



**Diseño de la dirección de la Agencia RISE  
Proyecto Reactivación Inmobiliaria del Centro Histórico de San José  
a partir de Plataformas de financiamiento alternativas  
San José\_ RISE**

**I parte**

**Elaborado por**

**Raquel M. Alfaro Martínez**

Investigadora becaria del programa *Estudiante Asistente Especial de Investigación de Posgrado*.

**San José, Costa Rica**

**2023**

## Tabla de contenido

I. Modelo de gobernanza.....	3
II. Actores clave de San José_RISE.....	5
1.1 Asociaciones de vecinos.....	5
1.2 Propietarios de los inmuebles.....	5
1.3 Apoyo gubernamental .....	5
1.4 Bancos y entidades financieras .....	5
1.5 Asociaciones solidaristas y de empleados .....	6
1.6 Municipalidad de San José.....	6
1.7 Academia (Universidades) .....	6
1.8 Cámaras empresariales.....	6
1.9 Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica .....	6
1.10 Consejos consultivos .....	7
III. Roles y funciones de las dependencias de la Agencia .....	9
2.1 Consejo de Agencia.....	9
2.2 Asesoría Legal .....	10
2.3 Consejos consultivos.....	10
2.4 Director Ejecutivo .....	10
2.5 Planificación de propuestas de rehabilitación .....	11
2.6 Departamento de Administración y Finanzas.....	12
2.7 Departamento Comercial.....	12
2.8 Departamento de Diseño y Seguimiento de Propuestas de rehabilitación .....	13
2.9 Departamento de TI.....	14

## I. Modelo de gobernanza

San José\_RISE considera que, todos los actores que interactúan con la ciudad (públicos, privados, sociedad civil, financieros, entre otros) suponen un papel fundamental en el desarrollo de una visión y estrategia conjunta, para el futuro económico, sostenible y habitable del CHSJ. La existencia de mecanismos de coordinación entre lo público y privado, la ciudadanía, los diferentes niveles de gobierno y entidades territoriales son necesarios para el fortalecimiento de las capacidades y habilidades de una unidad gestora, agencia o corporación, que lleve adelante la tutela de la rehabilitación del centro histórico de la ciudad capital. A través de esta unidad gestora, se busca involucrar a todas las partes en el ciclo de reactivación de cada proyecto, diseñando propuestas que permitan la inversión, la consulta, colocación y comunicación de avances, procesos y resultados de cada proyecto de rehabilitación.

Esta unidad gestora se estructura de manera que pueda abordar, eficientemente, las relaciones con los diversos actores clave. (Figura 1) Un actor clave, parte interesada o stakeholder, debe ser entendido como cualquier entidad, organización o individuo que desempeñe un papel significativo en el funcionamiento, desarrollo y éxito de la agencia, y sus iniciativas relacionadas con los modelos de vivienda cohousing y coliving; pero también, con una rehabilitación de la ciudad para la ciudadanía. Es decir, son aquellos cuyas acciones y decisiones pueden tener un impacto directo en la agencia y sus objetivos, tienen gran relevancia dentro del quehacer de San José\_RISE, suponen aliados estratégicos tanto a nivel político como técnico.



Figura 1. Mapa actores

En ese sentido, la manera en la que se distribuyen las responsabilidades y se ejerce la toma de decisiones en esta unidad gestora es por medio de una gobernanza multinivel, como un mecanismo eficiente en las decisiones públicas, al mismo tiempo que se involucra la participación de diversos actores sociales en el proceso de políticas públicas y la gestión del bien público. Para atender la heterogeneidad que supone la ciudad, es necesario replantear las visiones tradicionales de la administración pública, donde los procesos de toma de decisiones se basaban únicamente en el *top down* o *bottom up*. [1] Por el contrario, los actores clave en esta iniciativa de unidad gestora, tienen cierta interdependencia que supone relaciones más horizontales en el desarrollo de las dinámicas en favor de las propuestas de rehabilitación para cada polígono, y entre ellos, inclusive.

El gobierno local en este caso, no es el único ente ejecutor de las decisiones públicas encaminadas a la rehabilitación del CHSJ, en cambio, pasa a asumir un rol de agente coordinador de sectores, cuya función primaria es organizarse con los otros actores —sean estos sociales, políticos, financieros, o públicos-privados—, en el diseño e implementación de propuestas de rehabilitación. [2] Es decir, un gobierno local que pasa a ser un gobierno local coordinador de las iniciativas para cada polígono, que actúa como resultado de la interacción de una multiplicidad de stakeholders que por su papel clave, influyen en la manera de ejecutar las acciones para la rehabilitación del CHSJ.

A través de esta agencia, se ofrecen diversos mecanismos de participación que le proporciona a los partes involucradas un espacio común de interacción, además, de la inclusión de otros actores con el propósito de dar soluciones al tema de la rehabilitación y repoblamiento del centro histórico de la ciudad capital. Como se observa en la figura 1, los actores clave para una gobernanza multinivel distan de ser un grupo homogéneo, y responden a la pluralidad propia de una ciudad como San José, estos. Solo mediante la acción colectiva de los actores supra mencionados, los impactos positivos en la rehabilitación y repoblamiento del CHSJ tendrá efectos profundos. La asignación de roles y responsabilidades, permitirá una verdadera gobernanza multinivel, además de aprovechar los conocimientos y recursos de cada uno de ellos para potenciar la rehabilitación urbana a través de la estrategia por polígonos. Para asegurar el óptimo funcionamiento de todo ello, es necesario que estas partes se integren en la estructura organizacional.

## **II. Actores clave de San José\_RISE**

La agencia San José\_RISE se estructurará de manera que pueda abordar eficientemente las relaciones con los diversos actores clave (figura 1). Un actor para San José\_RISE, debe ser entendido como cualquier entidad, organización o individuo que desempeña un papel significativo en el funcionamiento, desarrollo y éxito de la agencia y sus iniciativas relacionadas con los modelos de vivienda de cohousing y coliving. Los actores clave son aquellos cuyas acciones y decisiones pueden tener un impacto directo en la agencia y sus objetivos, tienen gran relevancia dentro del quehacer de San José\_RISE y suponen aliados estratégicos tanto a nivel político como técnico. A continuación, se describen cada uno de ellos,

### ***1.1 Asociaciones de vecinos***

- Actores clave en la planificación y desarrollo de proyectos de cohousing y coliving.
- Participantes en la definición de requerimientos y necesidades de la comunidad.

### ***1.2 Propietarios de los inmuebles***

- Clientes y socios estratégicos de San José\_RISE, al ser dueños de los inmuebles.
- Participantes en la toma de decisiones sobre los proyectos de cohousing y coliving.
- Colaboradores en la promoción y comercialización de los inmuebles.

### ***1.3 Apoyo gubernamental***

*Contempla el Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH), Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo de Costa Rica (INVU) y otras instituciones.*

- Entidades gubernamentales encargadas de formular y ejecutar políticas de vivienda y urbanismo.
- Asesores y reguladores en temas de vivienda y desarrollo urbano.
- Facilitadores en la gestión y desarrollo de proyectos de vivienda alternativos.
- Participante en la aprobación y apoyo de proyectos de cohousing y coliving.

### ***1.4 Bancos y entidades financieras***

*Esto incluye el Banco Hipotecario de la Vivienda de Costa Rica y otras entidades financieras.*

- Proveedores de financiamiento para proyectos de vivienda.

- Socios estratégicos en la búsqueda de soluciones financieras para los clientes y proyectos inmobiliarios.

### ***1.5 Asociaciones solidaristas y de empleados***

- Potenciales inversores o compradores de viviendas en los proyectos de San José\_RISE.
- Colaboradores en la promoción de modelos de vivienda alternativos dentro de sus comunidades.

### ***1.6 Municipalidad de San José***

- Autoridad local responsable de la regulación y permisos de construcción.
- Entidad local que regula los proyectos de desarrollo urbano de la ciudad capital.
- Interlocutor clave en la que puede generar incentivos atractivos para la inversión en el Centro Histórico de San José.

### ***1.7 Academia (Universidades)***

- Posibles colaboradores en investigaciones y desarrollo de mejores prácticas en vivienda.
- Entidades clave para establecer vínculos con nuevos profesionales en diferentes áreas que deseen iniciar sus carreras con San José\_RISE.
- Fuentes de conocimiento y recursos para mejorar los proyectos de cohousing y coliving.

### ***1.8 Cámaras empresariales***

- Representantes de los intereses del sector empresarial relacionado con la vivienda.
- Colaboradores en la promoción y desarrollo de modelos de vivienda alternativos.

### ***1.9 Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica***

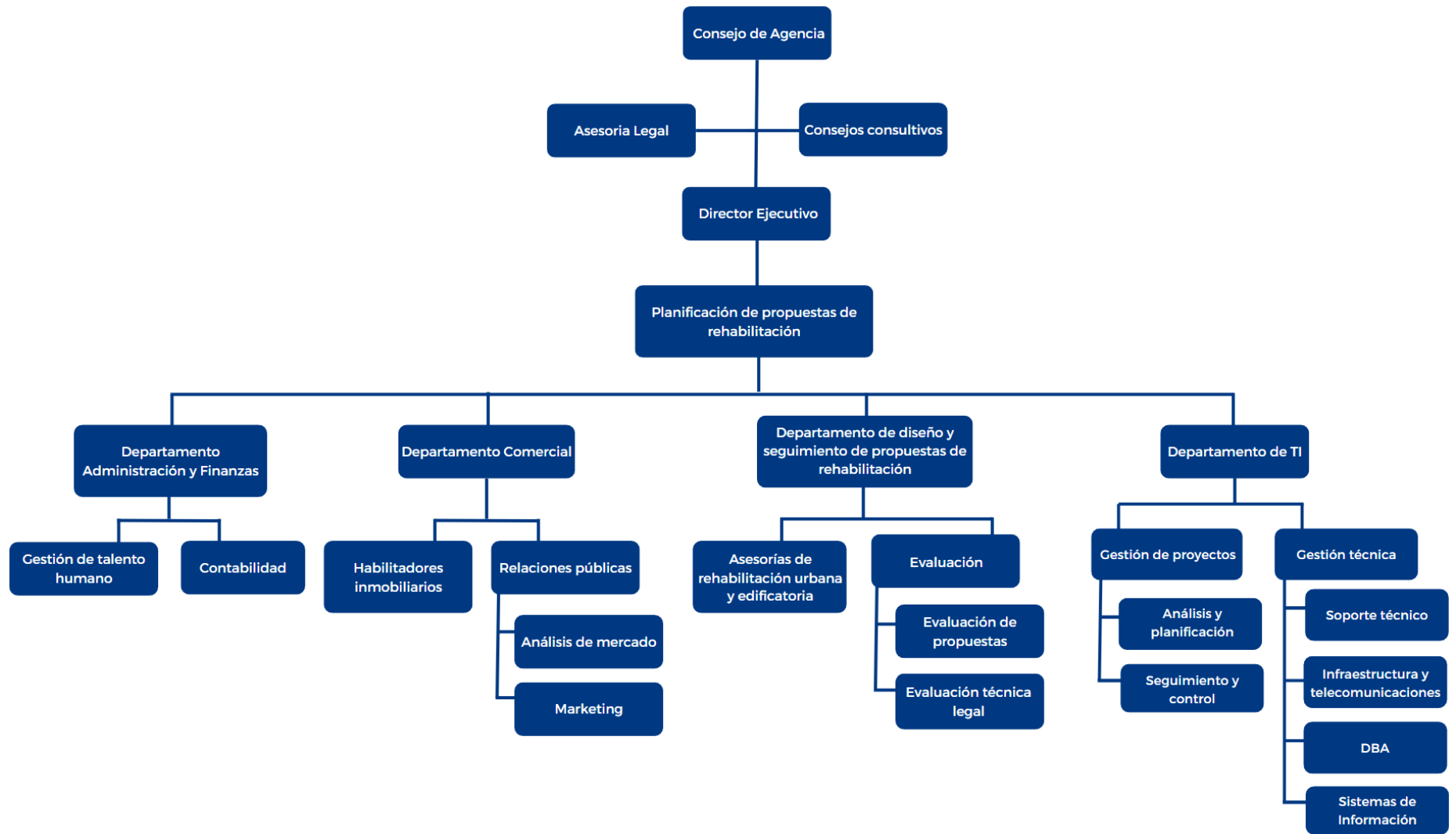
- Regular el ejercicio profesional en las diferentes ramas de la arquitectura y de las ingenierías para la construcción de proyectos de vivienda.
- Fuentes de asesoramiento técnico y regulación en el campo de la arquitectura y la ingeniería.

### ***1.10 Consejos consultivos***

- Conformados a petición de la agencia, integrada por sectores específicos de la sociedad civil tales como: organizaciones sociales o productivas, gobierno local, colectivos, cámaras, redes civiles y otros colectivos sociales.
- Su función es meramente consultiva, que tiene por objeto presentar opiniones, sugerencias o recomendaciones para el mejor cumplimiento de los proyectos de vivienda.

La asignación de roles a cada uno de estos actores clave, permitirá que la agencia interactúe eficientemente con cada uno de ellos, aprovechando sus conocimientos y recursos para potenciar la rehabilitación urbana a través de los modelos de vivienda alternativos de cohousing y coliving, así como sus servicios asociados, a nivel nacional. Desempeñan roles específicos que afectan o son afectados por las operaciones de la agencia San José\_RISE, y su interacción puede ser tanto colaborativa como reguladora. En el caso de los actores clave, como el Ministerio de Vivienda, las instituciones financieras, las asociaciones vecinales y otros mencionados previamente, son esenciales para el logro de los objetivos de la agencia. Estos actores aportan conocimientos, recursos, influencia política y oportunidades de colaboración que influyen en la dirección y el éxito de la agencia para la rehabilitación de edificios del Centro Histórico de San José a partir de modelos de vivienda alternativos. Para asegurar el óptimo funcionamiento de todo ello, es necesario establecer la estructura organizacional de San José\_RISE, en la figura 2 se propone un diseño organizacional para la agencia,

**Figura 2. Organigrama de la Agencia San José\_RISE**



Fuente: elaboración propia



### **III. Roles y funciones de las dependencias de la Agencia**

Cada una de estas áreas y departamentos deberá cumplir una función clave para el óptimo funcionamiento de la agencia, y el mantenimiento de las relaciones estratégicas con los socios clave mencionados. Tanto la definición del organigrama como de la asignación de roles permiten una estructura clara y organizada para San José\_RISE, y de esta manera promover una gestión efectiva de los diferentes departamentos y áreas en la mediación de modelos de vivienda de cohousing y coliving y sus servicios asociados de coworking y coparking. Estos roles y funciones se desglosan a continuación,

#### **2.1 Consejo de Agencia**

***Toma de decisiones estratégicas.*** El Consejo de Agencia debería tomar decisiones estratégicas clave sobre la expansión de la agencia, la diversificación de servicios, la inversión en tecnología y el ingreso a nuevos mercados.

***Aprobación de presupuesto y gastos.*** El Consejo debería revisar y aprobar el presupuesto anual de la agencia, asegurándose de que los recursos financieros se asignen adecuadamente para alcanzar los objetivos establecidos.

***Revisión de resultados financieros.*** El Consejo debería recibir informes periódicos sobre el desempeño financiero de la agencia y analizar los resultados para asegurarse de que se estén alcanzando los objetivos financieros.

***Supervisión de cumplimiento y riesgos.*** El Consejo debería supervisar el cumplimiento de las regulaciones y normativas aplicables a San José\_RISE. También debería evaluar y gestionar los riesgos potenciales que enfrenta la empresa.

***Establecimiento de políticas internas.*** El Consejo debería contribuir a la formulación de políticas internas, como la ética empresarial, la cultura organizacional y las prácticas de responsabilidad social corporativa.

***Relaciones con actores externos.*** El Consejo podría representar a la agencia en eventos, ferias inmobiliarias o de construcción y reuniones con actores clave como instituciones gubernamentales, entidades financieras, cámaras empresariales, asociaciones de vecinos, entre otros.

***Desarrollo de alianzas estratégicas.*** El Consejo podría liderar la identificación y desarrollo de alianzas estratégicas con otras organizaciones y entidades que beneficien los intereses y objetivos de la agencia, así como con los actores clave.

## ***2.2 Asesoría Legal***

***Gestión de documentación legal.*** Mantener y gestionar la documentación legal de San José\_RISE, asegurando que todos los documentos estén como lo establece la ley.

***Análisis de riesgos legales.*** Identificar posibles riesgos legales asociados con las operaciones de la agencia y recomendar medidas para mitigarlos.

***Asesoramiento en regulaciones inmobiliarias.*** Mantenerse informado sobre las leyes y regulaciones inmobiliarias vigentes en Costa Rica y asesorar a la agencia sobre su cumplimiento.

***Resolución de disputas.*** Ayudar a resolver disputas o conflictos legales que puedan surgir entre la agencia, sus clientes y otros actores clave.

***Gestión de Propiedad Intelectual.*** Proteger y gestionar los derechos de propiedad intelectual de San José\_RISE, como marca comercial y de derechos de autor.

***Asesoramiento en protección de datos.*** Asegurarse de que la agencia cumpla con las leyes de protección de datos personales y privacidad en el manejo de la información de los clientes y proveedores.

***Due Diligence Legal.*** Realizar investigaciones legales exhaustivas en el proceso de evaluación de proyectos, identificando posibles riesgos y responsabilidades legales.

## ***2.3 Consejos consultivos.***

Integrado por diferentes sectores de la sociedad civil, tiene el propósito de proponer, analizar y opinar sobre las propuestas de rehabilitación de la Agencia San José\_RISE. Tiene la función de liderar procesos de consulta pública, a través de la participación y el diálogo.

## ***2.4 Director Ejecutivo***

***Planificación estratégica.*** Desarrollar planes estratégicos a corto y largo plazo para el crecimiento y desarrollo de la agencia, alineados con la visión de la Agencia San José\_RISE. Para ello será necesaria la definición de metas y objetivos claros para cada departamento y área funcional, asegurando que sean medibles y alcanzables.

***Toma de decisiones.*** Tomar decisiones clave para resolver situaciones y enfrentar desafíos operativos y estratégicos de manera oportuna y efectiva.

***Comunicación interna.*** Fomentar una comunicación efectiva entre los diferentes departamentos y equipos para promover la colaboración y el flujo de información.

***Gestión financiera.*** Supervisar la gestión financiera de la agencia, incluyendo la elaboración de presupuestos y el análisis de indicadores financieros.

***Gestión de recursos.*** Administrar los recursos de la agencia, incluyendo el tiempo, el personal y los activos, para optimizar la eficiencia y eficacia operativa.

***Responsabilidad Social Corporativa.*** Desarrollar e implementar iniciativas de responsabilidad social que reflejen los valores y compromisos de San José\_RISE.

## ***2.5 Planificación de propuestas de rehabilitación***

Instancia técnica esencial para garantizar que los proyectos de rehabilitación se planifiquen de manera efectiva, cumpliendo con los estándares de calidad, sostenibilidad y beneficio para la comunidad estipulados por la Agencia San José\_RISE. Su enfoque en la viabilidad, evaluación, asesoría técnico-legal y la gestión integral de todos los departamentos, es crucial para el éxito de los proyectos que se median.

***Planificación y Diseño.*** Establecer la hoja de ruta en cuanto a la planificación de cada una de las propuestas de proyectos de rehabilitación que lleguen en la Agencia.

***Análisis de Viabilidad.*** Evaluar la viabilidad de los proyectos de rehabilitación urbana, teniendo en cuenta aspectos técnicos, legales y sociales que se enmarquen en los propósitos que persigue la Agencia.

***Recopilación de Datos.*** Recopilar y analizar datos relevantes sobre la zona objetivo, como información demográfica, económica y medioambiental. Estos datos respaldan la toma de decisiones informadas.

***Supervisión y Control.*** Supervisar la ejecución de las etapas correspondientes para cada una de las propuestas de rehabilitación, asegurando que se cumplan los plazos y los estándares de calidad establecidos.

***Comunicación y Difusión.*** Comunicar de manera efectiva los veredictos y avances de las propuestas de rehabilitación a las partes interesadas.

## **2.6 Departamento de Administración y Finanzas**

**Elaboración de informes financieros.** Preparar informes financieros periódicos para el Director Ejecutivo y el Consejo de Agencia, incluyendo estados de resultados, balances generales y flujos de efectivo.

**Presupuesto y control de gastos.** Elaborar y supervisar el presupuesto de la agencia San José\_RISE para asegurar que los gastos se ajusten a las metas y objetivos financieros establecidos.

**Análisis financiero.** Realizar análisis y proyecciones financieras para la toma de decisiones informada sobre inversiones y financiamiento.

**Gestión de cuentas por cobrar y pagar.** Supervisar la gestión de cuentas por cobrar y cuentas por pagar asegurando un flujo de efectivo adecuado.

**Gestión de tesorería.** Administrar la liquidez de la agencia y asegurar que haya suficiente efectivo disponible para operaciones y obligaciones financieras.

**Cumplimiento fiscal y legal.** Asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y legales de San José\_RISE en relación con recursos humanos y finanzas.

**Optimización de procesos financieros.** Identificar e implementar mejoras en los procesos financieros para aumentar la eficiencia y reducir costos.

**Planificación y control de inventario.** Supervisar el control de inventario y activos de la agencia para asegurar su correcto registro y uso.

**Gestión del talento humano.** Supervisar la gestión del talento humano, asegurando la contratación de personal calificado y el desarrollo de habilidades y competencias del equipo.

## **2.7 Departamento Comercial**

**Gestión de relaciones externas.** Mantener relaciones sólidas con actores clave, como vecinos, instituciones gubernamentales, entidades financieras y asociaciones empresariales.

**Identificación de oportunidades de negocio.** Detectar oportunidades de negocio en el mercado y desarrollar estrategias para aprovecharlas. Mantenerse actualizado sobre las últimas tendencias y enfoques innovadores en los modelos de cohousing y coliving.

**Investigación de mercado.** Realizar investigaciones y análisis de mercado para identificar tendencias, demanda de viviendas, público cambiante, precios y oportunidades de inversión.

***Relaciones con las partes.*** Establecer y mantener relaciones con asociaciones de vecinos y otros actores clave para facilitar la rehabilitación y remodelación de inmuebles en comunidades existentes.

***Estrategias de promoción de proyectos.*** Planificar y llevar a cabo campañas de marketing y promoción para dar a conocer los proyectos de rehabilitación y los modelos de cohousing y coliving y sus servicios asociados de coworking y coparking.

***Desarrollo de materiales de marketing.*** Crear materiales de marketing, como post, presentaciones y videos, para promover la Agencia entre los diferentes canales de difusión, así como, destacar las ventajas y atractivos de los modelos de vivienda alternativos.

***Participación en eventos, ferias y exposiciones.*** Representar a la San José\_RISE en eventos inmobiliarios, para establecer contactos y promocionar los servicios.

***Asesoramiento y atención al cliente.*** Brindar asesoramiento a los clientes interesados.

## ***2.8 Departamento de Diseño y Seguimiento de Propuestas de rehabilitación***

***Evaluación de nuevos proyectos.*** Analizar la viabilidad y rentabilidad de nuevos proyectos y servicios para diversificar la oferta de la agencia. Además, evaluar la viabilidad legal y regulatoria de los proyectos, asegurando el cumplimiento de las normativas de construcción y urbanismo.

***Estudios de factibilidad.*** Realizar estudios de factibilidad que incluyan análisis de costos, riesgos, tiempos y beneficios potenciales de los proyectos.

***Selección de propiedades.*** Identificar y seleccionar propiedades adecuadas para los modelos de cohousing y coliving, considerando factores como ubicación, infraestructura y accesibilidad.

***Comunicación con los propietarios.*** Mantener una comunicación clara y efectiva con los propietarios de inmuebles involucrados en los proyectos para asegurar su participación y satisfacción.

***Seguimiento y evaluación de proyectos.*** Realizar seguimiento constante de los proyectos en ejecución, evaluando su progreso y resultados para tomar decisiones oportunas.

***Asesoramiento en gestión de proyectos.*** Proporcionar asesoramiento en la gestión de proyectos, incluyendo planificación, ejecución y control de actividades.

**Prospecto legal.** Construcción de un documento legal que reúne todas las características e información relevante de las propuestas, con el fin de que el inversionista pueda formarse una opinión clara de previo a tomar su decisión de inversión.

## **2.9 Departamento de TI**

**Gestión de riesgos.** Identificar y gestionar los riesgos potenciales que enfrenta la agencia, adoptando medidas para minimizar su impacto.

**Gestión de base de datos.** Administrar las bases de datos con información de los proyectos, asegurando su integridad y disponibilidad para el equipo y los clientes.

**Seguridad de la información.** Implementar y mantener medidas de seguridad de la información para proteger la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos y la plataforma. Asegurar que la plataforma cumpla con las regulaciones y normativas aplicables, como la protección de datos personales y la seguridad informática.

**Integración con terceros.** Coordinar la integración de la plataforma con sistemas externos, como sistemas de pago o herramientas de colaboración.

**Desarrollo de nuevas funcionalidades.** Trabajar en el desarrollo y mejora continua de la plataforma, incorporando nuevas funcionalidades y mejorando la experiencia del usuario. Además de monitorear el rendimiento de la plataforma y realizar ajustes para garantizar su eficiencia y rapidez.

**Backup y recuperación de datos.** Realizar copias de seguridad periódicas de la información y establecer planes de recuperación ante posibles fallas.

**Resolución de problemas técnicos.** Atender y resolver problemas técnicos reportados por los usuarios, proporcionando un soporte técnico eficiente.

**Mantenimiento de Hardware y Software.** Asegurar el correcto funcionamiento del hardware y el software utilizados en la agencia.

**Evaluación de tecnologías emergentes.** Investigar y evaluar tecnologías emergentes que puedan mejorar la operación y servicios de San José\_RISE.

**Gestión de Proyectos TI.** Coordinar la gestión de proyectos relacionados con el desarrollo de software y mejoras de la plataforma.

## Referencias

- [1] Gulick, L. (1937). Papers on the science of administration. New York, United States: Columbia University, Institute of Public Administration.  
<https://dn720003.ca.archive.org/0/items/papersonscienceo00guli/papersonscienceo00guli.pdf>
- [2] Rhodes, R. A. W. (2000), Governance and Public Administration. en J. Pierre (ed.) *Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy*.  
[https://www.researchgate.net/publication/246335680\\_Governance\\_and\\_Public\\_Administration](https://www.researchgate.net/publication/246335680_Governance_and_Public_Administration)