

Planeación estratégica de las ciudades, sostenibilidad y formación de actores de desarrollo local

AUTORES: Blanca Victoria Zirufó Briones¹

Norberto Pelegrín Entenza²

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: victoriacerruffo@yahoo.com

Fecha de recepción: 2 - 06 - 2020

Fecha de aceptación: 22 - 08 - 2020

RESUMEN

Surgida al inicio como una poderosa herramienta para ganar eficacia, eficiencia y competitividad del sistema empresarial, la planificación estratégica es hoy la base de todo plan de desarrollo territorial, en el marco de la creciente descentralización adoptada por la mayoría de los sistemas estatales a nivel mundial. Este trabajo se centra en el objetivo de caracterizar diversos enfoques de la planeación estratégica para los territorios y de sus centros urbanos, haciendo énfasis en la visión de diferentes autores acerca de los modelos físicos, económicos y sociales que existen sobre esta problemática, y en particular el caso de Portoviejo, capital de la provincia Manabí en Ecuador. Como resultados se derivan la delimitación de rasgos característicos de la ciudad estudiada que permiten definir áreas sectoriales sobre las cuales deben concentrarse los análisis de planificación territorial posteriores. Se identifican las buenas prácticas que permitirán trabajar con los requisitos de competitividad, habitabilidad, gobernabilidad y sostenibilidad que debe satisfacer la ciudad en su desarrollo futuro y la importancia de una adecuada formación y capacitación de los actores socialmente involucrados para el logro de dichas prácticas. Se trata de una investigación de carácter descriptivo, no exploratoria en la cual se aplicó un diseño no experimental. Se aplicó el método deductivo transitando por sus diferentes fases y como técnicas la observación participante, el trabajo de campo, el análisis cartográfico y el estudio de casos apoyados en autores como Fernández (2016), Vladimir y otros (2020), Castanho y otros (2018), Dragomir y otros (2020), Saganeiti y otros (2020).

PALABRAS CLAVE: desarrollo territorial; Portoviejo; plan estratégico; sostenibilidad.

¹ Doctoranda en Filosofía y Letras en la Universidad de Alicante, España. Profesora Tiempo Completo Auxiliar- 1 de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Carrera Turismo en la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. E-mail: victoriacerruffo@yahoo.com Código ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6180-0237>

² Director de tesis. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Licenciado. Especialista de la Unidad de Cooperación Universitaria. Profesor Titular 2, Tiempo Completo de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. E-mail: norberto.pelegrin@utm.edu.ec Código ORCID <https://orcid.org/0000-0001-7445-7423>

Strategic planning of cities, sustainability and training of local development actors

ABSTRACT

Emerging initially as a powerful tool to enhance efficiency, effectiveness, and competitiveness within the business system, strategic planning has now become the foundation of every territorial development plan, within the framework of the increasing decentralization adopted by the majority of state systems worldwide. This study focuses on the objective of characterizing various approaches to strategic planning for territories and their urban centers, emphasizing the perspectives of different authors regarding the physical, economic, and social models that exist within this issue, specifically the case of Portoviejo, the capital of Manabí province in Ecuador. The results lead to the identification of defining features of the studied city, allowing for the delineation of sectoral areas on which subsequent territorial planning analyses should concentrate. Furthermore, it identifies best practices that will enable the fulfillment of competitiveness, livability, governability, and sustainability requirements necessary for the city's future development, emphasizing the importance of adequate education and training for socially involved actors in achieving these practices. This research is descriptive in nature and non-exploratory, employing a non-experimental design. The deductive method was applied, following its different phases, and the techniques utilized included participant observation, fieldwork, cartographic analysis, and case studies supported by authors such as Fernández (2016), Vladimir y otros (2020), Castanho et al. (2018), Dragomir et al. (2020), and Saganeiti et al. (2020).

KEYWORDS: territorial development; Portoviejo; strategic plan; sustainability.

INTRODUCCIÓN

La planificación del territorio de manera estratégica surge después de su definición conceptual desarrollada en la escuela de negocios de Harvard en los años ochenta del siglo pasado, y con posterioridad a que dichos planes estratégicos fueran empleados primero en el mundo empresarial como una forma novedosa para la época, de adquirir mayor competitividad en los mercados.

Comprobada su eficacia en las empresas, el uso de esta herramienta estratégica se extendió a otros ámbitos, y sobre todo ha sido utilizada en la formulación de planes de desarrollo territorial y local, se considera que este modelo de planificación estratégica del territorio tiene cuatro características básicas: es normativo, porque establece el conjunto de reglas y normas que atañen y regulan el manejo del espacio por parte de los actores; es sistemático, pues está en constante aplicación, evaluación y control; es estratégico porque es proactivo en cuanto al cumplimiento de una visión de desarrollo futuro que se materializa a largo plazo, y por último es participativo pues genera espacios colaborativos y de participación de todos los actores socialmente involucrados.

Desde su surgimiento a principios del siglo XX, la planificación territorial ha recibido el aporte de múltiples teóricos de diversos campos como la Geografía, la Sociología, el Urbanismo, etc. Del debate ideológico que cuestionaba la planificación por considerarla un instrumento ideológico de las clases dominantes para resolver las contradicciones capitalistas, se ha transitado a la crítica cuando esta no reconoce los actores políticos y considera su contenido solo como solucionador de problemas técnicos.

Las corrientes neoliberales han concebido una planificación que no interfiera la libertad económica, y por ende tienden a minimizar el poder que puedan ejercer los decisores gubernamentales sobre el ordenamiento territorial

Más recientemente varios autores han estudiado los nuevos aportes teóricos existentes sobre planificación territorial y los diversos modelos de plan que las caracterizan, entre ellos Vladimir y otros (2020), Castanho y otros (2018), Fernández (2016), Dragomir y otros (2020), Saganeiti y otros (2020).

Fernández (2016) fundamenta las grandes transformaciones que ha sufrido la teoría de la planificación territorial, mientras que Castanho y otros (2018) relaciona con la planificación del territorio y su influencia sobre ella, las políticas públicas de gobernanza. Dragomir y otros (2020) deja establecida la colaboración que existe entre los actores del desarrollo sostenible de un territorio y las acciones de planificación, mientras que el reto que significa la transformación del paisaje dentro de las gestiones de planificación es abordado por Saganeiti.

Godet (2020) plantea que “la prospectiva y la estrategia deben encararse dentro de la realidad cotidiana y dar lugar a una movilización de la inteligencia colectiva a través de la apropiación de los actores concernientes” (p. 2).

Benabent (2016) también reflexiona en sus aproximaciones a la planificación, en aquellas teorías que enfatizan en la importancia de incorporar la opinión pública al proceso de toma de decisiones y subraya la complejidad social de la planificación por los diversos intereses y el gran número de instancias que influyen en la toma de decisiones al elaborar el plan de desarrollo de cualquier territorio.

Burgos (2019) estudió en el contexto europeo (la comunidad valenciana) la planificación territorial, en sus conclusiones deja claramente establecido que esta debe tener en cuenta, no solo el escenario propio, sino que se encuentra relacionada con los territorios colindantes, lo cual resulta válido no sólo para el espacio en que desarrolló su tesis.

La ordenación del territorio ha de dotarse de instrumentos de gestión que posibiliten la ejecución de sus propuestas y objetivos pero que a su vez lo hagan desde la perspectiva de esta función pública, desde una visión supralocal capaz de redundar en el conjunto del ámbito que planifica e incluso en el conjunto autonómico. Se está ante actuaciones de carácter estratégico e interés económico, pero también en generación de empleo,

trasciende los límites administrativos del municipio en que se ubica, (...) y precisamente este motivo muestra la necesidad de articular mecanismos que compensen la actuación para el conjunto del ámbito territorial en el que se incluye, pues sus efectos, tanto positivos como negativos, tendrán una repercusión directa para los municipios de su entorno, que por tanto no deben ser ajenos a la actuación (p. 60).

Se coincide con Elorrieta y otros en que la apuesta por la sostenibilidad territorial como principio rector de los procesos de ordenación del territorio está teniendo una implementación en general lenta y con escasa materialización real de actuaciones. La cuestión ambiental ha ido adoptando una mayor importancia en la legislación territorial, y en ella son frecuentes las referencias explícitas al desarrollo sostenible como objetivo fundamental de la planificación territorial (Elorrieta y otros, 2016, p. 23).

Muchas veces los procesos y acciones que se ejecutan en los territorios se sustentan más en acciones intempestivas, dictadas por las circunstancias y el voluntarismo, y soslayan el plan que debe ser concebido y ajustado a los resultados de un adecuado diagnóstico. Según plantea Benabent (2016), se hace necesario que para que un proyecto de planificación sea viable, deben conciliarse lo planteado por la teoría urbana, así como la metodología de la planificación, pues generalmente los decisores están más preocupados por el desarrollo físico de la ciudad y el territorio, y prestan menos atención a cómo debe hacerse (p. 301).

No obstante, después de transcurrido más de un lustro de lo planteado por Benabent (2016), los autores coinciden con su criterio de que el proceso de planificación ha sido en la mayoría de los casos, personalizado y poco democrático.

Mateo (2014, p. 10) considera que en la planificación territorial pueden delimitarse seis categorías: la ordenación y el ordenamiento (ordenación) como la organización espacial y el ordenamiento como el conjunto de normas y principios que deben seguirse al implantar la ordenación); la evaluación territorial estratégica; la evaluación del impacto territorial de los proyectos; el diseño de proyectos territoriales; la elaboración y puesta en práctica de los programas y sistemas de gestión territorial y las auditorías de los proyectos territoriales

La metodología seguida en el presente estudio surgió del análisis crítico valorativo de la revisión y el análisis de la producción de variados autores sobre esta temática, así como de los documentos oficiales elaborados por las entidades del Estado ecuatoriano. Del mismo modo, se ha revisado la información de los diversos repositorios institucionales, archivos digitales, páginas web. Documentos normativos y legales.

Se realizó además un análisis cualitativo de las leyes y planes de ordenación del territorio de escala cantonal, se particularizó en la ciudad caso de estudio. La metodología para el estudio de los planes ha consistido en el análisis de

contenido, mediante la lectura comparativa y sistemática de los textos lo cual permitió arribar a conclusiones pertinentes sobre su contenido.

Se ha obtenido información de diversas fuentes disponibles en cada caso: memorias de seguimiento del plan, información institucional, artículos académicos e información publicada en prensa.

Los datos obtenidos por esta vía se complementaron mediante la realización de entrevistas en profundidad semiestructuradas a expertos o actores socialmente involucrados que resultaron clave en la concepción y aplicación de los planes de desarrollo del territorio, de los cuales se obtuvo información cualitativa sobre los resultados. Se utilizó el marco de trabajo Scrum (framework) para abordar los complejos problemas generados en la puesta en práctica del plan de desarrollo.

Scrum es un marco de trabajo por el cual las personas pueden abordar problemas complejos adaptativos, a la vez que entregar productos del máximo valor posible productiva y creativamente (Rivas González, 2020, p. 67).

En consonancia con el objetivo trazado de caracterizar diversos enfoques de la planeación estratégica para los territorios y de sus centros urbanos, se particulariza en el caso de estudio, que el desarrollo se centra en tres secciones principales: la primera dirigida a los modelos de desarrollo y sus particularidades en Portoviejo; la segunda a la formación de los actores socialmente involucrados y una tercera dedicada a las especificidades del plan de desarrollo y el cumplimiento de sus objetivos en aras del desarrollo sostenible.

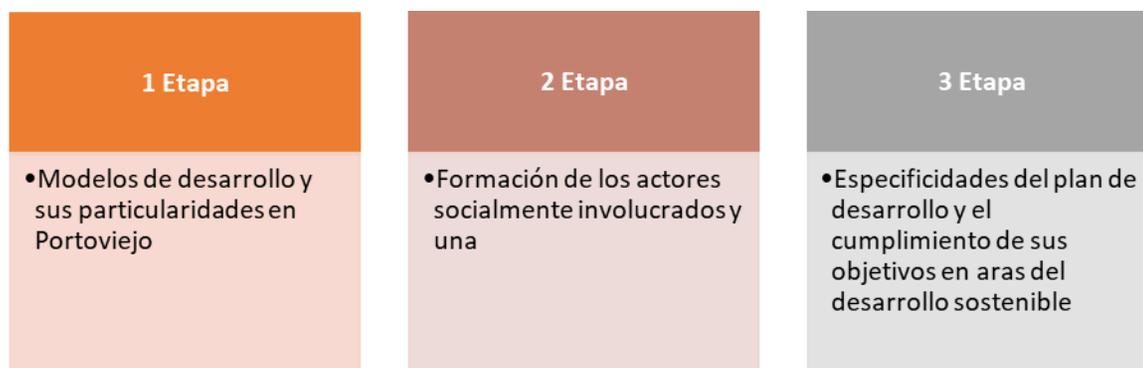


Figura 1. Caracterización de enfoques de la planeación para territorios

DESARROLLO

La Constitución de la República del Ecuador hace recaer en el Estado el deber de “Dirigir, planificar y regular el proceso de desarrollo” (Artículo 277 inciso 2). En tal sentido, se comparte el criterio siguiente:

En Ecuador existe hoy una orientación clara y coherente desde la perspectiva teórica y metodológica con respecto a lo entendido por desarrollo local en condiciones de subdesarrollo, las leyes vigentes así lo

definen, ubicando a la participación y la descentralización como elementos claves del proceso de desarrollo, beneficioso para las localidades pues la diversidad cultural y social del país requiere que se dicten políticas públicas específicas en cada territorio, de acuerdo a las especificidades propias del lugar, en aras de producir empoderamiento, compromiso y satisfacción de la población (Fierro y otros, 2016, p. 172).

“Tanto en la elaboración de instrumentos de planificación territorial como en la gestión territorial a partir de ellos –es decir, el otorgamiento de autorizaciones concretas de uso– la autoridad incurre en responsabilidad por sus actos administrativos” (Arena y otros, 2010, p. 11)

Por esa razón existe un gran nivel de compromiso y proactividad de las autoridades cantonales con la concepción y puesta en práctica del plan estratégico de desarrollo. ¿Cuál ha sido el camino trazado por el cantón Portoviejo para lograr el desarrollo del territorio y en particular de su ciudad cabecera? Han sido estudiados diversos modelos de desarrollo de las ciudades, que en su conjunto se agrupan en tres tipos básicos, aunque siempre existirá la interacción entre ellos: modelos físicos, económicos y sociales. Tal enfoque ha encontrado cobertura en el contenido del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Portoviejo 2011 - 2026 (en lo adelante PODT).

En todos los casos, el modelo de desarrollo y ordenamiento del territorio puede considerarse como un ciclo de perfeccionamiento continuo que transita por tres etapas fundamentales: la legislación, la planificación propiamente dicha y la ejecución (ver fig. 2), en cada una de las cuales se desarrollan subprocesos que requieren la mayor participación de los actores socialmente involucrados.

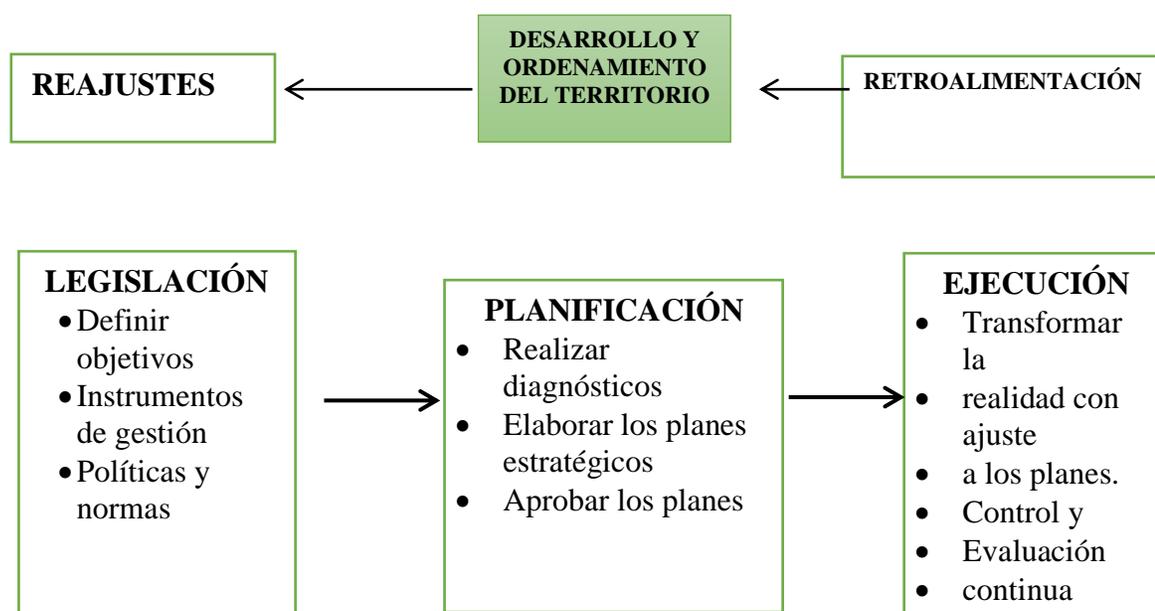


Figura 2. Etapas fundamentales de un modelo de desarrollo y ordenamiento territorial.

Fuente: elaboración propia

Los modelos físicos están basados en lo esencial en las relaciones que la ciudad establece con el entorno y del cual depende para solucionar sus necesidades básicas y resolver las problemáticas que enfrenta la población. Para ello considera como factores importantes los funcionales, los locacionales y los poblacionales los cuales consideran respectivamente las respuestas dadas a las siguientes interrogantes: ¿para que se funda o surge la ciudad?; ¿qué características posee el entorno, la naturaleza que la rodea y cuáles son sus recursos?, y ¿qué particularidades posee la población que la habita y cuáles son las problemáticas que enfrenta? (Montejano, J., 2017) (Alarcón, J. y Albert, J., 2019) (Banco Mundial, 2019).

Los modelos físicos prevén el desarrollo urbano a partir de la propia aglomeración y concentración interna que origina las megaciudades, la expansión constante hacia nuevas áreas periféricas mediante la ocupación de territorios suburbanos, o mediante la creación o fundación de nuevas ciudades.

Los modelos económicos pueden resultar tan variados como variada puede ser la economía de los territorios. Por eso, el análisis de desarrollo económico de una ciudad solo puede estudiarse a la luz de las particularidades y relaciones económicas específicas que dicha ciudad tiene y no mediante la aplicación de fórmulas generales. Ello implica la aplicación de diversas herramientas que permiten el análisis del desarrollo económico (disyuntivas en la asignación de recursos, alternativas de costos y beneficios, costos de oportunidad, balances generales y estados de resultados de las actividades productivas y de servicios etc.) y derivadas de ella estudiar las estrategias trazadas por las empresas para lograr eficiencia y competitividad, así como las estrategias gubernamentales para el desarrollo social (Zarta, P., 2018)

Los modelos de desarrollo económico ciudadanos, no obstante, pueden considerarse a grandes rasgos como tradicionales o innovadores. (Martínez, F., 2015).

En los primeros prima la adaptación y la continuidad de las formas de producción y expansión que se han desarrollado desde la propia fundación de la ciudad, sin la ocurrencia de grandes cambios significativos. En el segundo caso la introducción y aplicación de los avances científico-técnicos y la innovación, juega un papel que rompe las barreras tradicionales y acelera los cambios que ocurren a nivel empresarial y social. Tanto los modelos tradicionales como los innovadores el proceso puede ocurrir de manera espontánea, donde los actores internos socialmente involucrados actúan por su propio interés y con sus propios recursos, sin que medie ningún factor externo, lo cual sí ocurre cuando el proceso ocurre de forma inducida ya sea por las autoridades gubernamentales centrales, organizaciones no gubernamentales u otros grupos de interés (Doumet, N., Mendoza, L. & García, N., 2017) (Proaño, W. y Ramírez, J., 2017).

En este sentido, no resulta obvio recordar lo planteado por uno de los más eminentes economistas del pasado siglo, Milton Friedman (1953) cuando

planteaba sobre los modelos económicos que la pregunta a responder sobre la teoría existente de cada uno de ellos no era si el modelo era descriptivamente realista, porque estos nunca lo eran, sino si eran lo suficientemente buenos para el propósito que se utilizan. Y la pregunta entonces solo podía responderse si la teoría funciona, es decir, si sus predicciones eran lo suficientemente precisas.

Los modelos de desarrollo y modelos sociales de desarrollo ciudadano se centran en cómo lograr satisfacer las necesidades básicas, intermedias y superiores de los habitantes de la ciudad, lo cual pasa por la determinación de cómo se articula la estructura social existente, y la evaluación de los factores intervinientes, dentro de ellos el funcionamiento de las asociaciones y otras formas de integración y cooperación, así como la creciente amplitud de la precariedad, la violencia y la marginación como fenómenos negativos. (Balbo, Jordan y Simioni, 2003)

La formación y la capacitación de los actores socialmente involucrados en el desarrollo es una premisa básica que permite impulsar cualquiera de los modelos que se han sustentado teóricamente (Sandoval Escudero, 2014).

La determinación de las competencias y habilidades con que cuentan para ello, es el paso inicial, pues los procesos participativos deben ser inclusivos y permitir que todos aporten al desarrollo del modelo desde sus propias capacidades. De igual forma, deben ser evaluadas las áreas sobre las cuales van a incidir cada uno de los grupos que se conformen con los actores socialmente involucrados.

La capacitación sobre las buenas prácticas que deben sostenerse en las áreas definidas, así como su divulgación y extensión constituyen elementos claves para el éxito del proceso.

Resulta importante dar respuesta a dos interrogantes: ¿qué premisas son necesarias para lograr la formación de los actores socialmente involucrados en los planes de desarrollo territorial y cuál es la importancia que tiene la preparación de los agentes del desarrollo local para poder enfrentar los retos y desafíos que se le plantean?

La formación de los actores socialmente involucrados

Los grandes desafíos que enfrenta Ecuador en la construcción de un modelo de sociedad que promueva la planificación del desarrollo territorial basada en la sostenibilidad, han sido plasmados por Massiris (2015, p. 117) construir una sociedad que reconozca la unidad en la diversidad; reconocer al ser humano como gregario que desea vivir en sociedad; promover la igualdad, la integración y la cohesión social como pauta de convivencia; garantizar progresivamente los derechos universales y la potenciación de las capacidades humanas; construir relaciones sociales y económicas en armonía con la naturaleza; edificar una convivencia solidaria, fraterna y cooperativa; consolidar relaciones de trabajo y de ocio liberadores; reconstruir lo público; profundizar la construcción de una

democracia representativa, participativa y deliberativa, y por último, consolidar un Estado democrático, pluralista y laico.

En este contexto, la formación y la capacitación de todas las personas vinculadas al logro de estos objetivos, constituye una tarea de primer orden. El marco Scrum que se ha aplicado en esta dirección ha demostrado su efectividad en la transferencia iterativa e incremental del conocimiento.

Portoviejo se caracteriza por ser un cantón que aprovecha su alto potencial sociocultural, con un GAD que trabaja con inclusión social, equidad de género, solvencia financiera, con procesos organizados, transparentes, participativos; con liderazgo y ejecutividad para la toma de decisiones en la distribución de recursos de acuerdo a las necesidades y prioridades de las comunidades, un GAD con talento humano capacitado y eficiente (Plan de desarrollo GAD Portoviejo, 2015).

El cantón Portoviejo es territorialmente diverso, con características litorales, con una asimetría en la cual se presentan contrastes entre el interior montañoso poco poblado y el área central y costera con mayor densidad demográfica en la cual se encuentran las principales localidades y parroquias, y que es además el área que mayores transformaciones territoriales ha experimentado en los últimos quince años (Plan de desarrollo GAD Portoviejo, 2015).

La costa donde se distingue la parroquia Crucita, área de playa que gravita directamente sobre la ciudad Portoviejo capital del cantón, así como a las condiciones ambientales favorables la zona se ha erigido como un destino habitual para el turismo de sol y playa.

Ha sido típico en el cantón el residencialismo, entendido este como el proceso de transformación del uso del suelo con fines urbanísticos donde las unidades residenciales construidas son ocupadas, por personas que se han trasladado hacia las zonas urbanas en detrimento de las parroquias rurales. Por este motivo, ha ocurrido en los últimos años un crecimiento de la población citadina.

El cantón contaba según datos del Instituto Nacional de Estadísticas, 280 029 habitantes, con una tasa de crecimiento estimada en 1,5, por lo que en el año 2020 se estimaron 324 985 habitantes y para el 2025 se proyecta llegar a los 350 mil habitantes en el cantón, para un incremento anual de 5 mil personas como promedio.

También se ha desarrollado sobre todo en este siglo XXI el sector de la construcción en el cantón, lo cual ha estado estrechamente vinculado al residencialismo y vinculado además a la especulación inmobiliaria de segundas residencias con el objetivo de rentarlas por parte de sus propietarios. Por este motivo se han multiplicado los asentamientos y predios de baja densidad en la periferia urbana, en contraposición a la ciudad compacta (Plan de desarrollo GAD Portoviejo, 2015).

Los éxitos obtenidos por el cantón en los últimos años solo ha sido posible lograrlos mediante un sistema constante de superación y capacitación constante de sus decisores, funcionarios, técnicos y la propia población en general.

La participación ciudadana, aunque no alcanza los niveles necesarios aún, ha sido un factor clave en la identificación de problemas y necesidades, en la búsqueda de soluciones, aprovechando las oportunidades y potencialidades cantonales, con miras a establecer un marco de actuación del GAD encaminado a lograr un desarrollo integral, sostenible y sustentable.

Como premisa básica para el logro de este objetivo, hubo que identificar las principales problemáticas detectadas en el diagnóstico territorial realizado por los grupos de trabajo, en el cual se determinó que los centros educativos fiscales del cantón Portoviejo, tanto del nivel preprimario, primario y medio de manera general carecían de infraestructura básica en un 40% y en lo que respecta al mobiliario escolar había un déficit del 35%. Además, existía un 8% de analfabetismo.

De esta forma, en el PODT de Portoviejo hasta el 2026 se planificó el Programa de Educación Pública, cuyo principal objetivo fue lograr una población culta y educada que facilitará el desarrollo sostenible del cantón, para lo cual se trazaron las siguientes líneas estratégicas:

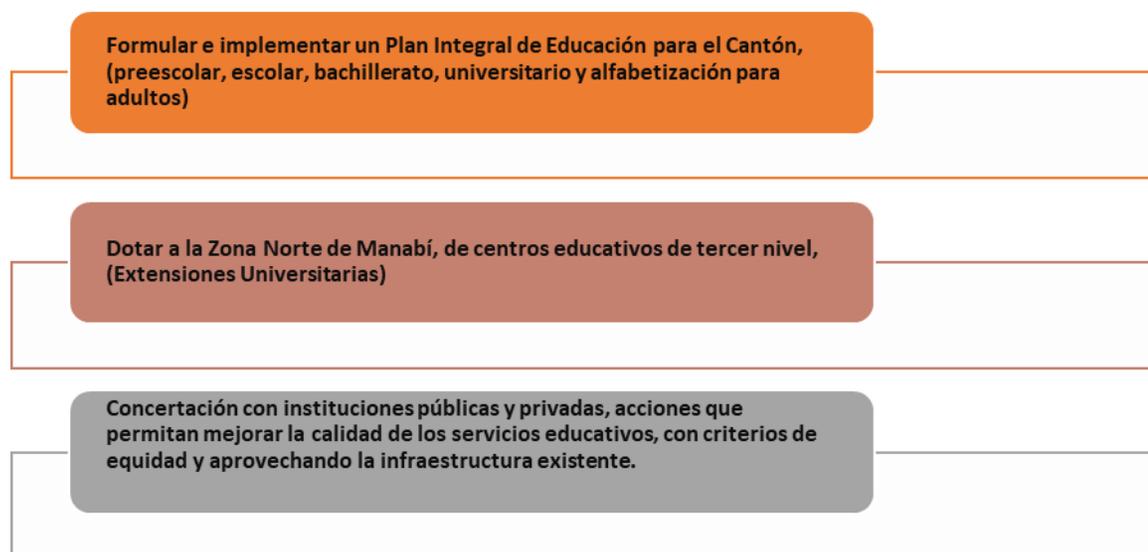


Figura 3. Líneas estratégicas Programa de Educación Pública PODT de Portoviejo hasta el 2026

Nota. Fuente PODT de Portoviejo

En el mismo documento se establecen las estrategias para el proceso de formación de los actores que incluye la capacitación en las buenas prácticas en el manejo del desarrollo y ordenamiento territorial. Esto se concreta mediante las siguientes acciones ejecutadas de manera sistemática a lo largo de toda la dimensión temporal abarcada por el plan con miras al 2026.

Tabla 1. Líneas estratégicas proceso de formación de los actores PODT de Portoviejo hasta el 2026

Línea estratégica	Objetivo de la estrategia
Creación y fomento de las líneas de investigación en lo que a la planificación del desarrollo y ordenamiento territorial se refiere	Para propiciar análisis y evaluaciones que mejoren el conocimiento y las habilidades en el manejo de las diversas herramientas metodológicas.
Desarrollo de planes formativos estructurados y reglados que	Facilitar la profesionalización de todos los actores involucrados en el proceso, desde los funcionarios, promotores y decisores, hasta los beneficiarios de los programas y proyectos de ordenamiento y desarrollo.
Divulgación amplia de los objetivos que se persiguen y el contenido de los programas y proyectos a través de los cuales estos deben alcanzarse,	Buscar apoyo en los agentes, comunicadores, gestores y destinatarios (población en general) para elaboración del plan.
Creación de diversos foros de reflexión sobre la práctica en materia de desarrollo y ordenamiento territorial	Activar foros que sirvan como instrumento de comunicación y gestión.
Promoción del análisis de experiencias relevantes	Coadyuvar al diagnóstico preciso de cómo se aplican los principios del ordenamiento territorial y los enfoques existentes al respecto.
Contribuir a la definición de buenas prácticas tanto en los procesos legislativos como de planificación y ejecución en el marco del desarrollo y el ordenamiento territorial	Fortalecer la correcta toma de decisiones producto de la retroalimentación y corrección del plan.
Elaboración de documentos técnicos de referencia para las buenas prácticas en materia de desarrollo y ordenamiento territorial.	Fortalecer las buenas prácticas en materia de desarrollo y ordenamiento territorial.

Nota. Fuente PODT de Portoviejo

El propio plan de desarrollo y ordenamiento territorial reconoce la capacidad del gobierno cantonal para la planificación y gestión del territorio a partir de que presenta una eficiente estructura organizacional centralizada con características verticales y matriciales, que le permite dar atención adecuada de los requerimientos del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralizado (COOTAD).

El GAD mantiene programas permanentes de capacitación a los miembros del Municipio, y los temas impartidos han sido de mucha ayuda para su capacitación y superación cultural y profesional. Estas les han servido como herramientas de apoyo para el buen desarrollo y manejo de la Administración Cantonal. Entre los contenidos tratados pueden mencionarse la Gestión Pública, Características de la Contabilidad Gubernamental, Aspectos de Contratación Pública, y la Elaboración de Proyectos.

Exposición analítica del plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Portoviejo (PDOT) en aras de la sostenibilidad

Desde su fundación el 12 de marzo de 1535 y durante casi tres siglos, hasta 1820, Portoviejo pasó por una etapa de descubrimiento y exploración, durante la cual la ciudad y sus alrededores fueron sobre todo un puente entre la costa y la explotación minera que se desarrollaba en la región de la Sierra (Plan de desarrollo GAD Portoviejo, 2015).

Entre 1820 y 1890 la ciudad se fortaleció ocupando un rol de importancia administrativa durante toda esta época republicana. La agricultura se erigió como una actividad económica esencial, y el río era la fuente principal de subsistencia y el camino desde la ciudad hasta el exterior (Plan de desarrollo GAD Portoviejo, 2015).

Durante todo el período liberal que se extiende hasta la tercera década del siglo XX, se expande el libre mercado y el papel de productora de productos agrícolas del cantón Portoviejo gana mayor relevancia. En la ciudad comienzan a instalarse casas comisionistas, exportadoras e importadoras, bancos y otros establecimientos comerciales.; La ciudad se caracteriza por esta época en la prestación de servicios burocráticos a los productores de cacao, caucho y otros productos agrícolas y derivados de la ganadería. (GAD Portoviejo, 2011)

Se produce un cierto auge en la ciudad de la cultura, unido a la prosperidad creciente del comercio, lo que llevó a establecer lineamientos urbanos en la ciudad, que incrementaba notablemente su población.

Debe destacarse que el cantón Portoviejo fue prácticamente un territorio sin un proyecto serio de desarrollo territorial hasta que El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Portoviejo, decide organizar el proceso para la formulación del Plan de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial, en concordancia con las políticas nacionales y con los programas y proyectos establecidos en el “Plan Nacional para el Buen Vivir” (GAD Portoviejo, 2011).

El cumplimiento de los contenidos del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial (COOTAD) le permitió al Cantón Portoviejo contar con un instrumento conceptual: el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial para fortalecer su organización comunitaria, la capacidad de gestión de sus instituciones locales.

El PDOT es el plan estratégico plurianual de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (en lo adelante GADs) que contiene el diagnóstico, propuesta

de desarrollo y ordenamiento territorial y un modelo de gestión por cada provincia. Tal como está establecido en la Constitución de la República, se permite a los GADs desarrollar la gestión concertada de su territorio, orientada al desarrollo armónico e integral.

Portoviejo ha enfrentado en su ordenamiento territorial desafíos no sólo ambientales, económicos y sociales sino también político-administrativos. Basta decir que los asentamientos humanos del cantón crecían de una manera espontánea, sin planificación, no se establecían límites precisos entre las áreas urbanas y las rurales, cada vez se ocupaban más espacios protegidos, laderas con pendientes fuertes, y riberas de ríos y manglares para actividades no compatibles con el entorno y con el uso y vocación del suelo. Las parroquias urbanas y rurales se desarrollaron con una trama urbana caótica y desordenada, lo que dificultaba la dotación de redes de distribución de energía eléctrica, alumbrado público, agua potable, alcantarillado, recolección de basuras y otros servicios. (GAD Portoviejo, 2011).

Los espacios públicos de las parroquias urbanas y rurales, barrios, recintos estaban descuidados y en malas condiciones, los equipamientos y servicios eran en gran medida cuantitativamente y cualitativamente deficitarios. Las formas de uso y de ocupación del suelo eran arbitrarias, no respondían a planificación alguna, generando en muchos casos incompatibilidades y fricción entre las actividades urbanas. Los deficientes procesos de manejo y tratamiento de los desechos sólidos y líquidos, en los asentamientos humanos, contaminaban el entorno.

Desde fines del año 2011, el GAD del Cantón Portoviejo, decidió dar a conocer mediante el Resumen Ejecutivo el resultado del proceso para la formulación del Plan de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial, en concordancia con las políticas nacionales y con los programas y proyectos establecidos en el “Plan Nacional para el Buen Vivir, cumpliendo los contenidos del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial (COOTAD).

Esto le permitió al Cantón Portoviejo contar con un instrumento conceptual, el PODT para fortalecer su organización comunitaria, la capacidad de gestión de sus instituciones locales y con ello, alcanzar en el menor tiempo posible los objetivos del “Buen Vivir”.

Con una visión futura a largo plazo, el Plan de ordenamiento territorial preveía que en el año 2026 el cantón Portoviejo se convertiría en el centro de desarrollo regional, lideraría la integración político-administrativa, económica, sociocultural, y ambiental, mediante la planificación y ejecución de programas y proyectos que generarían nuevas oportunidades de desarrollo para incidir con más fuerza en el bienestar comunitario.

En consecuencia, elaborar una agenda de desarrollo cantonal, con un horizonte de 15 años hasta el 2026, donde quedaba definida la visión, los objetivos, las líneas estratégicas, las políticas y las metas a alcanzar, delinearon el escenario

para estructurar un modelo territorial que permitiera elevar el nivel y la calidad de vida de sus pobladores.

El uso del Sistema de Información Geográfica (SIG) en las diversas etapas seguidas en la elaboración del plan de desarrollo territorial en Portoviejo, logró solventar los dos problemas comunes que se presentaban al utilizar esta herramienta metodológica, ya señalados oportunamente por Bosque y García (2000) la insuficiencia de instrumentos para generar soluciones alternativas que se integren al proceso de planeación y resuelvan los problemas por una parte, y por la otra, las dificultades en la evaluación precisa y completa de las alternativas existentes en relación con los objetivos propuestos (p. 63).

Scrum fue el marco de trabajo desde el cual se abordaron diversos problemas por grupos pequeños de personas que se integraron, formando equipos altamente flexibles y adaptativos empleando para ello técnicas y herramientas diversas. Basándose en la experiencia y el conocimiento empírico de las personas que integraron dichos grupos, Scrum permitió para realizar un diagnóstico preciso de la situación del cantón.

Para el diseño del plan y gestionar con efectividad la operación, así como lograr controlar los resultados de los diversos programas y proyectos del plan estratégico de desarrollo territorial Portoviejo 2014 – 2019, las autoridades municipales decidieron basarse en el modelo de Excelencia en la ejecución, también denominado “Execution Premium”.

El modelo Execution Premium ha sido aplicado con anterioridad en otras organizaciones, y el mismo parte de una visión integral de todos los componentes hasta cerrar el ciclo que va desde el análisis estratégico que se realiza como resultado del diagnóstico, hasta las decisiones operativas y el control y evaluación de estas para lograr una retroalimentación que permita reajustar los patrones de actuación.

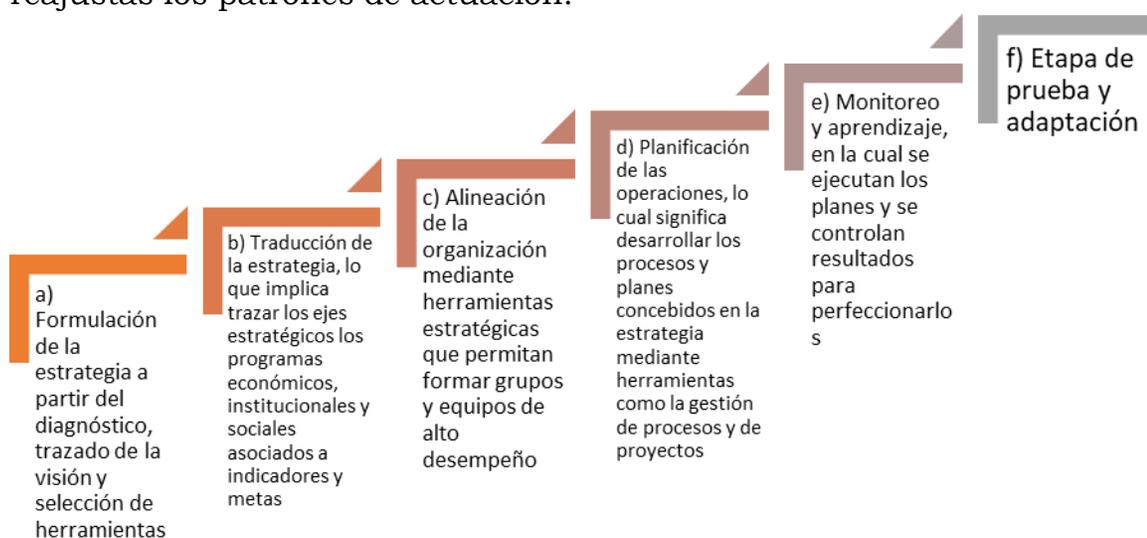


Figura 4. Etapas modelo Execution Premium

Nota. Elaboración propia a partir de modelo Execution Premium GAD Portoviejo

Este modelo de gestión explica en gran parte la enorme transformación del territorio vivida en el cantón en los últimos lustros, originada por la aprobación de planes urbanísticos de escala municipal con un carácter expansionista y sin limitación por parte del gobierno cantonal. El Plan Portoviejo tiene un marcado carácter estratégico y se ha trazado como objetivo lograr el desarrollo sostenible del cantón compatibilizando el desarrollo con la protección del entorno y potenciando las ventajas de la región.

El plan previsto, superó incluso las atribuciones asignadas al GAD cantonal. Según constataron Albán, Molina y Cedeño (2019), abarcaba un amplio rango de acciones que permitían al municipio de Portoviejo asumir roles importantes incluso temas productivos que eran competencia del consejo provincial, lo cual corrobora lo ya expresado por Burgos.

Cada año se elabora un Plan Operativo Anual POA, el que se somete a aprobación por cada uno de los vocales del Gobierno Autónomo, se tienen los mecanismos para rendir cuentas a los vocales y presidentes de Gobierno Autónomo Cantonal de Portoviejo

No cabe duda que la planificación existente para el territorio se vio gravemente comprometida con el desastre natural que afectó gran parte de la región costera del Ecuador el 16 de abril de 2016. Solo en el cantón Portoviejo, según datos aportados por la Secretaría de Gestión de Riesgos un mes más tarde, el 19 de mayo, se reportaron 137 personas fallecidas y un desaparecido. Ya desde los primeros momentos se reportaron grandes daños a toda la infraestructura productiva y de servicios en todo el cantón, tales como el derrumbe de un edificio de seis pisos, y la destrucción del edificio del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), así como afectaciones de todo tipo en el conjunto habitacional.

De igual forma, sufrieron serias afectaciones la red vial, la distribución de energía eléctrica, la red telefónica, el abastecimiento de agua y la red comercial y de prestación de servicios.

Esta situación de desastre, una de las que más daños hayan dejado en la historia del país, no puede soslayarse cuando se realiza el análisis el plan de desarrollo territorial del cantón en este período. El proceso de resiliencia y adaptación de los programas y objetivos del plan a la nueva situación resultó determinante para enfrentar las nuevas condiciones existentes, lo cual necesariamente tuvo que partir de la información que permitiera readaptar las acciones a los nuevos requerimientos.

Ecuador se convirtió así en el primer país del mundo que realizó un levantamiento de la información postdesastre que permitiera atender de forma inmediata los nuevos requerimientos derivados de la catástrofe sin abandonar la visión trazada en el plan de desarrollo territorial.

Ello fue posible mediante la realización de tres operativos en los cuales decenas de grupos de personas, además de técnicos y profesionales designados,

participó también un gran número de voluntarios y se sumaron y contribuyeron decisivamente a su ejecución (INEC 2018). En el marco de Scrum y con variadas técnicas de registro, se llevó a cabo el primer operativo que permitió, censar todas las personas que permanecían albergadas.

El segundo operativo, en el que también tuvieron una destacada participación los profesionales del Instituto Nacional de Estadísticas, consistió en un operativo censal que visitó las zonas donde se registraron los principales efectos del sismo, donde se produjeron las principales afectaciones sobre el patrimonio edificado.

El tercer operativo, que fue dirigido principalmente por los funcionarios del Ministerio de inclusión Económica y Social, así como del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, tuvo por objetivo registrar todas las personas que de una forma u otra fueron afectados por el terremoto.

A partir de esta información se procedió a reanalizar los objetivos programas establecidos en el plan, y su adecuación a la nueva realidad territorial.

La recogida de escombros, el saneamiento y la demolición, reparación, o construcción del patrimonio edificado, incluyendo nuevas obras para el servicio público, así como la atención a los damnificados, se convirtieron en tareas que se anexaron al plan previsto, sin dejar de atender sus objetivos iniciales.

En noviembre de 2017, a escasos dos años del desastre, en el primer espacio de diálogo y participación multisectorial sobre los objetivos de desarrollo sostenible se identificaron los objetivos prioritarios para la provincia Manabí: dentro de los ejes se enmarcaron la conectividad; la producción, ambiente y competitividad y los recursos hídricos y energéticos (ODS, 2018).

Gracias al modelo de gestión desarrollado que involucró a la ciudadanía, ya a mediados del año 2017 se había trabajado intensamente en el saneamiento y la recogida de escombros de la ciudad, dentro de la cual el centro histórico había sido completamente rehabilitado funcionalmente. El suministro de agua abarcaba más de 90% de los habitantes, se habían rehabilitado y estaban en funcionamiento los mercados de Picoazá, Alajuela y Calderón, e importantes espacios multifuncionales se habían puesto en funcionamiento para el disfrute y esparcimiento de la población como los parques de La Rotonda y Las Vegas.

Dentro del plan de desarrollo y ordenamiento territorial fueron incluidas las problemáticas que afectaban el sistema sociocultural, así como el sistema político institucional, con sus causas y efectos. En base a estas problemáticas se estructuró todo el sistema de programas, metas y acciones con el objetivo de paliar sus efectos negativos sobre el territorio. Algunas de las problemáticas sobre las cuales se continúa trabajando en la actualidad son:

Tabla 2. Problemáticas sobre las cuales se continúa trabajando en el Plan de desarrollo Portoviejo

Problemática	Causa
<ul style="list-style-type: none"> • La migración desde las parroquias rurales hacia la ciudad 	Desconocimiento en la población de los planes y programas de salud, educación y nutrición; poco liderazgo de las organizaciones sociales; pérdida de valores identitarios, unido a campañas de aculturación.
<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de las ordenanzas y reglamentos municipales por parte de la comunidad 	Escasa participación ciudadana; el reducido número de organizaciones comprometidas con el desarrollo comunitario y carencia de un liderazgo fuerte y comprometido.
<ul style="list-style-type: none"> • Uso del suelo para actividades no acordes con su vocación 	Deforestación y la aparición de asentamientos humanos en zonas de riesgo; la desregulada extracción de materiales del subsuelo y el incremento de las actividades extractivas en la zona de playa.

Nota. Elaborado a partir de (GAD Portoviejo, 2011).

Pese a la legislación actual existente sobre medio ambiente, suelo y ordenación del territorio, el cantón no ha estado exento de agresiones al litoral, que han provocado cierto grado de degradación del entorno costero. Sin embargo, es la degradación de los recursos hídricos (donde también influye la agricultura de regadío) y de los ecosistemas acuáticos, una de las más significativas problemáticas ambientales que enfrenta el cantón, lo cual ha tenido un efecto negativo, no solo en la actividad agrícola sino en el turismo y en la propia población que demanda una mayor calidad ambiental. (GAD Portoviejo, 2011).

El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Portoviejo fue elaborado bajo la concepción de que existe una estrecha articulación e interdependencia entre sus cinco sistemas: el político, el económico, el ambiental, el territorial y el sociocultural.

Se articulan a cada uno de estos sistemas los programas de gestión, que totalizan 21, y los mismos se materializan en 265 proyectos tal como se muestra en la tabla No 3.

Tabla 3. Articulación entre sistemas, programas y algunos proyectos del PODT del cantón Portoviejo

SISTEMAS	PROGRAMAS	EJEMPLOS PROYECTOS PROGRAMA.	SELECCIONADOS INCLUIDOS EN CADA	DE CADA
Ambiental	Desarrollo territorial en armonía con el ambiente.	Remediación de la contaminación del río Portoviejo. Actualización, aplicación y ejecución de las Ordenanzas Municipales.		
	Concienciación comunitaria para el manejo ambiental	Fortalecimiento organizacional en las comunidades de Portoviejo Capacitación de agricultores en técnicas agroecológicas.		
	Prevención de desastres ambientales.	Elaboración de mapas de amenazas, vulnerabilidades y riesgos en Portoviejo. Reasentamiento de viviendas en zonas de riesgo.		
Socio cultural	Salud Pública	Construcción y equipamiento del hospital de especialidades. Campaña de atención a Adolescentes y jóvenes.		
	Educación Pública	Población educada libre de analfabetismo. Ampliación de la cobertura de educación inicial.		
	Fortalecimiento del tejido social	Fortalecimiento institucional de las juntas parroquiales. Cultura democrática ciudadana con responsabilidad en el uso y manejo del espacio público.		
	Fortalecimiento de la identidad cultural	Participación social y empoderamiento de los derechos culturales. Recuperación de la memoria histórica del cantón.		
	Movilidad y emigración	Aprovechamiento de oportunidades otorgadas para el desarrollo sociocultural. Capacitación, tecnificación y regulación de la actividad productiva orientada a la mitigación de la movilidad campo - ciudad		
Económico	Ampliación del mercado del trabajo	Plan de manejo integral de la cuenca del río Portoviejo. Diversificación de la producción agrícola		
	Fortalecimiento de sectores productivos de la economía local	Apoyo a la creación de microempresas productivas y de comercialización. Apoyo a la creación de micro-empresas artesanales.		
Político institucional	Fortalecimiento institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado	Capacitación continua y actualización de conocimientos de los funcionarios del GAD. Seguimiento, evaluación y control de la ejecución del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón		
	Fortalecimiento de la participación ciudadana.	Institucionalización de un proceso de rendición de cuenta. Fortalecimiento de la participación ciudadana y control social.		

Territorial Territorial	Ordenamiento territorial	Definición de las áreas rurales y urbanas del cantón. Consolidación física espacial del área urbana de la ciudad Portoviejo.
	Servicios básicos de calidad	Dotación del servicio de agua potable a los asentamientos de la ciudad. Construcción de alcantarillado sanitario y pluvial en varios sectores de la ciudad.
	Seguridad y convivencia ciudadana	Educación vial para la prevención de accidentes. Seguridad y convivencia en los asentamientos humanos.
	Seguridad en la tenencia del suelo	Seguridad jurídica en la tenencia del suelo. Capacitación para evitar implantar viviendas en zonas no aptas para edificaciones.
	Gestión de riesgos	Encauzamiento de la quebrada Monte Santo y Galápagos. Recuperación de áreas verdes y zonas protegidas.
	Equipamientos urbanos	Construcción del hospital de especialidades. Sistema integrado de seguridad ciudadana ECU 911.
	Vialidad y Transporte	Mantenimiento, mejoramiento y ampliación de la red vial. Construcción de anillos viales de integración de balnearios y la cabecera cantonal.
	Energía	Mejoramiento y ampliación del sistema de distribución de energía eléctrica
	Conectividad	Mejoramiento y ampliación de la telefonía fija Dotación, mejoramiento y ampliación del servicio de banda ancha.

Nota. Elaboración propia

CONCLUSIONES

El modelo de desarrollo territorial concebido y puesto en práctica por las autoridades cantonales de Portoviejo va encaminado a la instauración de una cultura institucional (gobernanza territorial) que se ejecuta en base a la cooperación y la coordinación entre todos los actores socialmente involucrados, para lo cual se ha transitado de una planificación sectorial a la planificación por objetivos en la que se privilegia la interacción para el logro de una solvencia territorial, económica y social.

En el PDOT del cantón Portoviejo se basó en la aplicación de modelos físicos, económicos y sociales, y para su gestión y manejo, las autoridades cantonales se apoyaron en el modelo de Excelencia en la Ejecución, así como en la participación de los actores para los cuales se propició la formación y capacitación requerida.

Con el Plan Portoviejo de desarrollo quinquenal Portoviejo 2014 – 2019 se obtuvieron importantes resultados que han incidido positivamente en elevar el nivel y calidad de vida de los ciudadanos y resultó una herramienta que

permitió la más acelerada recuperación de los daños causados por el terremoto de abril de 2016, a partir de operativos censales realizados con amplia participación popular.

Actualmente las principales problemáticas en las que deben centrarse los esfuerzos, es en la degradación de los recursos hídricos y el recurso suelo, así como en el crecimiento desordenado en algunas áreas de la periferia de la ciudad, que conllevan a la deficiente expansión de las redes de servicios públicos y por ende, acrecienta la marginación y el deterioro del nivel y de la calidad de vida de los habitantes.

Lograr la sostenibilidad en el tiempo de este modelo requiere de constancia y sistematicidad en las formas de control y evaluación y el logro de la retroalimentación entre las autoridades decisorias y los demás actores a fin de solventar a tiempo cualquier desviación, para lo cual resulta imprescindible dar continuidad a los procesos de formación y capacitación de todos los actores socialmente involucrados en el Plan de Ordenamiento y Desarrollo Territorial, a fin de elevar cuantitativa y cualitativamente la participación ciudadana.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alarcón, J. y Albert, J. (2019). El Derecho Urbanístico y la ciudad sostenible. Un análisis propedéutico del caso de la República del Ecuador. *Revista de Dereito da Cidade*, 11(2), 457-490. <http://dx.doi.org/10.12957/rdc.2019.38399>

Alban Cedeño, F., Molina Naranjo, M. y Cedeño Barreto, M. (2019). El modelo de gestión execution premium aplicado en el gobierno autónomo descentralizado del cantón Portoviejo-Ecuador. *ECA Sinergia*, 10 (3), 25-38. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i3.1711

Arena, F., Lagos, M. y Hidalgo, R. (2010). *Los riesgos naturales en la planificación territorial*. Centro de Políticas Públicas. Pontificia Universidad Católica de Chile. <https://shre.ink/HcOD>

Balbo, Jordan y Simioni. (2003). *La ciudad inclusive*. CEPAL. <https://shre.ink/HccA>

Banco Mundial. (2019). *Pobreza. Panorama mundial*. <https://shre.ink/Hcct>

Fernández de Córdoba, B. (2016). Introducción a la teoría de la planificación territorial. *EURE*, 42 (125) 301 – 305. <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612016000100014>

Bosque, J. y Garcia, R. C. (2000). El uso de los sistemas de información geográfica en la planificación territorial. *Anales de Geografía de la Universidad Complutense*, 20, 49-67. <https://shre.ink/HcVf>

Castanho, R., Cabezas, J., Fernández-Pozo, L., Vulevic, A., Naranjo Gómez, J., Martín Gallardo, J., and Loures, L. (2018). Common Regional Development Strategies on Iberian Territory. Envisioning New Horizons: Post 2020. Chapter in the Book: Enfoques en la Planificación Territorial y Urbanística. <https://acortartu.link/n27p4>

Constitución de la República del Ecuador. (20 de octubre de 2008). Registro Oficial 449 de 20-oct-2008. Asamblea Nacional del Ecuador. <https://shre.ink/HYcU>

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. (19 de octubre de 2010). Registro Oficial Suplemento 303 de 19-oct.-2010. Asamblea Nacional del Ecuador. <https://shre.ink/HYtm>

Doumet, N., Mendoza, L. y García, N. (2017). Modelo de gestión turística local sostenible. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/04/manabi.html>

Dragomir, C. C., Foriş, D., Mihail Țițu, A. y Foriş, T. (2020). The role of intermediaries in supporting collaboration for sustainability: A model of commissioning intervention in the multi-stakeholder collaboration for sustainable territorial development. *Sustainability*, 12(17). <https://doi.org/10.3390/SU12176769>

Elorrieta, B., Olcina, J. y Sánchez, D. (2016). La sostenibilidad en la planificación territorial de escala regional. *Cuadernos Geográficos* 55(1), 149-175. <https://dominodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2429/0>

Fernández, M. (2016). Teorías de la planificación territorial: métodos de decisión. *Ciudad y Territorio: Estudios Territoriales*, 189, 353-368. <https://recyt.fecyt.es/index.php/CyTET/article/view/76487>

Fierro López, P. E., Alonso Alemán, A. M. y Torres Peñafiel, N. R. (2016). El desarrollo de la planificación territorial en Ecuador. *TLATEMOANI*, 23, 151- 175 <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/index.htm>

Friedman, M. (1953). *Ensayos en economía positiva*. University of Chicago.

Gobierno Descentralizado de Portoviejo. *Conoce Portoviejo*. (2011, 7 de octubre) www.portoviejo.gob.ec/invest/conoce-portoviejo/

Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Portoviejo. (2015). Modelo de Gestión Plan de Desarrollo del Cantón Portoviejo 2014 - 2019.

Gobierno Autónomo descentralizado Municipal de Portoviejo. (2017). Manual de Gestión Centrado en la Satisfacción. Portoviejo: Dirección cantonal de Planificación para el Desarrollo.

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Portoviejo. (2017). Actualización del Plan de Ordenamiento Territorial del Cantón Portoviejo. Portoviejo.

Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Gerpa <http://es.lapropective.fr/dyn/espagnol/bo-lips-esp.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas de Ecuador (INEC) (2017). Programa Nacional de Estadística y Censos. Quito, Ecuador.

Vladimir V. Glinskiy, Lyudmila K. Serga and Mikhail A. Alekseev. (2020). Territorial Differentiation as the Factor of Sustainable Economic Development. *Procedia Manufacturing*, 43, 263-268. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.02.152>

Massiris Cabeza, A. M. (2015). *Gestión y Desarrollo – Hacia una política de desarrollo territorial sostenible en América Latina*. Editorial Universidad Pedagógica Tecnológica de Colombia (UTPC). <https://repositorio.uptc.edu.co/handle/001/3880>

Mateo Rodríguez, J. M. (2014). Geografía y planificación territorial. *Entorno*, 10, 8 – 31.

Martínez, F. (2015). Procedimiento para la articulación del tejido empresarial de las aglomeraciones productivas. [Tesis de doctorado]. Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba.

Montejano, J. (2017). El principio de la densificación como argumento central de la sustentabilidad urbana: Una revisión crítica. En J.A. Montejano y C.A. Caudillo (Ed.), *Densidad, Diversidad y Policentrismo: ¿Planeando ciudades más sustentables?*. Centro de Investigación en Geografía y Geomática “Ing. Jorge L. Tamayo”. <https://centrogeo.repositorioinstitucional.mx/jspui/handle/1012/260>

ODS Territorio Ecuador. (2018, Enero). *Los Objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en Ecuador: Rol del Estado en su implementación*. Boletín Informativo Panorama Sostenible.

Proaño, W. P. y Ramírez, J. F. (2017). Modelo de Desarrollo Turístico Sostenible para cantones costeros : herramienta para actores locales de Manabí, Ecuador. *Revista Posgrado Y Sociedad*, 15(2), 65-78.

Rando Burgos, E. (2019). Planificación territorial y desarrollo económico: a propósito de las Actuaciones Territoriales Estratégicas en la Comunidad Valenciana. *Ciudad y territorio. Estudios territoriales*, LI, 199.

Rivas González, J. C. (2020). *Propuesta de herramientas de valor agregado al modelo de planeación estratégica del estándar EC0682.01 del conocer*. <https://www.juanrivas.org/docs/THE%20STRATEGEX%20MODEL%20JCRG%202020.pdf>

Sandoval, Carlos. (2014). Métodos y aplicaciones de la planificación regional y local en América Latina. Cepal. <https://shre.ink/HctM>

Saganeiti, L., Pilogallo, A., Faruolo, G., Scorza, F. y Murgante, B. (2020). Territorial fragmentation and renewable energy source plants: Which relationship?. *Sustainability (Switzerland)*, 12(5). <https://doi.org/10.3390/SU12051828>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida*. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Senplades. <https://shre.ink/HYVD>

Zarta, P. (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: Un concepto poderoso para la humanidad. *Tábula Rasa*, 28, 409-423. <https://shre.ink/Hc2H>