- Hong, E., & Milgram, R. (2010). Creative Thinking Ability: Domain Generality and Specificity,. Obtenido de Creativity Research Journal, 22:3, 272-287, DOI: 10.1080/10400419.2010.503535.: <https://www.tandfonline.com/action/showCitFormats?doi=10.1080%2F10400419.2010.503535>
- ITF. (2017). Strategic Infrastructure Planning: International Best Practice. Obtenido de International Transport Forum Policy Papers, No. 29, OECD Publishing, Paris: <https://doi.org/10.1787/4142787d-en>.
- ITF. (2017). Strategic Infrastructure Planning: International Best Practice (No. 29, International Transport Forum Policy Papers). . Obtenido de OECD Publishing.: <https://doi.org/10.1787/4142787d-en>.
- Katzenbach, J. R. (1993). The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Harvard Business Review Press.
- KPMG. (2016). The Future of Cities: Creating a Vision. Obtenido de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/the-future-of-cities-creating-a-vision.pdf>
- Latour, B. (1987). Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers through Society. Harvard University Press.
- Leila Scannell, R. G. (2009). Defining Place Attachment. Journal of Environmental Psychology.
- Manpowergroup. ((s/f)). Obtenido de <https://www.manpowergroup.com>
- McKinsey & Company. ((s/f)). Obtenido de <https://www.mckinsey.com>
- Mendelow, A. (1991). En Stakeholder mapping. En Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems. Cambridge, MA. (citado en Scholes, 1998).
- Mercer. ((s/f)). Obtenido de <https://www.mercer.com>
- MMGY Global. ((s/f)). Obtenido de <https://www.mmgglobal.com>

- Mohr, B., & Magruder, J. ((s/f)). Lo Esencial de la Indagación Apreciativa: Un Mapa para Crear Futuros Positivos. Obtenido de <https://case.edu/weatherhead/fowler/sites/default/files/2022-07/Lo%20Esencial%20de%20la%20Indagacion%20Apreciativa%20Un%20Mapa%20para%20Crear%20Futuros%20Positivos.pdf>
- OECD. (2022). OECD toolkit for a territorial approach to the SDGs, OECD Regional Development Papers, No. 33, OECD Publishing. Obtenido de <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/2913bae2-en.pdf?expires=1710741674&id=id&accname=guest&checksum=0F3014B69F>
- OECD. (2023). Decentralised development co-operation: A global policy toolkit and guidance for practitioners . Obtenido de OECD Publishing, (No. 46, OECD Regional Development Papers):. <https://doi.org/10.1787/3cb22851-en>.
- OECD (s.f). Obtenido de: <https://www.oecd.org/acerca/#:~:text=La%20Organizaci%C3%B3n%20para%20la%20Cooperaci%C3%B3n,bienestar%20para%20todas%20las%20personas>
- Osterwalder, A. (2016). The Mission Model Canvas: An Adapted Business Model Canvas for Mission-Driven Organizations. Obtenido de <https://www.strategyzer.com/library/the-mission-model-canvas-an-adapted-business-model-canvas-for-mission-driven-organizations>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley.
- Ostrom, E. (1990). Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. En E. Ostrom, Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. (pág. 45). Cambridge University.
- Ostrom, E. (1990). Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. En E. Ostrom, Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. (pág. 45). Cambridge University.
- Ostrom, E. (1990). Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. En E. Ostrom, Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. (pág. 45). Cambridge University.
- Oxford Economics. ((s/f)). Obtenido de <https://www.oxfordeconomics.com/>
- Pereyra, E. (2009). Método de Moderación. Obtenido de [http://www.nucleus-international.net/Nuc\\_Spanisch/S10\\_Download\\_es/S02\\_Nuc\\_Work/S02-01\\_Nuc\\_Work/Metodo\\_de\\_Moderacion.pdf](http://www.nucleus-international.net/Nuc_Spanisch/S10_Download_es/S02_Nuc_Work/S02-01_Nuc_Work/Metodo_de_Moderacion.pdf)
- PNUD. (s.f.). Obtenido de Atlas de Desarrollo Humano Cantonal: <https://www.undp.org/es/costa-rica/atlas-de-desarrollo-humano-cantonal>
- Portland. (2008). Portland 2030 Vision for the Future. Obtenido de <https://www.portland.gov/bps/planning/comp-plan-2035/documents/portland-2030-vision-future/download>
- Programa del Estado de la Nación. (2024). Obtenido de DCifra: <https://www.dcifra.cr/tu-canton/#RAMBOLL>.
- RAMBOLL. ((s/f)). Obtenido de <https://www.ramboll.com>

- Ryff, C. &. (2009). Understanding Healthy Aging: Key Components and Their Integration. The Handbook of Positive Psychology. Oxford University Press., págs. 117–134.
- S & P Global. ((s/f)). Obtenido de <https://ihsmarkit.com>
- Seijas, A. (2014). Equidad urbana: Parte esencial de la fórmula de la sostenibilidad. Obtenido de Blog Ciudades Sostenibles.: <https://blogs.iadb.org/ciudades-sostenibles/es/equidad-urbana-parte-esencial-de-la-formula-de-la-sostenibilidad>
- Tourism Economics. ((s/f)). Obtenido de <https://www.tourismeconomics.com>
- Trimble. ((s/f)). Obtenido de <https://www.trimble.com>
- TSE, Fundación Konrad Adenauer. (2023). Obtenido de Fichero Cantonal: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiZDNlZmE0OWMtMTBjOS00MWYyLWFjMjgtYTFjZjBkYWl5MmEyliwidCI6ImU-3OTg0Y2FjLTl1NDMtNGY4OC04Zjk3LTk1MjQzMzVINmJjNCIsImMiOiR9>
- U-School. ((s/f)). 3D Modelling. Obtenido de <https://www.u-school.org/3d-modelling>
- U-School. ((s/f). ). Stakeholder Interview. Obtenido de Stakeholder Interview.: <https://www.u-school.org/stakeholder-interview>

