



PROYECTOS CON GOBERNANZA METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS

PROYECTOS CON GOBERNANZA METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS

1

P g.04

ACERCA DE CIDEU

P g.07

2

UNA CIUDAD DE OPORTUNIDADES, SUSTENTABLE Y CON CALIDAD DE VIDA

Marcio Araujo de Lacerda. Alcalde de Belo Horizonte. Presidente de CIDEU (2010-2011)

P g.11

3

RETOS PARA LA MÉRIDA DEL SIGLO XXI. PERSPECTIVAS DE GOBERNANZA, PLANEACIÓN PARTICIPATIVA, DESARROLLO URBANO Y POLÍTICA SOCIAL

Angélica Araujo Lara. Presidenta Municipal de Mérida. Vicepresidenta de CIDEU (2010-2011)

P g.26

4

PROYECTOS CON GOBERNANZA: METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE LA OPEU (OFICINA DE PROYECTOS ESTRATEGICOS URBANOS)

Maravillas Rojo. Secretaria General de CIDEU

Pedro Acebillo. Coordinador General de CIDEU

P g.41

5

PROYECTOS Y BUENAS PRÁCTICAS URBANAS DESTACADAS

Renovar y ampliar la gobernanza

Herramientas para pensar la ciudad

Nuevos roles de la oficina de estrategia

Integración del plan, pensamiento y proyecto

P g.76

6

HERRAMIENTAS

Agenda desde lo local

Geoportal IDEBarcelona

Evaluación de la eficiencia metabólica urbana

Proyecto urbano integral

1

ACERCA DE CIDEU

“CIDEU promueve la manera estratégica de pensar las ciudades que queremos, mediante procesos de diseño y gestión de proyectos urbanos para lograr el desarrollo sostenible de las urbes iberoamericanas”

CIDEU, Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano es una red integrada por ciento veinticuatro miembros, de los cuales ciento cuatro son ciudades iberoamericanas, dieciocho son instituciones colaboradoras y dos son miembros de honor: la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB).

Se constituyó en 1993 en Barcelona, donde tiene su sede permanente la Secretaría General, para compartir en red los beneficios derivados del seguimiento de procesos de Planificación Estratégica Urbana (PEU) y proyectos estratégicos (PE).

Las ciudades que integran CIDEU trabajan en red para mejorar la calidad de vida de más de 120 millones de personas y comparten la gestión del conocimiento que se deriva de los proyectos estratégicos urbanos.

CIDEU apuesta por mejorar el IDH de las ciudades de su red, y a la vez, analizar y corregir en el sentido de reducir la disparidad de dicho índice en el interior de cada ciudad, de forma que el hábitat, la salud, la educación y el empleo de la ciudadanía, alcance unos mínimos que haga posible y segura la convivencia.

Para ello facilita la gestión del conocimiento urbano, comparte, impulsa y dinamiza los proyectos estratégicos concretos que en los diferentes ámbitos sectoriales aseguren niveles básicos de calidad de vida a toda la ciudadanía.

CIDEU promueve la reflexión en torno a las estrategias urbanas, para pensar dinámicamente la ciudad que queremos,

incorporando el paradigma de la concurrencia, facilitando su circulación

Dispone de un **Banco de Datos de Proyectos Estratégicos Urbanos**, con más de 360 proyectos de las ciudades iberoamericanas de la Red, además incorpora más de 150 buenas prácticas iberoamericanas. Las ciudades renuevan de manera continua sus proyectos estratégicos en el Banco de Datos de la Plataforma de CIDEU, lo que permite compartir y gestionar el conocimiento urbano que aportan.

CIDEU cuenta también con una **Universidad Corporativa** que ofrece formación on-line, seminarios y encuentros para facilitar la mejora y enriquecer los perfiles profesionales de técnicos y técnicas vinculados a Proyectos Estratégicos Urbanos en Iberoamérica. Entre su programa de formación dispone de:

- **Programa** de Especialización en Planificación Estratégica Urbana, en el que a través de metodología blended learning se promueve el desarrollo profesional de técnicos y técnicas vinculados a los procesos de Planificación Estratégica Urbana y a proyectos estratégicos urbanos.
- **Talleres** de Especialización Sectorial como “Desarrollo Global”, “Ciudad y Cultura” o “Urbanismo Sostenible”, que mediante espacios virtuales de corta duración facilitan un aprendizaje práctico.
- Curso de **Capacitación para Evaluadores de Proyectos**, a través de un espacio telemático tutorizado por expertos de CIDEU, se impulsa el aprendizaje para evaluar los resultados y el impacto de los proyectos estratégicos.

Asimismo, CIDEU promueve el cambio cultural que comporta la incorporación de las tecnologías digitales en el entorno de la PEU y las comunidades virtuales generadas en la red. Para ello dispone de una **Plataforma Digital www.cideu.org** y de **Redes Sociales** que ofrecen:

- Banco de Datos de **Proyectos Estratégicos**, para que las ciudades compartan más de 360 proyectos y más de 150 buenas prácticas
- Plan Estratégico Urbano en línea (**PEU on-line**), aplicativo telemático para la asistencia interactiva en la elaboración,

puesta en marcha y actualización de Planes Estratégicos Urbanos

- Aprendizaje de Modelos (**Zona ADM**), asistente interactivo telemático, para el aprendizaje a través de proyectos modélicos
- Pensar Estratégicamente lo Urbano (**Stratega**), herramienta para promover el pensamiento estratégico
- Catálogo Digital de Servicios Interactivos Urbanos (**SDIU**), con los servicios digitales que ofrecen las ciudades de CIDEU y referencias de otras ciudades
- **Redes Sociales**, CIDEU consolida su trabajo colaborativo a través de Facebook, Twitter, LinkedIn y YouTube

La estructura organizativa CIDEU esta compuesta por la Asamblea General, órgano máximo de gobierno, formada por todas las ciudades miembros de CIDEU. Y el Consejo Rector que determina y hace el seguimiento de las líneas de actuación, que le son presentadas por la Secretaría y ratificadas por la Asamblea.

MIEMBROS DEL CONSEJO RECTOR (JULIO 2010 – ABRIL 2011)

PRESIDENCIA

Márcio Araújo De Lacerda
Alcalde de Belo Horizonte (Brasil)

VICEPRESIDENCIA

Angélica del Rosario Araujo Lara
Alcaldesa de Mérida (México)

PRESIDENCIA SALIENTE

Roberto Miguel Lifschitz
Intendente Municipal de Rosario (Argentina)

SECRETARIA GENERAL

Maravillas Rojo Torrecilla
Barcelona (España)

VOCALES NATOS

Alcalde de **Barcelona** (España)

Coordinador General del **Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona** (España)

VOCALES

Antonio José Ledezma

Alcalde del Distrito Metropolitano de Caracas (Venezuela)

William Miranda Torres

Alcalde de Caguas (Puerto Rico)

Patricio Kuhn

Alcalde de Concepción (Chile)

Odon Elorza

Alcalde de Donostia-San Sebastián (España)

Ricardo Leonardo Ivoskus

Intendente Municipal de General San Martín (Argentina)

Eduardo Rivera

Alcalde de Puebla de Zaragoza (México)

Augusto Barrera

Alcalde Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador)

Juan Gilberto Serulle

Síndico Municipal de Santiago de los Caballeros (República Dominicana)

Norman Noel Quijano

Alcalde Municipal de San Salvador (El Salvador)

www.cideu.org

Más información en otros canales:

Facebook: <http://www.facebook.com/cideu.red>

Twitter: <http://twitter.com/CIDEU>

YouTube: <http://www.youtube.com/user/cideubcn>

2

UNA CIUDAD DE OPORTUNIDADES, SUSTENTABLE Y CON CALIDAD DE VIDA

Marcio Araujo de Lacerda

Alcalde de Belo Horizonte.
Presidente de CIDEU (2010-2011)

Esta es la frase que sintetiza la visión que el Ayuntamiento, en un proceso participativo, para una Belo Horizonte de 2030. La elección del tema “Proyectos con Gobernanza: metodologías y herramientas” para el XIX Congreso de CIDEU en Mérida, refuerza la importancia de tratar la planificación y el pensamiento en las ciudades no como un tema paralelo en nuestros gobiernos municipales, sino como tema central que oriente las acciones y políticas locales y promueva un compromiso a largo plazo entre poder público y sociedad civil.

Uno de los mayores retos de los gobiernos democráticos en la actualidad, especialmente en las grandes ciudades, es la compatibilización de cinco variables que se entrelazan: la ampliación del diálogo permanente con la sociedad y sus representantes; el atendimento de las demandas del día a día; las limitaciones presupuestarias; los impactos ambientales y los retos a largo plazo, que exigen gran capacidad de planificación, para más allá de los plazos definidos por el mandato electivo.

Ese reto es, muchas veces, infelizmente enfrentado por gestiones inmatiatistas que piensan y actúan sólo en función del corto plazo, lo que lleva al aplazamiento del enfrentamiento de problemas que, a lo largo del tiempo, se van acumulando, generando verdaderos problemas para las generaciones futuras.

Belo Horizonte, primera capital planificada del país, para 200 mil habitantes, a finales del siglo XIX, paga hasta hoy un alto precio por elecciones hechas a lo largo de su historia y llega

“Constituir una nueva relación política, de continuidad y perfeccionamiento de proyectos y establecer un conjunto de programas de enfrentamiento de las cuestiones urbanas y sociales, especialmente a través del Presupuesto Participativo y de las Políticas Sociales, empezaron a invertir la lógica de la exclusión social”

al inicio del siglo XXI con dos millones y medio de habitantes, rodeada por una región metropolitana que llega a cinco millones, con una demanda urbana y social creciente y compleja. La planificación inicial fue totalmente atropellada en poco más de un siglo de existencia de nuestra ciudad, especialmente en las décadas de 70 y 80, cuando hubo una explosión poblacional, generando un conjunto de carencias y demandas urbanas y sociales. Tomemos como ejemplo, el salto ocurrido entre 1960 y 1970, cuando la población aumentó de 693 mil para 1 millón y 700 mil personas.

Con el retorno de la democracia al Brasil en la década de 1980 las ciudades brasileñas pasaron a elegir sus alcaldes. En ese proceso se inició en Belo Horizonte un ciclo de gestiones participativas que empezaron a enfrentar una herencia histórica de problemas que se acumulaban en todas las áreas y regiones. Ese ciclo es responsable por constituir una nueva relación política, de continuidad y perfeccionamiento de proyectos y por establecer un conjunto de programas de enfrentamiento de las cuestiones urbanas y sociales, especialmente a través del Presupuesto Participativo y de las Políticas Sociales, que empezaron a invertir la lógica de la exclusión social.

Ese modelo de administración fue bastante fortalecido después de 2002. A partir de entonces, el Ayuntamiento de Belo Horizonte pudo iniciar un trabajo de asociación con los gobiernos federal y estatal, hecho que propició un ciclo de reanudación de inversiones públicas en la ciudad como nunca antes había ocurrido.

La gestión actual, iniciada en 2008 y electa dentro de una amplia e inédita alianza, heredó algunos factores que contribuyeron para la implementación de un conjunto de medidas que pretendieron fortalecer la cultura de la planificación estratégica y la construcción de una visión, de un compromiso a largo plazo con la ciudad. Entre esos factores, se destacan la práctica de cooperación con los gobiernos estatal y federal, una saludable continuidad administrativa, finanzas municipales en orden, equipo de trabajo competente y motivado, y un entorno político, social y cultural propicio a una cooperación de esfuerzos en la construcción del futuro.

Importante resaltar que, organizado en 12 áreas temáticas y 176 propuestas, el programa de gobierno no fue una pieza de ficción electoral. Al contrario, hizo posible que se iniciase un proceso de planificación estratégica en el Ayuntamiento con el objetivo de dar mayor eficacia a la gestión pública, estableciendo metas y buscando resultados, teniendo como norte la búsqueda de la justicia social y la mejoría de los servicios prestados a los ciudadanos.

Con el apoyo de un conjunto de especialistas, investigadores, profesores, gestores públicos y privados, lideranzas políticas y empresariales que gentilmente colaboraron en la construcción de diagnósticos y panoramas sobre Belo Horizonte, por medio de entrevistas, el equipo técnico del Ayuntamiento elaboró dos niveles de la planificación estratégica para la gestión de la ciudad, con apoyo de una Consultoría Especializada.

En el primer nivel, a corto y medio plazo, ya en implementación, fue construido el BH Metas y Resultados, un programa que abarca 12 áreas de resultados y 40 proyectos sustentadores, que demarcarán las políticas y acciones del ayuntamiento entre 2009 y 2012.

Con el BH Metas y Resultados, se objetiva una mayor eficacia en las políticas urbanas y sociales y en todos los servicios públicos prestados por el ayuntamiento. Para ello, una metodología de seguimiento y gestión de cada uno de los proyectos fue ampliamente discutida y acordada entre los implicados, así como la definición clara de metas y resultados ansiados.

A la vez, en función de las incertidumbres advenidas de los reflejos de la crisis internacional en los presupuestos públicos y en las fuentes tradicionales de financiación, optamos por trabajar con entornos realistas, que garanticen la viabilidad de los proyectos.

Otra innovación es el hecho que los 40 Proyectos Sustentadores puedan ser acompañados por la población por internet, lo que garantiza transparencia a la gestión de los recursos públicos. Los 40 Proyectos Sustentadores serán complementados y reforzados por la elaboración de la Planificación Plurianual de Acción Gubernamental (PPAG), así como el Presupuesto Municipal para cada uno de los 4 años de gobierno. Se ha de resaltar la atención especial que se viene dando al proceso de integración metropolitana, ya en andamio, dado que esa dimensión es imprescindible en la planificación de Belo Horizonte y de cualquier gran ciudad.

En el segundo nivel, iniciamos la construcción de una planificación estratégica de 20 años, buscando definir y establecer indicadores y objetivos para la ciudad que queremos tener en 2030.

Atrevida, sin embargo realista, esa planificación posibilitará, dentro de una visión a largo plazo, la identificación y la anticipación de tendencias y retos en todos los sectores de la vida de la ciudad en las próximas dos décadas. Como toda planificación a largo plazo, sobre todo cuando se trata de planificar la vida de una gran metrópoli, ese proceso deberá ser lo más abierto y democrático posible, con el involucramiento y participación popular.

Con esa planificación, Belo Horizonte contará con una brújula para no perderse en el inmediatez desorganizador. Con esa brújula, podremos no sólo soñar con una ciudad cada vez mejor, pero tener la posibilidad de construirla, porque el futuro de una ciudad es fruto de consensos y de elecciones que hacemos en el presente.

El mejor panorama previsto en nuestra planificación para 2030, anunciado en el inicio de este artículo como nuestra visión a largo plazo, sólo será alcanzado si se implican en los debates y en la búsqueda de convergencia todos los actores y agentes que son pilares del sistema democrático brasileño, así como la prensa, otras esferas de gobierno, organizaciones de la sociedad civil, academia, poder judicial, iglesias, en fin, todos los sectores de nuestra sociedad.

Además, para asegurar la implementación de ese importante proceso, el Ayuntamiento recurrió a nuevos instrumentos y herramientas. La creación de una oficina ligada al gabinete del

“Gestiones inmediatistas que piensan y actúan sólo en función del corto plazo, lleva al aplazamiento del enfrentamiento de problemas que, a lo largo del tiempo, se van acumulando, generando verdaderos problemas para las generaciones futura”

alcalde para administrar el programa BH Metas y Resultados y la Planificación Estratégica Belo Horizonte 2030, por un lado, la instalación de la Sala de Situación, que facilitará informaciones actualizadas sobre todas las regiones de la ciudad y sus indicadores urbanos y sociales para el Alcalde, y la asignación del área de planificación urbano en una Secretaría Específica, aliados a una atención a las instancias de participación popular, así como consejos municipales, es lo que permitirán la sustentabilidad y la real implementación de las propuestas.

Algunos de esos proyectos se presentarán en esta monografía.

Finalmente, como Presidente de CIDEU, debo resaltar que la participación en redes y asociaciones internacionales de ciudades, como es el caso de CIDEU es un instrumento poderoso de cooperación técnica y objetiva a cambio de conocimientos, metodologías y experiencias que contribuyan para la mejoría de la gestión de nuestras ciudades y, por consecuencia, para la aceleración del desarrollo local.

Porque pensar el futuro de forma estratégica es percibir posibilidades y oportunidades a lo lejos, ya que, parafraseando Fernando Pessoa, uno de los mayores poetas de la lengua portuguesa, podemos ser del tamaño de aquello que vemos, y no del tamaño de nuestra altura.

Buena lectura a todos.

Marcio Lacerda

Alcalde de Belo Horizonte.

Presidente de CIDEU (2010-2011)

3

RETOS PARA LA MÉRIDA DEL SIGLO XXI. PERSPECTIVAS DE GOBERNANZA, PLANEACIÓN PARTICIPATIVA, DESARROLLO URBANO Y POLÍTICA SOCIAL

Angélica Araujo Lara

Presidenta Municipal de Mérida.
Vicepresidenta de CIDEU (2010-2011)

Francisco Lezama Pacheco

Jefe de la Oficina de de Presidencia

INTRODUCCIÓN

Uno de los principales retos a los que se enfrenta la Mérida urbana del siglo XXI es una planeación participativa, activa y que de verdad logre hacer la diferencia.

Y hablar de este tipo de participación no es hablar de un simple recurso retórico, de elementos discursivos o de una promesa vacía de campaña; por el contrario, al referirnos a este tópico estamos hablando fundamentalmente de las perspectivas de política pública que la realidad socio demográfica en Mérida requiere para hacer realidad todo su potencial de desarrollo.

Así, el objetivo del presente artículo es presentar un panorama muy conciso sobre las acciones de gobernanza, de desarrollo urbano y de política social que como Ayuntamiento de Mérida estamos realizando para renovar el rostro y la realidad a nuestro municipio.

Para ello, la presente ponencia estará dividida en 4 grandes apartados:

- 1.**La primera parte estará destinada a exponer la visión de gobierno y del ejercicio del poder que sustentan las acciones y los programas que estamos desarrollando para Mérida.
- 2.**La segunda parte estará destinada a revisar el esquema de planeación municipal participativa que fungió como base

para la construcción del Plan Municipal de Desarrollo 2010-2012 para Mérida.

3.La tercera parte estará destinada a realizar un análisis específico de la planeación urbana que estamos instrumentando en Mérida y que se verá reflejada en el programa de desarrollo urbano que marcará el rumbo futuro del desarrollo de nuestro municipio.

4.La cuarta parte estará destinada a exponer las principales obras de infraestructura que realizamos con el objetivo estratégico de detonar el potencial y la vocación productiva que existe en nuestro municipio.

5.La quinta parte estará destinada a explicar de manera muy breve el programa de política social activa con visión territorial que hemos denominado Red Solidaria y que creemos puede significar un parte aguas en la política social activa de Mérida, pues incorpora de manera prioritaria elementos de desarrollo de redes de capital social y de integración entre microrregiones urbano-rurales.

6.El sexto apartado concluye con una breve síntesis y comentarios finales

1. GOBERNANZA EN UN ENTORNO URBANO: PODER, ¿PARA QUÉ?

Una de las palabras más controversiales en el argot de la política y la administración pública mexicana es la palabra poder. En México, muchas veces, el término poder es

interpretado en una connotación y contexto negativo; así, hablar de alguien poderoso o de alguien que ostenta el poder público es, muchas veces, hablar de alguien a quien intrínsecamente se le ve como “malo” o que persigue objetivos puramente egoístas y de provecho personal. En ese marco, los principales objetivos que persigo dentro de mi carrera como servidora pública es ayudar a cambiar la visión sobre el uso y el ejercicio del poder para pasar, de una visión antigua y cerrado, a una visión moderna y acorde a las teorías políticas más progresistas (Rawls, 1988), que visualizan y conciben el poder como la acumulación de recursos, facultades y atribuciones para generar resultados extraordinarios.

Esto quiere decir nosotros, desde el Ayuntamiento de Mérida, creemos que el poder debe ser concebido como un instrumento de cambio y transformación y debe ser ejercido para alcanzar las metas que la dinámica administrativa por si misma no podría alcanzar; por eso desde que asumimos el liderazgo del Ayuntamiento hemos luchado para romper rutinas e inercias para hacer las cosas de un modo diferente; por eso uno de nuestros lemas ha sido que Mérida necesita dejar de ser administrada, para comenzar a ser verdadera y realmente gobernada.

Y gobernar significa ejercer el poder para lograr lo que la sociedad por si misma no puede alcanzar, siempre respetando las instituciones, el andamiaje legal y las relaciones sociales existentes; gobernar se trata de darle cauce al capital político y al liderazgo que la sociedad respalda en las urnas, para hacer realidad las obras, proyectos y programas que permitan edificar una mejor realidad para todos.

“Uno de los principales retos a los que se enfrenta la Mérida urbana del siglo XXI es una planeación participativa, activa y que de verdad logre hacer la diferencia”

Con eso en mente, es sencillo entender el sentido y la lógica que está detrás de cada una de nuestras acciones como gobierno municipal; desde la planeación participativa que dio origen a nuestro Plan Municipal de Desarrollo, pasando por la definición de las obras y proyectos prioritarios para nuestro municipio, y hasta la estrategia de política social para erradicar la pobreza extrema; todas ellas comparten la idea de ejercer el poder que la ciudadanía los otorgó en las urnas, para alcanzar resultados extraordinarios en materia de justicia, progreso y equidad social.

2. PLANEACIÓN MUNICIPAL PARTICIPATIVA: EL CASO DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO 2010-2012

Toda la anterior reflexión en materia de poder y teoría de justicia, para mí, se reduce a una idea sencilla, pero que tiene implicaciones de política pública muy serias; para mí, un ejercicio de poder responsable implica que quienes estamos al frente de los gobiernos, debemos precisamente **gobernar y no sólo administrar**. Gobernar significa tomar decisiones, aún cuando éstas sean difíciles; impulsar nuevos modelos de desarrollo; reorganizar estructuras y sobre todo, preparar desde el presente las bases que harán posible el futuro que queremos para nuestro municipio. Esa visión de ejercicio del poder público requiere conocer a fondo las necesidades, inquietudes y consensos que existen en la sociedad, sobre todo respecto a lo que unidos, queremos y podemos hacer.

Por eso, la estructura básica de la planeación municipal, la principal guía y norte de nuestro ejercicio de gobierno, que es el Plan Municipal de Desarrollo, producto de un verdadero e

innovador trabajo en equipo que empezó a construirse, por primera vez en la historia, durante la propia campaña hacia la presidencia municipal. Siendo candidata, presenté a la ciudadanía una estructura básica, que fue enriquecida, ampliada y matizada a través de los trabajos realizados durante la campaña, el período de transición de poderes y en los primeros días de gobierno.

Dicha estructura básica está construida en torno a seis ejes de acción precisos y muy bien delineados; economía, seguridad, infraestructura, servicios públicos, política social, cultura, desarrollo metropolitano sustentable y responsabilidad y eficiencia administrativa; dichos ejes rectores están fundamentados en mi visión profesional como Arquitecta y en mi firme convicción de sumar esfuerzos, voluntades y conocimientos para multiplicar resultados para todos.

Porque cuando un arquitecto hace una casa, tiene que conocer las necesidades de quienes la van a habitar, para que cada habitante tenga lo que necesita para una vida de calidad. Por eso, la base fundamental y el compromiso fundamental que hicimos con la ciudadanía para construir nuestro Plan Municipal, fue escucharla, conocer sus necesidades y, sobre todo, atenderlas como se debe.

Al arquitecto le toca saber sumar muchas ideas, muchas necesidades y distintos tipos de trabajos para que, al final, tengamos una casa y una construcción armoniosa. En ese sentido, la primer gran pregunta que nos hicimos al asumir este gran reto ¿por qué Mérida, nuestra gran casa, necesita cambiar?, ¿por qué necesitamos renovarla a fondo?, ¿por qué no podíamos simplemente seguir haciendo lo mismo? La respuesta fue

sencilla y relativamente directa: tras 20 años bajo un mismo techo en esta gran casa municipal, la familia meridana ha cambiado mucho y creemos que una transformación es absolutamente necesaria.

Un solo ejemplo basta para ilustrar ese cambio. En 1991, éramos poco más de 500 mil habitantes y hoy, 20 años después, somos casi 1 millón. El tamaño de nuestra familia se ha duplicado y, con ello, han cambiado y se han modificado todas sus necesidades. Además, en ese tiempo la economía global se ha transformado, la competencia se ha incrementado y Mérida tiene que ponerse al día. El 50 por ciento de los meridianos tiene menos de 27 años. Eso quiere decir que la mayoría de los meridianos eran unos niños pequeños o no habían nacido cuando se decidió el modelo de ciudad que estuvo al frente de Mérida desde 1991.

Por eso, estructuramos nuestras propuestas básicas de la misma forma como se construye una casa sólida, moderna y duradera. Una casa se empieza a construir por los cimientos, y el cimiento de cualquier sociedad es la economía y la creación de empleo. Después, sobre los cimientos se construyen paredes, muros de carga que, en una ciudad, son la infraestructura urbana y la organización interna.

A las paredes se les añaden instalaciones domésticas que, en un municipio, son equivalentes a los servicios básicos y urbanos. Sobre esa casa se coloca un techo, que en una ciudad es equivalente a la política social y la política cultural, para que un solo techo nos proteja, nos incluya y nos dé identidad a todos. Finalmente, a una casa se le diseña un patio que, en un

municipio, significa el desarrollo sustentable y la integración a un proyecto metropolitano.

Ésa es la lógica que sostienen nuestras propuestas esenciales y ésta es la lógica con la que, sobre la base de dichos ejes rectores, construimos los 20 compromisos principales, que son la guía de nuestra actividad como gobierno municipal

Cimientos: Economía y seguridad

- 1.** Apoyar la creación de 35 mil nuevos empleos mediante apoyo al pequeño comercio, crédito a pequeños emprendedores, iniciativas productivas de los jóvenes y mejora regulatoria y reglamentaria de la actividad económica.
- 2.** Fomento al turismo y la industria restaurantera, especialmente mediante el rescate integral del Centro Histórico, creando una instancia gubernamental que sume a los ciudadanos, que comprometa recursos públicos sustantivos y que rescate, en dos años, un área inicial prioritaria de nuestras joyas coloniales en la capital.
- 3.** Realización de 5 mil acciones de vivienda en los primeros 6 meses de gobierno para beneficiar a familias y favorecer la actividad económica, y mantener un ritmo de 10 mil acciones de este tipo en cada año adicional de gobierno.
- 4.** Mantener la seguridad y la paz social de la ciudad, unificando el mando de la policía estatal y municipal para tener una fuerza de seguridad eficiente que nos mantenga

como ejemplo a nivel nacional, y permita crear el ambiente propicio para detonar y atraer inversiones, así como la instalación de nuevas compañías en la ciudad.

Paredes: Infraestructura

1.Nueva ingeniería vial en toda la ciudad para agilizar el tránsito. Mejoramiento de calles, banquetas y trazo urbano, incluyendo nuestro Periférico y un Anillo Metropolitano.

2.Mejoramiento de los servicios de alumbrado, abasto eléctrico y de agua en toda la ciudad, para que crecimiento urbano no signifique escasez o fragilidad de los servicios.

3.Mejoramiento de servicios ciudadanos esenciales, como una nueva central de abasto, un Rastro Metropolitano TIF, mercados de barrios y colonias, y el soporte logístico de todo el municipio.

4.Avanzar hacia la creación de Delegaciones y Secciones de Administración Municipal, para garantizar que cada zona de la ciudad tenga la infraestructura y los servicios sociales para su progreso social y económico. Una Administración Submunicipal para que nadie quede en el olvido o al margen del desarrollo.

Instalaciones Domésticas: Servicios Urbanos

1.Rediseñar, desde la base, el sistema de colecta de basura de toda la ciudad, para garantizar que sea accesible, sostenible y tenga cobertura completa.

2.Creación del Fondo Municipal para Construcción de Drenajes, Plantas de Tratamiento y Fosas Sépticas para garantizar servicios de calidad y al alcance de todos los habitantes. Esto, para proteger la salud pública, nuestros recursos hídricos y no complicar el desarrollo de la ciudad.

3.Consulta social efectiva en el desarrollo de normas municipales de desarrollo urbano y definiciones de uso de suelo.

4.Creación de la Ley de Profesionalización Municipal, para que cada funcionario tenga probada capacidad para desarrollar su trabajo con calidad y honestidad.

Techo: Política social y cultural

1.Resolver, en dos años y medio, el problema de la pobreza alimentaria y la pobreza extrema en Mérida, lo que implica sacar a 60 mil meridianos del total abandono en el que hoy se encuentran.

2.Participar activamente en la definición de las estrategias de transporte y complementar apoyos estatales con recursos municipales, para ofrecer mayores descuentos, mejores tarifas y mejores servicios a estudiantes, personas con discapacidad y compañías que requieren un sistema de transporte efectivo y eficiente para sus trabajadores. Que en materia de transporte, el Ayuntamiento también ponga su parte.

3.Crear un Programa Integral de Apoyo a las Comisarías para que cada una defina su vocación económica y, sobre esa base, proveerlas de la infraestructura y servicios

“Gobernar significa tomar decisiones, aún cuando éstas sean difíciles; impulsar nuevos modelos de desarrollo; reorganizar estructuras y sobre todo, preparar desde el presente las bases que harán posible el futuro que queremos para nuestro municipio”

pertinentes para esa vocación. Es momento de hermanar a Mérida con sus comisarías.

4.Desarrollar una estrategia cultural y de integración juvenil para la ciudad y el municipio. Hacer un programa específico y con objetivos claros y medibles, para evitar la violencia juvenil, el pandillerismo y la drogadicción en las actuales y futuras generaciones. No podemos seguir esperando. La cultura y la identidad deben ser lo que mantenga firme el tejido social.

Patio: Visión Metropolitana y Desarrollo Sustentable

1.Impulsar y hacer las gestiones necesarias para crear una Autoridad Metropolitana del Agua, para garantizar que el vital líquido llegue a todos los meridianos y a todos los municipios integrados a nuestra economía y región con calidad y seguridad en los años por venir. Una Autoridad Metropolitana en la que participemos y decidamos todos.

2.Rescate y apoyo efectivo a los torneos de barrios y colonias y creación de nuevas y mejores ligas deportivas en todo el municipio. El deporte es la base para la creación de sociedades de líderes y de triunfadores.

3.Creación de una Norma Municipal de Desarrollo Sustentable, que aplique en todos los aspectos de la economía, desde el desarrollo de fraccionamientos, tratamiento de desechos y la actividad económica en general. Nos encontramos en un área altamente vulnerable al cambio climático y debemos hacer nuestra parte para estar

preparados ante ajustes y eventualidades que ya empezamos a percibir.

4.Construcción de una Red Metropolitana de sitios de confinamiento y rellenos sanitarios para la disposición de residuos sólidos.

Así, el Plan Municipal de Desarrollo de Mérida, es uno en el que las ciudadanas y los y ciudadanos, expertos, académicos, empresarios y sociedad civil han podido contribuir con propuestas, proyectos y líneas de acción específicas sobre la base de una ideología de planeación y de ejercicio del poder sustentada y organizada. Gracias a los aportes y propuestas ciudadanas, gracias al esfuerzo que todos hemos realizado, hoy podemos tener un documento rector que detalla el rumbo preciso que estamos siguiendo para edificar en Mérida la realidad que queremos y que merecemos, a través de cumplir la máxima de **gobernar y no sólo administrar para generar resultados extraordinarios.**

En ese sentido, quisiera centrar el análisis del presente artículo en 3 puntos que considero prioritarios por su trascendencia en materia de gobernanza y en materia de desarrollo urbano: 1) El proceso de consulta efectiva para la realización del Plan de Desarrollo Urbano; 2) El rescate de una zona muestra del Centro Histórico; 3) La integración de una política social holística para erradicar la pobreza extrema.

3. PLANEACIÓN PROSPECTIVA Y DESARROLLO URBANO

Uno de los retos fundamentales a los que se enfrenta la Mérida

del año 2010, es la planeación urbana, y digo esto desde mi visión de arquitecta, desde mi visión como quien se dedicó durante muchos años al desarrollo inmobiliario y también desde mi visión como Ex-directora del Instituto de Vivienda. Pero, al hablar de planeación urbana, hablo sobre todo desde el sentido común de alguien que conoce la realidad socio-demográfica de nuestro municipio.

En nuestro municipio, durante muchos años, la planeación urbana se ha concebido como un ejercicio para resolver necesidades inmediatas y de corto plazo; durante mucho tiempo, la planeación urbana de Mérida ha ignorado, en buena medida, hechos fundamentales, como que nuestra población y nuestro parque vehicular se han duplicado en los últimos años.

Y esa visión, que pudiera resultar válida para un municipio de pequeñas dimensiones, NO es válida para un municipio del tamaño y la importancia de Mérida para el Sureste de México, porque deja de lado la premisa fundamental de que la Mérida que queremos heredarles a nuestras hijos y nuestras hijas la tenemos que construir desde hoy. Ése es, para mí, el reto más importante al que se enfrenta la planeación urbana prospectiva, en México y en el mundo. Porque si una vivienda es el patrimonio de un ciudadano, el suelo y el uso del suelo urbano son el patrimonio que tenemos que defender para nuestro municipio. Tenemos que defenderlo, darle orden y, sobre todo, hacer que el desarrollo de Mérida sea sostenible en el tiempo y amigable con el medio ambiente.

Y lo que nunca debemos olvidar, es que los resultados de las políticas de uso de suelo urbano, generalmente, algunas veces

para bien y otras veces para mal, son irreversibles. En el desarrollo urbano y en el uso del suelo, en muy pocas ocasiones hay segundas oportunidades. Por eso, hay que hacer bien las cosas desde el principio, para no afectar un patrimonio que es de todos.

El futuro de la humanidad es un futuro urbano, donde la tierra y el suelo siempre tendrán un nuevo y creciente valor que hay que administrar con tres objetivos centrales: un objetivo de justicia social, un objetivo de desarrollo ordenado y sustentable y un objetivo de crecimiento y consolidación del patrimonio público.

El suelo no es un recurso infinito, es un recurso escaso sobre el que cada vez hay más presión y más demanda. En 1850, la población del planeta Tierra era de mil 260 millones de habitantes, en 1970 era exactamente del triple, de 3 mil 600 millones de habitantes. En el 2000, ya alcanzaba los 6 mil millones.

Y hoy, en el planeta Tierra habitan 6 mil 700 millones de seres humanos, lo cual pone una enorme presión sobre el uso de la tierra y la densidad de nuestra población. Pero el dato más relevante, es que cada año la población urbana del mundo está creciendo a razón de 60 millones de personas; cada 12 meses 60 millones de personas llegan a vivir a las ciudades.

De hecho, a finales del 2008, por primera vez en la historia de la humanidad, la población urbana superó a la población rural, dando un nuevo valor al espacio urbano y todas sus necesidades. A esto hay que sumar que el 84% de la población urbana vive en ciudades de tamaño pequeño o mediano, como lo es Mérida.

Así que las políticas que construyamos desde ciudades pequeñas o medianas, son las políticas de uso de suelo y de desarrollo habitacional que van a regir, no sólo a la mayoría en Mérida y en México, sino en todo el mundo.

Así de importante es reflexionar sobre estos temas. Y Mérida no tiene un escenario de desarrollo muy distinto al que observamos en el resto del planeta. Nuestro municipio es hoy la zona metropolitana de mayor crecimiento porcentual en el Sureste del país y recibe tanto migración interna como interestatal. Y todo ello, lo primero que va a afectar, es el uso y las políticas de suelo urbano. Y por eso, en concordancia con la construcción del Plan Municipal de Desarrollo, la óptica de construcción del **Programa de Desarrollo Urbano**, está siendo realizada de manera fundamental, tomando en cuenta las opiniones, en un entorno abierto y absolutamente transparente, en donde expertos, líderes y ciudadanos están trabajando de manera decidida para ser los mejores asesores en materia de urbanismo en Mérida y que conforman el **Consejo Municipal de Desarrollo Urbano**.

Esta conformación y este ejercicio, que podría parecer menor, implica realmente una diferencia sustancial respecto a experiencias anteriores en el municipio, en donde la planeación urbana en prospectiva era concebida como un proceso cerrado, encargado a agentes externos, generalmente ajenos a la problemática puntual del tema urbano de Mérida.

4. DESARROLLO DE OBRAS EMBLEMÁTICAS PARA EL DESARROLLO: RESCATE INTEGRAL DEL CENTRO HISTÓRICO DE MÉRIDA

Una de las propuestas y compromisos más emblemáticos y de mayor impacto fue el rescate integral del Centro Histórico de nuestra ciudad. En general, la voz de la ciudadanía ha expresado que ése es un proyecto realmente prioritario, por dos razones fundamentales.

Primero, rescatar el Centro Histórico es rescatar el corazón de la ciudad y rescatar una parte fundamental del orgullo y de la identidad del meridano. Si Mérida es como una gran casa común, yo creo que el Centro Histórico equivale a la sala de nuestra casa. Y considero como una prioridad que la sala, el punto de exhibición y de convivencia más importante de nuestra casa, merece ser en verdad un lugar deslumbrante, en el que todos nuestros invitados nacionales y extranjeros se sientan a gusto y consigan enamorarse y tener los estímulos suficientes para regresar y visitarnos más seguido.

La segunda razón por la que considero que ese proyecto es prioritario es porque creo que la situación que nuestro Centro Histórico ha vivido durante los últimos años es un claro ejemplo de por qué es necesario hacer efectivo un ejercicio de gobierno con una visión y un espíritu renovado.

Todos tenemos muy clara la importancia turística, comercial y cultural del corazón de nuestra ciudad; todos sabemos que, para el turismo, para el comercio y para los servicios y para toda la economía urbana, el Centro Histórico es un pilar de

“El futuro de la humanidad es un futuro urbano, donde la tierra y el suelo siempre tendrán un nuevo y creciente valor que hay que administrar con tres objetivos centrales: un objetivo de justicia social, un objetivo de desarrollo ordenado y sustentable y un objetivo de crecimiento y consolidación del patrimonio público”

desarrollo crucial. Sin embargo, y para mí esto que resulta increíble, hasta antes del gobierno municipal que encabezo, Mérida era la única gran ciudad colonial de México que NO contaba con un plan de rescate encabezado por autoridades gubernamentales, en contraste con el trabajo de ciudades como Zacatecas, San Luis Potosí, Puebla o Campeche; esas ciudades, con planes de rescate bien pensados y bien estructurados, liderados desde el Gobierno, han logrado hacer de su Centro Histórico una verdadera fortaleza turística y económica.

Considero que en Mérida podemos seguir el ejemplo y el camino de esas ciudades porque el Centro Histórico de Mérida es un lugar que realmente lo tiene todo. Tenemos el Centro Histórico más grande, por extensión, de toda América Latina, junto al de la Ciudad de México; contamos con joyas arquitectónicas de incalculable valor, como nuestra magna Catedral de San Ildefonso, la más antigua construida en tierra firme de toda América Latina; somos, junto a La Habana, la única ciudad colonial con historia milenaria, ubicada en las inmediaciones del mar Caribe.

Y a pesar de todo eso, a pesar de todas las maravillas que tenemos para ofrecer, nuestro Centro Histórico, la sala de nuestra casa, el lugar donde recibimos a nuestros turistas e invitados estuvo, durante más de 20 años, literalmente abandonado a su suerte. Por eso, con la visión de **gobernar y tomar decisiones** para cambiar esa realidad, nosotros, desde el Ayuntamiento de Mérida, estamos encabezado un Plan Integral para rescatar el Centro Histórico de Mérida.

Dicho plan de rescate está diseñado para sumar a los diversos órdenes de gobierno, a la sociedad civil y a los empresarios de distintos sectores y está concebido en pasos y acciones precisas y muy concretas, concentradas en torno a un Área Modelo de Rescate y Remodelación, que tendrá en sus vértices, por un lado en el Pasaje Revolución Contiguo a la Catedral de Mérida y, por el otro, al parque Hidalgo, el Parque de la Tercera Orden y el Parque de la Madre.

Por supuesto, las preguntas que surgen de este planteamiento son evidentes, ¿por qué un Área Modelo de Rescate? ¿por qué no rescatar todo el Centro Histórico? La respuesta a esas preguntas es clara y es sencilla; propongo rescatar un Área Modelo, porque ante todo, mi compromiso es encabezar un gobierno municipal responsable y realista en sus planteamientos y compromisos.

Yo sé muy bien que nuestro Centro Histórico es muy grande y que es imposible rescatarlo en su totalidad, en sólo dos años y medio. Por eso el compromiso es rescatar un área que sea modelo de cómo se deben hacer las cosas, para que los ciudadanos sean testigos de lo que un gobierno valiente, decidido y audaz, es capaz de hacer en materia de rescate arquitectónico y cultural, que permita dejar una base firme, sobre la que futuros gobiernos que Sí quieran a Mérida y que Sí aprecien el valor de nuestro Centro Histórico, continúen con esa labor.

Así, el rescate del Área Modelo se hará en torno a 4 ejes rectores. El primero, será el rescate histórico del patrimonio, la arquitectura, el espacio habitacional, ambiental, cultural y vocacional del área definida. Y un ejemplo de ese rescate es

“Todos los gobiernos pueden hacer, pueden actuar, pueden trabajar y pueden invertir recursos; sin embargo, la clave es que esa inversión y ese trabajo tengan un orden, una secuencia y un ensamblado lógico”

el edificio del Museo de Arte Contemporáneo de Mérida, el MACAY. Estoy trabajando muy duro para rescatar el patrimonio arquitectónico y cultural del edificio que alberga a ese Museo y, de la mano con la Fundación MACAY, mi gran anhelo es hacer de éste, uno de los Museos líderes de Yucatán y del Sureste de México.

El siguiente paso es la Divulgación del Patrimonio Histórico y Cultural, a través de la educación cívica, la promoción de nuestros valores patrimoniales y la creación de circuitos turísticos y paseos peatonales. Por eso, estamos creando estrategias de difusión de rutas y recorridos para que caminar en el Centro Histórico de Mérida sea una experiencia inolvidable y de clase mundial.

Como tercer eje de acción, la estrategia está centrada en la revitalización económica y social de los comercios, restaurantes, hoteles y servicios turísticos, relacionados directa o indirectamente con el área de rescate; esto con el objetivo de que, con el apoyo y crecimiento de los circuitos y paseos turísticos, más turistas y más personas se acercarán a disfrutar de las maravillas del centro.

Para nosotros esta estrategia es muy importante porque estamos convencidos de que cada turista es un cliente potencial y cada visitante es una oportunidad potencial de desarrollo y crecimiento para sumar para la generación de empleo, va a dinamizar la economía y consolidar la vocación económica y productiva de Mérida y va a consolidar la posición de nuestra ciudad como la capital comercial, turística y de servicios de todo el Sureste del país.

Finalmente, como cuarto eje de acción, el plan de rescate incluye la creación de la Oficina de Gestión del Centro Histórico, que vinculará las iniciativas del Ayuntamiento, el sector privado y la sociedad civil, para facilitar los trámites y estimular la participación de todos en el rescate, y que esté diseñada con el objetivo de dejar de lado la visión burocrática y que va a generar incentivos para que toda la sociedad se sume a este gran proyecto.

Ése es, de manera muy resumida, mi plan para darle nueva vida al corazón de nuestra ciudad, un plan que ya cuenta con acciones de obra pública muy bien definidas y en proceso de inicio, y que estamos complementando con estrategias de difusión muy puntuales y precisas para posicionar a Mérida como un destino para el turismo de espectáculos de primera; dichas estrategias incluyen el Concierto de la Ciudad de la Paz que el cantante Juanes ofreció en Mérida en el pasado mes de enero, en el marco de la clausura del Festival de la Ciudad de Mérida y que incrementó la ocupación hotelera en un 26%, además del concierto que la cantante internacional Shakira, ícono del pop mundial y la artista más importante del momento, ofrecerá en nuestra ciudad el próximo 16 de julio.

5. POLÍTICA SOCIAL CON VISIÓN URBANA: EL CASO DE RED SOLIDARIA

Uno de los objetivos puntuales y precisos de la administración municipal que tengo el honor de encabezar es erradicar, en dos años y medio la pobreza extrema en Mérida. Recuerdo muy bien que cuando en campaña, e incluso al momento de presentar el Plan Municipal de Desarrollo, éste fue uno de los

compromisos más cuestionados y sobre los que pesaban mayores suspicacias. Sin embargo, considero y tengo la firme convicción de que erradicar la pobreza extrema en Mérida es algo viable, factible y que ya está en marcha, con una visión y un compromiso de desarrollo equitativo y sustentable también en su vertiente social.

Y para cumplir con ese objetivo, hemos diseñado una estrategia que denominamos **Red Solidaria**. Decidimos llamar a este programa de ese modo por dos razones; primero, porque constituye una suma de esfuerzos y una verdadera red de programas y acciones del Gobierno del Estado y del Ayuntamiento de Mérida, orientadas a consolidar y dar un único rumbo a la política social del municipio de Mérida.

La segunda razón, por la que llamamos a este programa Red Solidaria es porque el objetivo que perseguimos está basado en las teorías de justicia social de Rawls (1972) y Sen (2010), que conciben que el papel de los gobiernos debe ser asegurar a todos y cada uno de los ciudadanos, un piso mínimo de capacidades para romper el círculo vicioso de la pobreza y conseguir que el talento y el esfuerzo sean la única herramienta válida para salir adelante y triunfar en la vida. Por eso, con **Red Solidaria** queremos crear una verdadera safety net que permita que, cuando un meridano caiga en una situación de pobreza y abandono, tenga siempre un soporte que le permita levantarse y salir adelante.

De acuerdo al perfil de pobreza que hemos construido para el municipio de Mérida, hemos identificado que en nuestro municipio

cerca de 60 mil ciudadanos, alrededor de 12 mil familias, viven en situación de pobreza extrema, definida como el umbral mínimo de bienestar y consumo calórico que un individuo requiere para que su organismo funcione de manera adecuada. De acuerdo a especialistas del World Banka (Ravallion, 1992), la pobreza extrema está definida como un ingreso de menos de un dólar diario, lo que equivale a 2 mil 200 kilocalorías diarias.

Así, hemos desarrollado una estrategia basada en 4 pilares de acción orientadas a combatir la pobreza extrema en el corto plazo, y brindar capacidades productivas, educativas y culturales para el desarrollo en el largo plazo.

El primero de los pilares es la consolidación de **Consejos Comunitarios de Desarrollo**, que permitan conocer de primera mano las necesidades de la gente y que la gente tenga un canal directo de comunicación con el Ayuntamiento de Mérida, fortaleciendo los vínculos entre los ciudadanos y contribuyendo a reforzar los tejidos de capital social en la comunidad.

El segundo, la aplicación de un programa de complemento y asesoría nutricional efectivo y que dé buenos resultados, como el programa **Solidaridad Alimentaria**, que está comprobado, reduce la pobreza alimentaria en un 10 por ciento en sus beneficiarios y que, además, incluye una estrategia permanente de asesoría y seguimiento nutricional y médico, para asegurar que todos los mericanos cuenten, por lo menos, con los estándares mínimos de nutrición y consumo calórico para tener un inicio justo en la vida.

El tercero de los pilares es el desarrollo de actividades culturales y deportivas como requisito para ser beneficiario de la política social del Ayuntamiento, a través del programa **Tardes en Movimiento**, porque creemos que el deporte y la cultura, pueden enseñar los valores necesarios para ser verdaderos triunfadores en la vida.

El cuarto y último pilar es el desarrollo de programas para fomentar las capacidades productivas y fomento al auto-empleo, como parte de las responsabilidades de los padres y las madres de familia para acceder a los beneficios de **Red Solidaria**; entre dichos programas, destacan el **Programa de Huertos de Traspatio** con asesoría técnica permanente y programas de capacitación en el desarrollo de oficios, para desarrollar capacidades productivas y poder combatir la pobreza en el corto y en el largo plazo.

Así, el programa Solidaridad Alimentaria que es parte fundamental del programa **Red Solidaria**, y que está comprobado que reduce la pobreza extrema en un 10% entre sus beneficiarios, está operando ya en 15 mil familias en todo el Municipio.

Del mismo modo, los programas deportivos y culturales, la capacitación de oficios, el desarrollo de micro-huertos, el programa **Tardes en Movimiento** y los consejos comunitarios están operando ya en 4 comisarías (Xcunyá, Dzidzilché, San Ignacio Tesip y Yaxché de Casares, y está por consolidarse, al finalizar esta misma semana en Petac, Texan Cámara, Suytunchen, Santa María Yaché, San

Antonio Hool, Hunxectaman, como lo que se cubren 10 de 47 comisarías como parte piloto de este programa.

Red Solidaria es uno de los esfuerzos más importantes de política social, que se han diseñado a nivel Municipal en la historia de nuestro país; ahora el siguiente paso es consolidar estas acciones que están enfocadas a erradicar la pobreza extrema, que están comprobadas como de acción inmediata y específica y que son el puntal de nuestra estrategia para ayudar a las familias más marginadas y edificar juntos la ciudad que queremos.

El programa **Red solidaria** opera en las colonias y comisarías del municipio en las que se ha detectado que existen mayores necesidades y mayor incidencia de pobreza; así, con base en el padrón de beneficiarios de Programa **Solidaridad Alimentaria**, desarrollamos una estrategia para atender y beneficiar a las familias que viven en pobreza extrema de manera integral. Estamos convencidos de que este programa contribuye de manera efectiva a erradicar la pobreza extrema, tanto en el corto, como en el mediano y el largo plazo.

En el corto plazo el programa coadyuva a erradicar la desnutrición y fomenta hábitos, valores y actitudes para combatir la obesidad y promover la buena alimentación y nutrición balanceada entre niños y adultos. En el mediano plazo, los talleres de capacitación y de desarrollo de huertos de traspatio fomentan el desarrollo de capacidades productivas y permiten a la familia en su conjunto, acceder a mejores ingresos y oportunidades de empleo para todos. En el largo

plazo, la consolidación de redes de capital social y el vínculo directo entre el Ayuntamiento y la ciudadanía a través de los consejos comunitarios, permiten comunicar y atender las necesidades y requerimientos que hagan posible abatir rezagos y niveles de marginación de todos los beneficiarios de **Red Solidaria**.

6. COMENTARIOS FINALES

La clave del trabajo productivo es el orden, la coordinación y la secuencia clara de cada fase. Todos los gobiernos pueden hacer, pueden actuar, pueden trabajar y pueden invertir recursos; sin embargo, la clave es que esa inversión y ese trabajo tengan un orden, una secuencia y un ensamblado lógico. Poner cada pieza en su lugar y darle un lugar a cada pieza es lo esencial para que el trabajo sea productivo en cualquier área de la actividad humana. Y para poder alcanzar esa meta, necesitamos entender claramente cuáles son los aspectos y áreas que más importan.

Así se concibe a la actividad del gobierno municipal en nuestra capital, como una que puede ser ordenada y estructurada en seis áreas fundamentales. Seis áreas que hacen toda la lógica en materia de política pública. Concebimos a Mérida como la casa de todos, no lo decimos como un recurso retórico, ni tampoco como un llamado simple a la noción de comunidad y de sociedad hermanada. Nuestro llamado es para concebir a Mérida como una gran casa.

Mérida, como toda casa firme, sólida, bien hecha y que pueda dar calidad de vida a sus habitantes, requiere cinco elementos esenciales: 1) Cimientos, 2) Paredes, 3) Servicios e instalaciones, 4) Techo, 5) Un entorno exterior y 6) Un orden y organización establecida. Así, trabajar por la Mérida que queremos, requiere tener claro que lo primero son los cimientos y que los mismos van a requerir que se consolide se resuelva la economía y la generación de empleos, sumadas a la seguridad pública y la paz social.

Sobre esa base sólida, debemos edificar, desde el Ayuntamiento, la infraestructura urbana y las vías, que son el equivalente a las paredes que en una casa, dan solidez a la construcción y definen espacios y objetivos que se llevarán a cabo en cada área de una vivienda.

Con cimientos que nos permiten avanzar y con infraestructura que define la vocación y la modernidad de una casa, lo siguiente es contar con los servicios públicos esenciales que hagan que esa casa sea habitable, y que se puedan llevar a cabo en ella las tareas y actividades que a todos nos interesan. Esas instalaciones y servicios dentro de nuestra gran casa común, obviamente requieren un elemento muy importante, un elemento que cubra la edificación y la unidad colectiva: un techo.

Así, el techo de una vivienda no sólo protege una construcción general, el techo es algo mucho más importante. El techo es lo que da sentido de identidad, pertenencia y protege a

quienes habitan la casa. En Mérida, ese techo debe estar construido con dos materiales esenciales, primero la política social y después el fomento cultural.

El elemento de la política social en nuestra gran casa común permite que todos nos sintamos parte de la comunidad y protegidos cuando así haga falta; el elemento cultural nos da identidad y nos dice que todos juntos pertenecemos a un gran proyecto común de desarrollo.

A todos esos elementos propios de una gran casa común; cimientos sólidos, infraestructura productiva, servicios de calidad y un techo que nos cubra y proteja a todos; hace falta sumarle el elemento del entorno, del patio, de nuestra relación con nuestros vecinos y nuestra posición como una casa líder y no una casa aislacionista y que siembre conflictos. El quinto elemento como esencial para el Ayuntamiento 2010-2012 es su liderazgo en materia metropolitana, de preservación del medio ambiente y de desarrollo sustentable.

Finalmente, el sexto pilar de nuestro Plan Municipal de Desarrollo es el de responsabilidad y eficiencia gubernamental, para que el orden, la eficacia y la eficiencia en el uso de los recursos sean la base para la modernización de la administración pública y los cimientos para el desarrollo de un gobierno profesional y preparado para renovar el rostro a nuestro municipio.

Mérida es el motor de Yucatán, es el corazón económico y social del Estado y, por tanto, debemos pensar en esta casa común, como la casa que se pone al frente de sus vecinos,

que marca el rumbo de su cuadra y que, además, se encargará de que esos espacios y recursos comunes; particularmente el caso del agua; serán preservados.

Por todos esos motivos, Mérida es la casa de todos. No sólo porque aquí vivimos, sino porque la manera en la que nos proponemos actuar y en la que concebimos el desarrollo de esta urbe es precisamente asimilándola como una gran vivienda que debe tener bases firmes, infraestructura de calidad, servicios ejemplares y una política social y cultural que afiance el sentido de comunidad y liderazgo en la definición del rumbo del Estado. Es una nueva Mérida, y por eso, le estamos edificando una nueva realidad, una que nos incluya y nos dé oportunidad de éxito y vida plena a todos.

Referencias

- Ravallion, M. (1992). "Poverty Comparisons - A Guide to Concepts and Methods," Papers 88, *World Bank - Living Standards Measurement*.
- Rawls, J. (1988) "The Priority of Right and Ideas of the Good", *Philosophy and Public Affairs*, 14, 3:223-51.
- United Nations Development Program (2008) The Human Development Report 2007/2008: Fighting Climate Change: *Human Solidarity in a Divided World*, Geneva, United Nations Development Program

4

PROYECTOS CON GOBERNANZA: METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE LA OPEU (OFICINA DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS URBANOS)

Maravillas Rojo

Secretaria General de CIDEU

Pedro Acebillo

Coordinador General de CIDEU

- CONSTRUYENDO LA OPEU
- LAS 3 “P’S”, PLANIFICAR, PENSAR, Y PROYECTAR LA CIUDAD
- GESTIONAR ALIANZAS Y COMPLICIDADES, DINAMIZAR AGENDAS
- APOYAR CON TECNOLOGÍAS DIGITALES EL DIAGNÓSTICO, PROYECCIÓN Y GESTIÓN DE LO ESTRATÉGICO
- LA GOBERNANZA CON LIDERAZGO INSTITUCIONAL

CONSTRUYENDO LA OPEU

OPEU es el acrónimo de Oficina de Proyectos Estratégicos Urbanos en la red de ciudades de CIDEU. Esta oficina asume en cada ciudad características específicas, y se presenta con nombre propio. Pero todas las ciudades que apuestan por concretar el plan estratégico en proyectos estratégicos saben que los perfiles profesionales para hacer realidad la estrategia urbana no son los mismos cuando se trata de planificar, o cuando implementamos proyectos de mejora.

Estábamos en esta discusión cuando llamaron a la puerta las nuevas tecnologías, esas que envejecen tanto, trayendo metodologías y herramientas que determinan una ineludible nueva forma de pensar y proyectar la ciudad.

Por una vez hemos decidido pensar en como lo hacemos, además de pensar en lo que hemos de hacer para mejorar las condiciones de vida de la ciudadanía. El resumen lo veremos en la asamblea de Mérida. De momento ya podemos recoger el sentimiento común: proyectos con gobernanza.

LAS 3 “P’S”, PLANIFICAR, PENSAR Y PROYECTAR LA CIUDAD

El XIII Congreso de CIDEU celebrado en Santiago de los Caballeros (República Dominicana) el año 2005, bajo el lema: “Planificación Concurrente y Desarrollo Urbano Sostenible”, supuso un impulso y una reorientación en las estrategias y metodologías utilizadas para la planificación estratégica de las ciudades de la red de CIDEU.

En ese congreso se planteó la necesidad de pensar la ciudad en la que queremos vivir bajo un paradigma de concurrencia. Esta idea de concurrencia abarca tres ámbitos: el sectorial, que invita a ver la realidad de forma multi disciplinar y no solo enclave urbanística o económica; el ámbito de la concertación entre la iniciativa pública y privada, compartiendo la responsabilidad con transparencia; y por fin, la concurrencia entre los distintos gobiernos, sean de tipo local o supra local, y sus respectivas administraciones que convergen en un territorio dado, y que disponen de recursos y soluciones que pueden contribuir a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, cuando se invierten de forma armonizada.

En el Congreso de Santiago, constatamos también que en la época de cambios continuos e irreversibles que vivimos, se aconseja ser flexibles al interpretar y aplicar la planificación estratégica de la ciudad. Eso nos condujo de manera gradual, a incorporar el concepto dinámico de “pensar” la ciudad, junto al más estático de “planificarla”, procurando la compatibilidad de ambas ideas. Se trataba de que el plan estratégico guiara la agenda de largo plazo, y que el pensamiento estratégico pudiera corregir las desviaciones provocadas por los procesos de cambio al acercarse a la agenda del plan.

Junto a las anteriores reflexiones, el congreso de Santiago de los Caballeros propuso que el pensamiento de la ciudad, vaya mas allá de la formulación de líneas estratégicas genéricas en las que se agotaba la planificación estratégica, para formular proyectos estratégicos que en lo concreto permitan a la

“OPEU es el acrónimo de Oficina de Proyectos Estratégicos Urbanos en la red de ciudades de CIDEU. Esta oficina asume en cada ciudad características específicas, y se presenta con nombre propio”

ciudadanía mejorar su calidad de vida, y disfrutar de los beneficios derivados de pensar la ciudad con tiempo.

Trabajar con proyectos estratégicos requiere ajustar el desempeño profesional en relación con las habilidades, destrezas y actitudes necesarias para elaborar líneas estratégicas. Para que una línea estratégica logre mejorar la vida real de la ciudadanía, será necesario aplicar uno o varios proyectos estratégicos, que a diferencia de las líneas estratégicas, han de incorporar agenda, asignación presupuestaria, y una gerencia responsable de lograr resultados. En la medida que el contenido profesional de las unidades administrativas que piensan la ciudad está cambiando de año en año, habrá que adaptar los entornos administrativos que planifican y piensan lo estratégico urbano.

En el Congreso de Mérida nos proponemos analizar las consecuencias de concretar las intuiciones de Santiago de los Caballeros, para que el plan se realice aplicando un conjunto de proyectos estratégicos urbanos, involucrando a la ciudadanía con estrategias de gobernanza, que mejoren la calidad de vida en el sentido previsto por la ciudadanía.

La combinación adecuada de las tres “P’s”, plan, pensamiento y proyecto, nos permiten gestionar un conjunto de contradicciones en relación con la flexibilidad que no podíamos resolver, y aprovechar las oportunidades que encierran esas contradicciones. Llevar el plan a proyectos puede acortar significativamente el periodo de pensamiento estratégico de la ciudad, y dar flexibilidad a las informaciones de retorno procedentes de la evaluación de los resultados.

Pensar con la ciudadanía el futuro estratégico de la ciudad, nos permite incorporar una información muy útil para diagnosticar la realidad y proyectar soluciones sostenibles. Si el estilo de vida occidental no se puede generalizar en el mundo global, hay que consensuar con urgencia un estilo alternativo. Si para crear empleo suficiente tal como lo conocemos, se necesita alcanzar ciertos niveles de crecimiento que son insostenibles para el planeta e inalcanzables para los habitantes del mundo global, habrá que inventar otros empleos y otro modelo de crecimiento basado en el consumo de otras materias primas y energías sostenibles, como la belleza, la imaginación, el acuerdo, el conocimiento, la complicidad, el esfuerzo, y tantas otras.

Quienes tienen la responsabilidad de pensar la ciudad en la que queremos vivir mañana, han de basarse en un conjunto de ideas estratégicas aceptadas por todos, entre ellas: ciudad culta, ciudad del conocimiento, ciudad saludable y segura, y otras. Pero hay que arriesgarse también a profundizar en aspectos que a medio plazo, amenazan la sostenibilidad profunda de nuestras ciudades, y que tienen que ver con el empleo, las relaciones de género, la posición de las personas de edad, la economía ecológica y su repercusión en el PIB, y otras.

Que la “P” de pensamiento se vertebre con la “P” de plan y la “P” de proyecto, acerca la utopía necesaria a la realidad, y da sentido profesional a quienes tienen la obligación de diagnosticar y comunicar las fortalezas y debilidades del apasionante tiempo que vivimos.

La vinculación entre las 3 “P’s” enmarca desde hace unos años los procesos de pensamiento urbano que hemos venido realizando en las ciudades, y ha dejado su huella en los planes y proyectos estratégicos que se han aplicando. Vale la pena resaltar algunos de esos proyectos y metodologías, por la correlación y compromiso que presentan con los planteamientos generales que hacen otras ciudades de la red, y por la calidad contrastada de los resultados obtenidos en su aplicación en la ciudad. Son ejemplos de buena sintonía entre la “P” de planificación, la “P” de pensamiento y la “P” de proyecto.

Entre otros vamos a destacar los “Proyectos Urbanos Integrados”, PUI, que ha desarrollado la ciudad de Medellín, cultivando la idea de que podemos devolver a la ciudadanía el poder sobre todos los rincones de cada barrio de la ciudad, sea quien sea el que se haya apropiado de ellos, y generar proyectos con participación ciudadana y con el liderazgo de los ediles electos, para que los IDH (Índices de Desarrollo Humano) de cada barrio, alcancen un umbral mínimo. De esta forma, el índice de pobreza, desarrollo, cultura, y salud, se mejora y eleva los mínimos, concretándose en proyectos con impacto social y en el diseño urbano. Como ejemplo de un proyecto concreto, podemos poner el “Metrocable”, que conecta una barriada marginal ubicada en la ladera de una montaña, con el sistema troncal de metro urbano, generando en cada una de las cuatro estaciones de acceso, áreas de servicios de centralidad. El PUI ha sembrado Medellín de diseño moderno y funcional, ha invertido la tendencia decadente en las zonas más desfavorecidas, y ha empoderado a la ciudadanía para que controle sus espacios públicos y ponga la ciudad a su servicio.

En Zaragoza, España, se está desarrollando la experiencia “Estonoesunsolar.com”, nombre que cobija la idea de que es posible intervenir en espacios públicos o privados manifiestamente mejorables, con la participación y aporte de los actores que se sienten concernidos, usando las redes sociales, con recursos de bajo coste, y con experiencias de alto contenido estratégico desarrolladas con agendas cortas, que en otros momentos hemos definido como victorias rápidas. El proyecto sintetiza todo lo que desde el punto de vista de la sostenibilidad, la innovación, la participación, la síntesis con lo privado, el uso de tecnologías digitales para comunicar y aprender, el cultivo de valores, la descentralización en la toma de decisiones, el empleo, y tantas otras, se han venido pensando como factores clave de la ciudad que viene. El proyecto es también una apuesta decididamente estratégica, aunque algunas respuestas concretas parecen tener un carácter táctico, y supone un ejercicio de sintonía con el planeamiento urbano, y de llevar el plan a proyectos con todos sus atributos, incluyendo una agenda que exige acordar, proyectar, buscar recursos, propiciar la participación, transformar y devolver el espacio al barrio una vez transformado, en un tiempo corto, entre uno y dos años.

En la Puebla de los Ángeles, en México, el proyecto del “Parque del Centenario”, centrado en la recuperación de la laguna de Chapulco, es un ejemplo excelente de cómo pensar en la ciudad que tiene que venir, para que jóvenes y viejos sepan más de árboles y pájaros, para remansar avenidas torrenciales en un gozoso estanque que era charca, para respirar sin autos y aprender a hacer un mundo más sostenible. A la “P” del pensamiento se ha añadido la “P” del planeamiento, ya que el

proyecto ha regenerado 38 hectáreas de espacio urbano, en buena parte en poder de la iniciativa privada, y la “P” de proyecto, pues se ha concretado toda la gestión en una agenda de dos años, sentando también las bases de la sostenibilidad del proyecto a medio plazo.

Tiene interés nombrar el interesante encuentro ciudadano con el mundo rural que se plantea la ciudad de Caguas, en Puerto Rico, mediante el desarrollo de una metodología para optimizar el uso de la tierra por zonas y cultivos que aporten una producción económica solidaria y sostenible. La aplicación de la metodología dará lugar a los planes agrícolas y a su aplicación en proyectos adecuados.

La ciudad de Donostia, España, presenta otro proyecto que integra bien el repensamiento de la ciudad que viene, el plan urbano y el proyecto específico de mejora. Se trata de la “Casa de la Paz”, en un escenario algunas veces significado por la violencia, a veces política, en otras ocasiones de tipo social, racial, sexual, y en tantas otras formas. Se trata de adecuar la residencia de veraneo en Donosti del anterior Jefe del Estado franquista, para promover la ciudad de los valores. El proyecto que implica una propuesta por el diálogo, la pedagogía, la creación de gestores de paz, y la intermediación a requerimiento de parte, en la superación de tantos conflictos.

El proyecto que nos presenta la ciudad Mexicana de Mérida, anfitriona del Congreso, para hacer la ciudad de la innovación y del conocimiento, y la conversión del centro histórico de San Luís de Potosí en el núcleo urbano de todos, son dos ejemplos más a tener en cuenta en esta síntesis de “P’s”. Pensar lo que viene, Planearlo y convertirlo en realidad mediante Proyectos concretos.

GESTIONAR ALIANZAS Y COMPLICIDADES, DINAMIZAR AGENDAS

Las entidades administrativas creadas para elaborar el plan estratégico urbano, desarrollan un conjunto de actividades para alcanzar sus objetivos. Se trata de:

- 1. Poner a punto la organización, considerando las características específicas de cada ciudad, idónea para construir la respuesta requerida.**
- 2. Identificar a los actores y protocolizar de manera tácita o explícita su participación**
- 3. Análisis glocal**
- 4. Diagnóstico y selección de asuntos críticos**
- 5. Definir líneas y objetivos estratégicos**
- 6. Selección y redacción de proyectos a implementar para lograr los objetivos**
- 7. Comunicación y aprobación del plan**

Para ejercer el oficio de estrategia hay que adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y destrezas, y sostener actitudes para facilitar la selección de las estrategias ganadoras. Lo que llamamos líneas estratégicas en el punto cinco del listado que contiene el párrafo anterior es el resultado directo derivado de ejercer el oficio de estrategia. Las actividades incluidas en el punto seis de ese listado, en lo que se refiere a: redactar los proyectos a implementar para lograr los objetivos estratégicos,

requiere de la colaboración interdisciplinar de los estrategas, con los especialistas requeridos para dar coherencia al tipo de proyecto al que nos estemos refiriendo.

Cuanto mayor sea el compromiso de la entidad que elabora el plan estratégico urbano con la implementación del plan para mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, antes descubrirá la necesidad de colaborar con los profesionales expertos en la realidad de cada proyecto estratégico. Fruto de esa colaboración será el programa de avance y seguimiento de los proyectos del plan, que va a permitir la evaluación de resultados, y la reprogramación y ajuste de nuevos planes y proyectos.

En el proceso de implementación del plan, nos referimos a líneas estratégicas que de forma directa nos remiten al conjunto de proyectos estratégicos que han de concretarlas. Las características esenciales de todo proyecto son:

- 1. Haber sido diseñados para alcanzar determinados resultados estratégicos que son claramente cuantificables.**
- 2. Aplicar una agenda contrastable en actividades, recursos y tiempos, que tenga en cuenta la fase en que se encuentre el proyecto.**
- 3. Disponer de los recursos necesarios, que en la fase decisiva deben asegurar la sostenibilidad, y presentar un balance aceptable en la relación entre coste y beneficio.**
- 4. Asignación de un entorno de gerencia capaz de asumir con profesionalidad el logro de los resultados esperados.**

Los proyectos pasan por diversas fases:

- A.** La etapa de diseño inicial,
- B.** La implementación con armonización de los cuatro factores enunciados en el párrafo anterior,
- C.** La de explotación,
- D.** La de maduración.

El papel de la oficina dependerá del tipo de proyecto, del momento en que se encuentre en relación con las fases enunciadas en el párrafo anterior, y de la coherencia, precisión y calidad con que se hayan implementado las cuatro características de cada proyecto, enumeradas anteriormente.

Es posible que el cuello de botella, o lo que hace que el proyecto no progrese adecuadamente sea la falta de una gerencia adecuada. Con frecuencia los problemas son de carácter financiero. Tal vez hay problemas de gobernanza, relacionados con la participación de actores, sean agentes, proveedores, o usuarios. El papel de una oficina comprometida con la implementación del plan debe estar en la cocina, como facilitadora de acuerdos y soluciones, aunando soluciones y recursos, sabiendo que el éxito si lo hay, se lo va a apuntar otro, y que al hacerse subsidiario de las soluciones, estará implicado en el fracaso. Lo dicho no excluye que quienes han asumido responsabilidades deben responder por ellas.

En la práctica esto conduce a las OPEU a desarrollar habilidades y destrezas, actitudes y conocimientos para la gestión de

“La combinación adecuada de las tres “P’s”, plan, pensamiento y proyecto, nos permiten gestionar un conjunto de contradicciones en relación con la flexibilidad que no podíamos resolver, y aprovechar las oportunidades que encierran esas contradicciones”

alianzas, impulsar la ingeniería de la complicidad, alcanzar acuerdos y resolver conflictos, dinamizar agendas que sirvan para dinamizar situaciones en las que parecía imposible avanzar.

Un ejemplo bien elocuente de lo que proponemos es el proyecto presentado por la ciudad de Málaga llamado, “El río que nos une”. El río Guadalmedina es un cauce generalmente seco, que resulta imprescindible para dar salida a los ingentes aluviones que esporádicamente bajan desde las montañas próximas a la preciosa ciudad española. La ciudad ha crecido a ambas orillas del cauce sin haber podido consensuar la manera de integrar el río, casi siempre seco, en el paisaje urbano. El proyecto no puede ser mas estratégico para la ciudad, pues la imagen es muy importante para las ciudades turísticas.

La oficina del plan estratégico, CIEDES, no es especialmente experta en lluvias torrenciales, ni en aforar caudales, ni en la urbanización de cauces degradados, ni siquiera en mejorar la identidad urbana, o en mejorar la imagen e integrar y cohesionar la ciudad. Y sin embargo, todos los actores han coincidido en encargar a la oficina del plan que busque un proyecto de consenso capaz de resolver el viejo litigio. Se le escoge para que use su conocimiento experto en la búsqueda de conocimiento, por su capacidad para pensar estratégicamente y aplicar metodologías basadas en el dialogo, la generación de acuerdos y complicidades, para buscar la participación de la ciudad con el liderazgo institucional, en definitiva impulsar soluciones con y para todos los actores.

La ciudad de Donostia decidió en su plan estratégico desarrollar un proyecto que han llamado “Universidad Gastronómica”, para aprovechar

la enorme capacidad de la ciudad y de su entorno para hacer cocina de calidad, asunto contrastado con la cosecha permanente de estrellas Michelin, y proyectarse en un ámbito novedoso, como ciudad del conocimiento. La oficina del plan estratégico ha estado trabajando en la sombra ese proyecto durante seis años.

Para que sea visible y creíble, se han sumado las voluntades de los diez mejores cocineros del mundo, se le ha buscado ubicación, se ha movilizado a inversores locales que finalmente han decidido apostar por el proyecto. La oficina ha trabajado en la sombra hasta que la rueda ha empezado a girar. Tal vez no eran cocineros de excelencia. Pero eran excelentes profesionales sumado complicidades; en concreto las de los diez mejores cocineros del mundo.

Por su parte, la oficina de la estrategia de Montevideo ha puesto en marcha el proyecto “Agenda Montevideo”, para hacer el seguimiento de las acciones y proyectos estratégicos, identificar las desviaciones, y promover la concreción de las mejoras estratégicas previstas.

La ciudad Argentina de Morón ha creado la “Sociedad de Participación SAPEM” con el propósito de articular los intereses de los diferentes actores implicados en los proyectos estratégicos de la ciudad vinculados al desarrollo local, desde el punto de vista económico, urbanístico y de servicios a la ciudadanía.

APOYAR CON TECNOLOGÍAS DIGITALES EL DIAGNÓSTICO, PROYECCIÓN Y GESTIÓN DE LO ESTRATÉGICO

En los últimos dos años, el mundo de las TIC’s ha generado una exuberante cosecha de herramientas digitales de gran

utilidad para quienes se preocupan de pensar la ciudad, planear su futuro, e implementar los proyectos de mejora.

Esta realidad se hace patente en múltiples frentes, pero vamos a destacar cuatro de especial significación:

- Sistemas de información georeferenciada para planes y proyectos urbanos (SIG)
- Inteligencia de negocio para gestionar la estrategia urbana (herramientas de BI, de CRM y otras)
- Evaluación de la estrategia y proyección de resultados (Cuadro Integral de mando)
- Uso de las redes sociales como herramientas de comunicación y participación

Llamamos información georeferenciada a la información digital situada sobre el mapa. Como toda la información que es susceptible de añadir valor cuando la incorporamos a un eslabón de una cadena de valor, la información referenciada sobre un mapa es susceptible de convertirse en conocimiento, que podremos gestionar para aprovechar el valor añadido. El proceso puede dar lugar a cinco soluciones en orden creciente de complejidad:

1. Creación de una base de trabajo digital mediante el mapa refundido de planeamiento estratégico. Ejemplo: catastro digital.
2. Cruzamiento de la información del planeamiento estratégico contenida en el mapa anterior con otras informaciones

procedentes de entornos que concurren en el plan, de carácter interno o externo, y que estarán contenidas en mapas con bases cartográficas compatibles y coherentes. El procesamiento de esas informaciones cruzadas puede dar lugar a la gestión de nuevos ámbitos de conocimiento. Ejemplo: mapas de pobreza, violencia, peligrosidad vial, y otros.

3. Incorporación de lógicas para procesar la información georeferenciada en un entorno de back office, que desencadenen flujos de trabajo y rutinas con derivadas administrativas que permiten gestionar la evolución de diversas variables. Ejemplo: Incoar expediente, sancionar y resolver una intervención en un entorno local detectada por satélite, careciendo de permisos y licencias.

4. Utilización de información georeferenciada sobre simuladores del impacto de determinados proyectos para facilitar el ejercicio de la gobernanza y de la participación de ciertos actores en el pensamiento y proyección estratégica de la ciudad. Ejemplo: Sistema PUI de Medellín para definir proyectos urbanos integrales con participación ciudadana, que mejoren el Índice de Desarrollo Humano de todas las partes de la ciudad.

5. Conexión del Sistema de Información Georeferenciada mediante una web o una red social para desarrollar procesos de comunicación, información, gestión compartida, formación y participación. Ejemplo: Proyecto “estonoesunsolar” que se viene desarrollando en la ciudad de Zaragoza, España.

Las ciudades de la red han puesto en marcha proyectos que podemos encuadrar en alguno de los apartados antes referidos.

“El papel de una oficina comprometida con la implementación del plan debe estar en la cocina, como facilitadora de acuerdos y soluciones, aunando soluciones y recursos, sabiendo que el éxito si lo hay, se lo va a apuntar otro, y que al hacerse subsidiario de las soluciones, estará implicado en el fracaso”

Pero a pesar de eso, en este campo es muy fácil caer en la brecha digital y entrar en obsolescencia.

Ello es debido al continuo y rápido avance que se viene produciendo en las herramientas y programas de los sistemas de información georeferenciada, y a las grandes ventajas competitivas que las herramientas nuevas presentan sobre las viejas, teniendo en cuenta, que entre lo que llamamos viejo y nuevo puede haber una diferencia de solo dos años.

El segundo grupo de herramientas digitales que proponemos incorporar a las oficinas para la estrategia urbana, procede del mundo de la empresa, y en la terminología sajona se llaman herramientas de Business Intelligence (BI), que podemos traducir como inteligencia corporativa, o más concretamente como la Inteligencia Urbana. Bajo este nombre podemos encontrar un conjunto de metodologías y herramientas que transforman los datos brutos de la ciudad en información útil para pensar y planificar las estrategias urbanas, hacer el seguimiento del resultado de los proyectos estratégicos derivados, y reciclar con la información de retorno la toma de decisiones. La Inteligencia Urbana está en una fase incipiente, y se espera un fuerte crecimiento de sistemas a aplicar en los próximos años. Igual que en el mundo de los negocios, en el mundo de lo urbano cabe incluir tecnologías para la integración y minería de datos, el procesamiento y gestión de datos e informaciones críticas, capaces de añadir valor y convertirse en conocimiento, y de sistemas de CRM, que en su adaptación urbana lo podemos llamar sistemas de GRC, que nos permiten gestionar las relaciones con la ciudadanía.

Un sistema de GRC, en correspondencia con los sistemas de CRM utilizados para gestionar la relación con los clientes en el mundo de la empresa, recoge el conjunto de datos de la base de datos de la ciudadanía, relacionables con la mejora de la calidad de vida ciudadana, para elaborar un listado periódico de situaciones críticas que requieren intervenciones inminentes.

En un segundo nivel del GRC, tras las actuaciones tácticas y de intervención urgente, podemos listar actuaciones más preventivas, de medio plazo, y de contenido estratégico. Es posible gestionar y mejorar de forma personalizada la prestación de servicios ciudadanos, e incorporar la participación, las ideas de mejora, y los criterios de futuro contando con la opinión y el sentir de la ciudadanía de modo personalizado.

En tercer lugar los sistemas de GRC, igual que los de CRM en el mundo de la empresa, permiten desencadenar flujos de trabajo (work flows) con secuencias administrativas complejas, que van a facilitar el autouso y a mejorar y agilizar las administraciones locales.

Por fin, el GRC es un potente instrumento de comunicación, que personaliza una relación fluida con los entornos de pensamiento y administración de la ciudad.

Hemos incluido un tercer apartado de herramientas digitales para seguir la estrategia, gestionar a tiempo las desviaciones, y reciclar logros y resultados en los nuevos lineamientos y proyectos estratégicos. Son herramientas del tipo CIM, Cuadro Integral de Mando, que algunas ciudades empezaron a aplicar

cuando la herramienta era cara y compleja, pero que recientemente se ha popularizado y se encuentra en formato de software libre, y es posible generar buenos intercambios de aplicación con las ciudades de la red.

Las ciudades de la red han hecho un gran esfuerzo por soslayar la brecha digital, y en su momento pudimos construir un amplio catálogo de software de interés local que muchas ciudades pueden conocer y compartir a través de su publicación en la web de CIDEU. Ahora presentamos algunos proyectos donde las TIC's juegan un papel importante, como es el caso de la iniciativa "Bogotá Trabaja", presentada por la Alcaldía Mayor de Bogotá. Se trata de una herramienta interactiva que ofrece servicios y productos para facilitar la búsqueda de empleo de la ciudadanía desocupada del distrito capital. La herramienta está estructurada en siete secciones: busco empleo, ofrezco empleo, estrategias de búsqueda, formación para el trabajo, que esta pasando con el empleo en Bogotá, emprendimiento, mi primer empleo, y facilita información sobre el mercado laboral, los servicios para apoyar emprendimientos, oportunidades financieras, becas y pasantías que ofrece la ciudad.

Esta vitrina virtual es pionera en recolección, organización y difusión de información sobre vacantes de empleo en la ciudad, en un único espacio virtual se facilita la articulación de las estrategias de generación de empleo con las de formación para el trabajo, brindando a la ciudadanía información para que los habitantes de la ciudad puedan crear su propio negocio como alternativa de auto empleo.

La ciudad de Caracas presenta el proyecto "Caracas en un Clic", un Sistema de Información Urbana Metropolitana de

información a la ciudadanía y a todas las entidades locales del área metropolitana. Actualmente se encuentra disponible en Internet el módulo de consulta al público, www.caracasenunclick.com. El Sistema de Información Metropolitana apunta hacia la visión de una Caracas más integrada e informada, condiciones necesarias para una ciudad más segura y gobernable.

La "Consulta Ciudadana digital" es un mecanismo democrático, abierto y plural de participación social, presentado por la ciudad de Durango, México, diseñado para captar la opinión de la ciudadanía sobre los temas urbanos que más les preocupan y que desde su perspectiva deberían ser atendidos por el gobierno municipal. El proyecto trata de involucrar a la ciudadanía en la toma de decisiones relacionadas a la gestión local, mediante herramientas digitales.

El ayuntamiento de Irún, País Vasco, España, presenta el proyecto "Elkarte@", que aprovecha las redes sociales e Internet como vehículo para el fomento de la participación ciudadana y la potenciación del asociacionismo local. Consta de dos partes. La primera, actualmente en ejecución, consiste en sostener la presencia activa de los servicios municipales con mayor proyección externa (juventud, consumo, biblioteca y museo romano), en canales como Facebook, Tuenti, Twitter y Youtube, además de ofrecer sindicación RSS de contenidos. Y el segundo está relacionado a la presencia institucional en las redes sociales con sentido de globalidad, apoyada en una función de dinamización y tutela corporativa.

Además se fomenta el asociacionismo, ofreciendo gratuitamente una Web con autogestión de contenidos a todas las asociaciones culturales, deportivas, sociales, vecinales, etc., dentro de un patrón de coherencia general y una tutela del Ayuntamiento.

La ciudad de Medellín presenta el proyecto “Sos Paisa”, que ha conformado la Red de Antioqueños y Antioqueñas en el Exterior relacionando a los paisas que viven en el exterior con su ciudad, preparándolos para ser buenos embajadores de su ciudad, y promoviendo su participación en las propuestas de desarrollo urbano, y su potencial retorno como nuevos emprendedores.

www.sospaisa.com es el principal canal de comunicación, en este sitio se puede encontrar noticias que los hacen partícipes de la realidad de Medellín y proyectos de la Administración Municipal. Igualmente, se emplean diversos canales de comunicación tales como redes sociales, correos electrónicos, reuniones virtuales y presenciales, etc.

El portal está diseñado para que los paisas se encuentren en la red. Cada uno con un perfil propio puede publicar fotos, videos y demás links de interés para generar un diálogo entre ellos y la ciudad y así construir juntos una Medellín solidaria y competitiva. Es así como desde el 2004 a la fecha, se cuenta con 8.915 paisas, en 72 países.

También se ha creado una sección denominada Kit Diplomático, donde se les publican videos, presentaciones, imágenes, documentos y demás herramientas comunicacionales que ellos pueden usar en su compromiso de promocionar la ciudad.

La Alcaldía de Pasto, en Colombia, presenta el proyecto “Desarrollo Económico Incluyente” junto con el Programa de Naciones Unidas para luchar contra la pobreza extrema, buscando la inclusión de la población vulnerable en los procesos productivos de la ciudad. Estos procesos productivos locales refuerzan la oferta y demanda del mercado laboral, fortalecen las investigaciones del observatorio del mercado de trabajo, para formular políticas de inclusión productiva e implementar negocios basados en la producción agroalimentaria.

La ciudad de Rosario, Argentina, presenta el proyecto “Rosario Ciudad Digital” que integra las líneas estratégicas Creación+Innovación y Oportunidades+Ciudadanía del Plan Estratégico Rosario Metropolitana (PERM+10). Consiste en aplicar las TIC’s a todas las actividades y procesos de la administración pública.

A través del desarrollo de programas de donación de equipamiento informático, de la aplicación de software libre, del portal de trámites <https://www.rosario.gob.ar>, y de servicios digitales, del sistema único de atención ciudadana, del sistema de información geográfica Rosario basado en tecnología SIG, del sistema de videovigilancia urbana para prevenir y disminuir la comisión de hechos ilícitos en el espacio público, y el sistema móvil TR para el pago del estacionamiento por Internet, impulsa un modelo de ciudad que incluye a las tecnologías como instrumento de gestión.

La ciudad de Santiago de los Caballeros nos presenta el “Observatorio ciudadanía 2020”, uno de los 50 proyectos estructurantes del nuevo Plan Estratégico II (PES). Hace el

seguimiento del PES coordinando la gobernanza y participación ciudadana. Sus componentes se relacionan con los ejes del PES II: gobernabilidad, población- cultura- servicios sociales, uso del suelo y ordenamiento, ambiente y economía.

El Observatorio analiza la información básica de estos ejes temáticos y junto a la información generada por las Investigaciones de Acción Participativa Ciudadana (IAP), fortalece la participación ciudadana en el conjunto de proyectos estructurantes del nuevo PES. Asimismo coordina las acciones necesarias y a los actores involucrados para agilizar el avance de los proyectos pendientes o en proceso de operación.

LA GOBERNANZA CON LIDERAZGO INSTITUCIONAL

Una característica fundamental del mundo global es que nos vemos todos. Los pobres ven a los ricos y saben donde están y como viven, y los gobernados ven a sus gobernantes, y analizan las fuentes del poder. Internet cambia de modo radical las formas de intermediación, lo que dificulta la monopolización de la información por determinadas corporaciones, y el mundo en red deslocaliza la información que permite tomar decisiones, y es generadora de amplios y rápidos consensos. La combinación de las TIC's y el mundo global nos empujan hacia la gobernanza, entendida como gobierno con legitimidad y no solo con legalidad, con participación del gobernado, con calidad, eficacia y orientación compartida.

La gobernanza es de especial aplicación cuando se trata de pensar y decidir la ciudad en la que queremos vivir. Aparece como la mejor forma de gestionar la antigua contradicción

existente entre participación y liderazgo. La historia del conocimiento humano está lleno de contradicciones que nunca hemos podido resolver, como la existencia de la nada, en la medida en que, lo que no es, no puede existir, o la imposibilidad de utilizar la libertad para no ser libre.

Algunos de estos razonamientos, que los griegos llamaban aporías, de los que surgen contradicciones o paradojas irresolubles, se han beneficiado de las nuevas lógicas generadas por los factores de cambio determinantes de la época que nos corresponde interpretar. La digitalización por ejemplo, ha hecho que podamos gestionar y aprovechar las oportunidades de una aporía histórica que confrontaba lo real y lo virtual. Internet es una herramienta que nos permite gestionar algunas contradicciones entre lo real y lo virtual, y descubrir que a la realidad le puede acompañar una cara virtual que, algunos, logran identificar y aprovechar, y viceversa.

Desde la lógica del pensamiento urbano, se ha planteado de modo irresoluble y contradictorio, la relación entre lo viejo y lo nuevo. Hoy sabemos que podemos preservar la identidad urbana aplicando a lo antiguo estrategias de restauración y preservación, sin frenar las propuestas arquitectónicas innovadoras, que en ocasiones, exigirán la transformación de las arquitecturas existentes. Se trata de preservar lo justo, sin detener la modernidad y la innovación.

La planificación estratégica urbana establece las líneas y proyectos claves que se deben desarrollar en un conjunto de ámbitos de la realidad urbana, para mejorar a medio plazo la calidad de vida de la ciudadanía, asegurando a la ciudad una

“En los últimos dos años, el mundo de las TIC’s ha generado una exuberante cosecha de herramientas digitales de gran utilidad para quienes se preocupan de pensar la ciudad, planear su futuro, e implementar los proyectos de mejora”

posición determinada respecto a las otras ciudades del entorno de referencia en el periodo de tiempo considerado.

Concebimos el plan estratégico como un plan de acción, que concierne a un conjunto de actores, que lo son por variadas razones, y que, como tales actores, participan de esa acción bajo el liderazgo institucional de quien haya sido elegido para representar y dirigir por un tiempo determinado los destinos de la ciudad.

Los actores están formados por personas, entidades, organismos o empresas, que en su rol de usuarios, proveedores, gerentes, promotores, evaluadores, o portadores de conocimiento relacionado con el plan, han sido convocados para que participen en el proceso de reflexión que ha conducido a establecer qué hay que hacer, a desarrollar y gestionar lo acordado, o a utilizarlo y evaluarlo como destinatarios finales del plan.

A la teleología y agenda concreta de esa participación convocada, realizada con ánimo de sumar y compartir la visión global a medio plazo, desde el entorno elegido de forma democrática por la ciudadanía para regir los destinos de la ciudad en un periodo dado, le llamamos gobernanza con liderazgo institucional.

Se tratará por lo tanto, de concertar con quienes tienen recursos, conocimiento y poder para incidir en el futuro de la ciudad a medio y largo plazo, sea que puedan ejercer esa influencia desarrollando su capacidad emprendedora, aportando sus ideas y recursos, mediante su voto, o con cualquier otro mecanismo transparente y lícito.

La gobernanza que proponemos no se resuelve bien encargando un plan a un grupo de profesionales en asesoría urbana, aunque la aportación experta sea importante y deseable en los procesos de gobernanza. Se trata de determinar bien cuales son los actores, que papel deben jugar, y como establecer las reglas que hacen posible el juego. Estas reglas tienen la particularidad y virtud, de que no podrán sustentarse en el principio de jerarquía, ni de dependencia política o administrativa, ni ampararse en lo inconfesable o en la falta de transparencia. Se tienen que basar en la defensa de los intereses generales, la transparencia, la concertación y el acuerdo en unos pocos asuntos considerados estratégicos, el diálogo y la complicidad con y de la ciudadanía.

Las ciudades de la red hacen un ejercicio diario de aproximación al mundo de la gobernanza local. Cuando estamos poniendo a punto una oficina que nos ayude a pensar estrategias para hacer la ciudad que queremos, consideramos que la gobernanza es un pilar fundamental. Destacamos algunos de los muchos proyectos que se presentan, donde la gobernanza juega un papel fundamental. La ciudad de Barcelona, España, presenta el “Cluster Universitario”, un proyecto para el posicionamiento internacional y atracción de talento en el entorno metropolitano de la gran Barcelona.

Se trata de establecer las bases entre las Universidades del Área Metropolitana de Barcelona para coordinar y gestionar de manera conjunta aspectos claves de la oferta formativa, en especial su oferta de máster y otros grados superiores. El objetivo conjunto de todas las universidades es ganar excelencia en estos ámbitos y una mayor capacidad de atracción internacional de talento científico e innovador.

La ciudad de Barranquilla en Colombia, presenta un proyecto para dignificar a los vendedores y garantizar el uso del espacio público llamado “Formalización del Comercio en el Centro Histórico”, que alberga muchas edificaciones del periodo republicano y del movimiento moderno de gran valor histórico y arquitectónico, por lo que fue declarado bien de interés cultural de carácter Nacional por el Ministerio de Cultura. Durante los últimos 30 años el espacio público del Centro Histórico ha sido ocupado por vendedores informales, y en la actualidad la desbordante ocupación impide el uso y goce efectivo de esta área a la ciudadanía. En el censo oficial de 2005 se registraron 9.030 vendedores informales, cifra incrementada entre el 2005 y 2007.

El Plan Maestro de Espacio Público es un paradigma de gobernanza para brindar alternativas efectivas en la formalización de los vendedores. Para eso se crean espacios de participación y concertación con los gremios y organizaciones sindicales de los vendedores informales. Se ha conseguido la participación de inversores y promotores, para financiar la construcción de mercados públicos y la cooperación de la Cámara de Comercio.

La ciudad de Cairú, en Brasil, presenta el “Forum Náutico Internacional”, un proyecto de carácter metropolitano para coordinar las agendas y las actividades de todos los actores involucrados, promover diversas actividades económicas conjuntas, en las que este sector es un eje importante para la industria y el comercio.

La ciudad de Candelaria, en Tenerife, presenta el proyecto “Taxi Compartido a la Demanda” que es un sistema de transporte

público en el que los usuarios y usuarias comparten un mismo vehículo y se desplazan por zonas que por su orografía (pendiente y estrechez) no permiten otro tipo de transporte.

El servicio que se realiza con taxis de hasta ocho pasajeros ha creado una red con 4 líneas permanentes con horarios e itinerarios fijos, formando una red de transporte urbano. El sistema se integra en la red insular de transporte público a través de guaguas, en el que funciona el bono de trasbordo que se puede utilizar en ambos medios (guagua y taxi).

Este proyecto esta dirigido a todos los núcleos poblacionales del municipio, conectando diversos puntos de la isla, a través de las diferentes modalidades de transporte público.

La ciudad de Cuenca, en Ecuador, presenta el proyecto “Farmacias Solidarias” “FARMASOL”, una red de farmacias municipales para garantizar a la población el acceso a medicamentos genéricos y de marca a precios solidarios. La gestión eficiente de los recursos generados de las ventas son reinvertidos en proyectos de ayuda social, ejecutados por Acción Social Municipal del Cantón Cuenca.

Esta red de farmacias promueve campañas de prevención y control infantil, pone en marcha programas para ayudar a personas de escasos recursos, ofrece un catálogo detallado de medicamentos y un servicio de consulta digital. Farmasol a través de Acción Social Municipal impulsa proyectos en 14 fundaciones de la ciudad, que brindan asistencias gratuitas, ofrecen servicios de alimentación, nutrición, salud, trabajo social, orientación familiar y atención psicológica.

La ciudad de Gijón, España, presenta el proyecto “Turismo en Gijón”, estrategia de activación de la industria turística con la participación de los empresarios de todos los subsectores, los responsables de equipamientos y los técnicos/as se diseñó una nueva metodología de trabajo para la implementación de las estrategias turísticas del Concejo de Gijón en los próximos años.

Entre las medidas más importantes destaca la creación de una nueva Marca de Ciudad y la puesta en marcha de un operador virtual en la Web de Gijón para responder a la necesidad prioritaria de mejorar la comercialización del destino Gijón y la comercialización on-line. Es tan fácil reservar un viaje a la carta como teclear www.gijon.info

La gobernación de Tolima, Colombia, pone en marcha el proyecto “Política Pública Participativa de Infancia y Adolescencia” para priorizar en las agendas públicas el cumplimiento de los derechos fundamentales de los niños, niñas y adolescentes para avanzar en el mejoramiento de las condiciones nutricionales, en los índices de mortalidad, morbilidad y otros que afectan su calidad de vida.

La política de infancia fue desarrollada mediante un proceso participativo. El departamento se dividió en 8 zonas que compartían características demográficas y socioeconómicas similares para llevar a cabo encuentros que congregaron más de 3.400 personas en los 47 municipios. Asimismo, se realizó un encuentro convocado por el gobernador del Tolima en el que los niños y adolescentes del departamento participaron con algunas ideas de cómo ellos pensaban que podían ser felices.

Los alcaldes de los municipios identificaron proyectos por medio de los cuales se busca contribuir a la felicidad de los niños, niñas y adolescentes, y los empresarios manifestaron su voluntad para apoyar esta causa.

La “Incubación de Proyectos Sociales y Liderazgo Social” es un proyecto de la ciudad de Zapopan, México, que consiste en crear una incubadora de proyectos sociales, en la cual se capacite sobre programas de gestión y liderazgo, incuba proyectos que incorporen aspectos sociales y lleve a cabo el seguimiento de los mismos.

Está dirigido a líderes y emprendedores sociales y personas que poseen visión, creatividad y determinación para generar nuevas ideas y negocios que representen un cambio social profundo y sostenible en la ciudad.

5

PROYECTOS Y BUENAS PRÁCTICAS URBANAS DESTACADAS

Recopilación y redacción:
Carolina Hormechea G

Con el objetivo de difundir las buenas prácticas desarrolladas por las ciudades de la red CIDEU, presentamos a continuación una síntesis de proyectos estratégicos que incorporan nuevas formas de renovar y ampliar la gobernanza y nuevas tecnologías para el diseño y gestión de procesos de planificación y gobernanza en entornos locales y metropolitanos.

La estructura y organización de los proyectos se ha establecido en los siguientes ámbitos



RENOVAR Y AMPLIAR
LA GOBERNANZA



HERRAMIENTAS PARA
PENSAR LA CIUDAD



NUEVOS ROLES DE LA
OFICINA DE ESTRATEGIA



INTEGRACIÓN DEL PLAN,
DISEÑO Y PROYECTO

RENOVAR Y AMPLIAR LA GOBERNZANZA



Cluster Universitario | P.43
Posicionamiento Internacional y Atracción de Talento

**Formalización del Comercio
en el Centro Histórico** | P.44
Re-organización del Uso del Espacio Público

RED-AMBA | P.45
Consensuar Políticas Locales Comunes y Sostenibles

Forum Náutico Internacional | P.46
Coordinar Agendas Municipales para una Transformación Económica

Taxi Compartido a la Demanda | P.47
Red de Transporte Público Urbano

Farmacias Solidarias "FARMASOL" | P.48
Garantizar la Atención Integral de la Salud

Gobierno Electrónico | P.49
Transformar las formas de Gobernar

Turismo, como estrategia de activación | P.50
Posicionamiento en Mercados Nacionales e Internacionales

**Política pública participativa
de infancia y adolescencia** | P.51
Promover Proyectos Consensuados de Infancia

**Incubación de Proyectos Sociales
y Liderazgo Social** | P.52
Promover Proyectos de Innovación Social

RENOVAR
Y AMPLIAR LA
GOBERNANZA



BARCELONA
ESPAÑA

Cluster Universitario

Posicionamiento Internacional y Atracción de Talento



→ **AÑO:**
2010
→ **ENTIDAD:**
Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona

→ www.pemb.cat

→ CONCEPTO

El cluster universitario tiene como objetivo establecer las bases entre las Universidades del Área Metropolitana de Barcelona para coordinar y gestionar de manera conjunta aspectos claves de su oferta formativa, en especial su oferta de master y otros grados superiores. El objetivo conjunto de todas las universidades es ganar excelencia en estos ámbitos y una mayor capacidad de atracción internacional de talento científico e innovador.

→ APORTACIÓN ESTRATÉGICA

- Promover la participación conjunta entre las universidades del Área Metropolitana de Barcelona, el Ayuntamiento de Barcelona, el Plan Estratégico y las Escuelas de negocios
- Construir un mapa de ruta de la oferta formativa de grado superior
- Atraer talento científico e innovador



Formalización del Comercio en el Centro Histórico

Re-organización del Uso del Espacio Público



→ **AÑO:**
Diseño 2010 - 2011

→ **ENTIDAD:**
Secretaría de Control Urbano
y Espacio Público

→ www.alcaldiabarranquilla.gov.co

→ CONCEPTO

El Centro Histórico de la ciudad de Barranquilla alberga gran cantidad de edificaciones del periodo republicano y del movimiento moderno de inmenso valor histórico y arquitectónico, por lo que fue declarado bien de interés cultural de carácter Nacional por el Ministerio de Cultura.

El desempleo y factores asociados a este han originado que durante más de 30 años el espacio público del Centro Histórico haya sido ocupado por vendedores informales. En la actualidad se observa una desbordante ocupación que impide el uso y goce efectivo de esta área por parte de la ciudadanía. En el censo oficial de 2005 se registraron 9.030 vendedores informales, cifra incrementada entre el 2005 y 2007.

Atendiendo a esta necesidad de dignificar al vendedor y garantizar el uso y goce del espacio público a la ciudadanía, se pone en marcha el Plan Maestro de Espacio Público para brindar alternativas efectivas en la formalización de los vendedores. Por lo cual se crean espacios de participación y concertación con las agremiaciones y organizaciones sindicales de los vendedores informales.

Entre los logros obtenidos se destaca la inclusión de inversionistas y constructores del sector privado, la participación de la banca FINDETER, quien aportara recursos importantes para financiar la construcción de mercados públicos y la cooperación de la Cámara de Comercio.

→ APORTACIÓN ESTRATÉGICA

- Generar alianzas entre las organizaciones sindicales y gremiales de vendedores informales, universidades y la administración local
- Garantizar a la ciudadanía el uso y goce del espacio público
- Crear una identidad de ciudad histórica y un cambio de actitud en la ciudadanía sobre la valoración de los espacios públicos

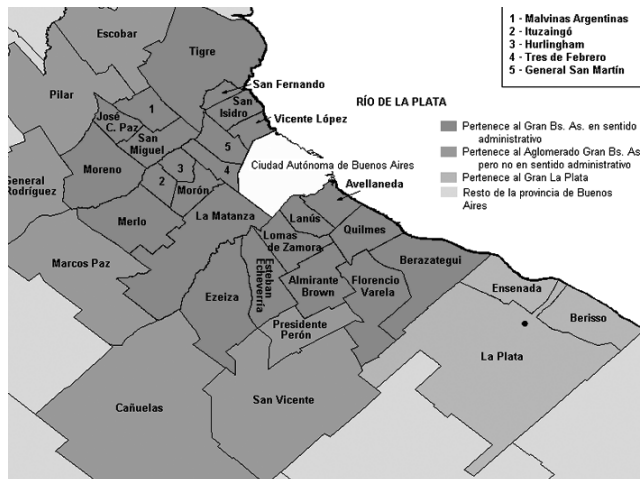
RENOVAR
Y AMPLIAR LA
GOBERNANZA



BUENOS AIRES
ARGENTINA

RED-AMBA

Consensuar Políticas Locales Comunes y Sostenibles



➔ **AÑO:**

2008

➔ **ENTIDAD:**

Unidad de Coordinación de Planes
Estratégicos



www.buenosaires.gob.ar/

➔ CONCEPTO

La Red-AMBA es un espacio de encuentro y trabajo permanente de los municipios, universidades y ONGs.

La iniciativa de los Gobiernos Locales del Área Metropolitana de Buenos Aires tiene como objetivo compartir y difundir experiencias en el uso de herramientas de Planificación Estratégica que se aplican en la región.

Asimismo, fomentar la colaboración y el intercambio de información entre las distintas jurisdicciones y contribuir a la resolución de las problemáticas que afectan al área a partir del diseño de soluciones consensuadas.

La creación de esta Red potencia las agendas de los Gobiernos Locales y la capacitación de funcionarios sobre temas de interés común como peri-urbanización de la Región Metropolitana, Residuos, Salud, Cuencas Hídricas, Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Gestión y Movilidad Sustentable.

➔ APORTACIÓN ESTRATÉGICA

- Planificar de manera consensuada políticas comunes y sostenibles entre los municipios, universidades y ONGs
- Promover herramientas para planificación estratégica Urbana
- Ampliar la gobernanza para promover proyectos estratégicos consensuados

RENOVAR
Y AMPLIAR LA
GOBERNZANZA



CAIRÚ
BRASIL

Forum Náutico Internacional

Coordinar Agendas Municipales para una
Transformación Económica



→ AÑO:

2010

→ ENTIDAD:

Sistema Metropolitano de la Solidaridad



www.nauticacairu.com.br

→ CONCEPTO

El Forum Náutico Internacional es un proyecto que abarca varios términos municipales. El objetivo es coordinar las agendas y las actividades de todos los actores involucrados, promover diversas actividades económicas en conjunto, en las que este sector es un eje importante para la industria y el comercio. La estructura socioeconómica de la ciudad de Cairú tiene el potencial de cambiar, mediante el desarrollo de este sector.

Este proceso fortalecerá y promoverá el desarrollo local a través del intercambio de experiencias entre expertos públicos y privados, locales e internacionales para contribuir a elevar la calidad de vida en la ciudad, el acceso a las nuevas tecnologías, la proyección internacional del municipio y la divulgación de su cultura.

Uno de los aspectos a destacar es que fue concebido y desarrollado con la participación de organizaciones de la sociedad civil, empresas privadas, federales, estatales y gobiernos municipales, prensa especializada y representantes del sector.

→ APORTACIÓN ESTRATÉGICA

- Coordinar una estrategia socioeconómica con la participación de diversos actores implicados en el proceso
- Promover actividades económicas para atraer inversión extranjera a Palm Coast
- Fortalecer otros sectores como el de la construcción, servicios, astronómico, entre otros.

RENOVAR
Y AMPLIAR LA
GOBERNANZA



CANDELARIA
ESPAÑA

Taxi Compartido a la Demanda

Red de Transporte Público Urbano



→ AÑO:

2008

→ ENTIDAD:

Ayuntamiento de la Villa de Candelaria



www.candelaria.es

→ CONCEPTO

El taxi compartido es un sistema de transporte público en el que usuarios y usuarias compartiendo un mismo vehículo se desplazan por zonas que por su orografía (pendiente y estrechez) no permiten otro tipo de transporte.

El servicio que se realiza con taxis de hasta ocho pasajeros (adquiridos con importantes subvenciones públicas), puede llevar una persona en silla de ruedas, ha creado una red con 4 líneas permanentes con horarios e itinerarios fijos, formando una red de transporte urbano. Sistema que se integra en la red insular de transporte público a través de guaguas y en el que funciona el bono de trasbordo que se puede utilizar en ambos medios (guagua y taxi).

Este proyecto está dirigido a todos los núcleos poblacionales del municipio, conectando diversos puntos de la isla, a través de las diferentes modalidades de transporte público.

Con el objetivo de asegurar una red de transporte público que integre a todos los pueblos del municipio entre sí y con el resto de la isla se establece una tarifa única para todo el municipio. El importe es el mismo que tienen las guaguas actualmente, siendo de 1,25 euros y 0,85 con el bono, de manera que los 40 céntimos restantes los abonará el Cabildo de Tenerife directamente al taxista.

→ APORTACIÓN ESTRATÉGICA

- Promover acuerdos en el sector y con la administración pública
- Ofrecer a la ciudadanía un sistema de transporte público acorde a sus necesidades y la orografía del territorio
- Garantizar la movilidad de población por todos los pueblos del municipio y el resto de la isla.

RENOVAR
Y AMPLIAR LA
GOBERNANZA



CUENCA
ECUADOR

Farmacias Solidarias "FARMASOL"

Garantizar la Atención Integral de la Salud



➔ **AÑO:**

2004

➔ **ENTIDAD:**

Secretaría de Inclusión Económica
y Desarrollo



www.farmasol.gob.ec

➔ **CONCEPTO**

FARMASOL es una red de farmacias municipales para garantizar a la población el acceso a medicamentos genéricos y de marca a precios solidarios. La gestión eficiente de los recursos generados de las ventas son reinvertidos en proyectos de ayuda social, ejecutados por Acción Social Municipal del Cantón Cuenca.

Esta red de farmacias promueve campañas de prevención y control infantil, pone en marcha programas para ayudar a personas de escasos recursos, ofrece un catálogo detallado de medicamentos y un servicio de consulta digital.

Farmasol a través de Acción Social Municipal impulsa proyectos en 14 fundaciones de la ciudad, que brindan asistencias gratuitas, ofrecen servicios de alimentación, nutrición, salud, trabajo social, orientación familiar y atención psicológica.

➔ **APORTACIÓN ESTRATÉGICA**

- Mejorar la calidad de vida de la ciudadanía
- Impulsar el acceso a medicamentos de calidad a costos solidarios
- Garantizar la atención integral de la salud y promover acciones de colaboración para satisfacer necesidades sociales básicas

RENOVAR
Y AMPLIAR LA
GOBERNANZA



GENERAL
SAN MARTÍN
ARGENTINA

Gobierno Electrónico

Transformar las formas de Gobernar



→ **AÑO:**
2011
→ **ENTIDAD:**
Subsecretaría de Planeamiento Estratégico

→ www.sanmartin2010.gov.ar

→ CONCEPTO

El Gobierno Electrónico implica la transformación de la forma de gobernar introduciendo nuevos valores de comunicación, cooperación y participación interactiva para la toma de decisiones gubernamentales. De igual manera se modificarán las estrategias de transparencia, desempeño y rendición de cuentas al interior del gobierno para que éste actúe más eficientemente en la prestación de servicios y en la administración de la información, reforzando su liderazgo ante la sociedad. Finalmente las relaciones gobierno-empresas serán también rediseñadas, buscando la participación activa y comprometida del sector privado en la modernización del estado.

El propósito superior de esta innovación es mejorar la capacidad de gobernar para atender los anhelos y expectativas de la sociedad facilitar la implementación de la administración por objetivos, la creación de organizaciones más flexibles, el funcionamiento de estructuras menos piramidales y la creación de oficinas de gobierno más pequeñas y eficientes, con responsabilidades específicas y el compromiso de generar resultados.

→ APORTACIÓN ESTRATÉGICA

- Mejorar la infraestructura de tecnologías de información y realizar una reingeniería de procesos que permita reducir costos administrativos
- Restablecer la confianza de los ciudadanos, otorgándoles la responsabilidad y el derecho de controlar el desarrollo de los procesos públicos
- Asegurar una mayor calidad de los servicios municipales, mejorando los mecanismos de acceso a los mismos

RENOVAR
Y AMPLIAR LA
GOBERNANZA



GIJÓN
ESPAÑA

Turismo, como estrategia de activación

Posicionamiento en Mercados Nacionales e Internacionales



→ AÑO:

2008

→ ENTIDAD:

Sociedad Mixta de Turismo de Gijón S.A.



www.gijon.info

→ CONCEPTO

Tras un amplio proceso participativo entre los empresarios de todos los subsectores, los responsables de equipamientos y los técnicos/as se diseñó una nueva metodología de trabajo para la implementación de las estrategias turísticas del Concejo de Gijón en los próximos años.

La implementación de diversos programas permitirá objetivos orientados a reforzar el liderazgo turístico de Gijón en el contexto Asturiano, mejorar y potenciar el posicionamiento de la ciudad en los mercados nacionales e internacionales y fortalecer la competitividad de Gijón.

El desarrollo de programas para captar un nuevo turismo y consolidar el que en la actualidad visita Gijón es una de las principales estrategias de la ciudad para potenciar su imagen en todos los ámbitos y posicionarse como lugar desde donde visitar el resto del Principado.

Entre las medidas más importantes que se están poniendo en marcha se destaca la creación de una nueva Marca de Ciudad y la puesta en marcha de un operador virtual en la Web de Gijón para responder a la necesidad prioritaria de mejorar la comercialización del destino Gijón y la comercialización on-line. Es tan fácil reservar un viaje a la carta como teclear www.gijon.info

→ APORTACIÓN ESTRATÉGICA

- Implementar una estrategia para reforzar el liderazgo turístico de Gijón
- Potenciar el posicionamiento de la ciudad en mercados nacionales e internacionales
- Crear una marca de ciudad para mejorar la comercialización de Gijón como destino turístico



Política pública participativa de infancia y adolescencia

Promover Proyectos Consensuados de Infancia



→ **AÑO:**
2007
→ **ENTIDAD:**
Gobernación del Tolima

→ www.tolima.gov.co

→ CONCEPTO

El diseño participativo de la política pública y del plan de acción de infancia y adolescencia ha permitido priorizar en las agendas públicas el cumplimiento de los derechos fundamentales de los niños, niñas y adolescentes para avanzar en el mejoramiento de las condiciones nutricionales, en los índices de mortalidad, morbilidad y otros que afectan su calidad de vida.

La política de infancia fue desarrollada mediante un proceso participativo. El departamento se dividió en 8 zonas que compartían características demográficas y socioeconómicas similares para llevar a cabo encuentros que congregaron más de 3.400 personas en los 47 municipios.

Asimismo, se realizó un encuentro convocado por el gobernador del Tolima en el que los niños y adolescentes del departamento participaron con algunas ideas de cómo ellos pensaban que podían ser felices. Los alcaldes de los municipios identificaron proyectos por medio de los cuales se busca contribuir a la felicidad de los niños, niñas y adolescentes, y los empresarios manifestaron su voluntad para apoyar esta causa.

→ APORTACIÓN ESTRATÉGICA:

- Planificar de manera consensuada proyectos en materia de infancia y diseñar el plan de acción de manera consensuada
- Construir gobernaza con liderazgo generando confianza en las organizaciones públicas

RENOVAR
Y AMPLIAR LA
GOBERNZANZA



ZAPOPAN
MÉXICO

Incubación de Proyectos Sociales y Liderazgo Social

Promover Proyectos de Innovación Social



→ **AÑO:**
2010
→ **ENTIDAD:**
Desarrollo Social y Humano

→ www.zapopan.gob.mx

→ CONCEPTO

El proyecto consiste en crear una incubadora de proyectos sociales, en la cual se capacite sobre programas de gestión y liderazgo, incuba proyectos que incorporen aspectos sociales y lleve a cabo el seguimiento de los mismos.

Está dirigido a líderes y emprendedores sociales y personas que poseen visión, creatividad y determinación para generar nuevas ideas y negocios que representen un cambio social profundo y sostenible en la ciudad.

→ APORTACIÓN ESTRATÉGICA

- Promover la innovación social, facilitando que la ciudadanía proponga y gestione nuevas respuestas para la sociedad
- Impulsar la actividad del sector social dentro del municipio de Zapopan
- Planear, incubar y desarrollar proyectos sociales enfocados a diferentes áreas relacionadas con educación, sanidad, economía, política, tecnología, urbanismo, cultura, entre otros

HERRAMIENTAS PARA PENSAR LA CIUDAD



Bogotá Trabaja

Herramienta Interactiva para Promover el Empleo

P.54

São Paulo SIG-SP

Sistema Corporativo de Informaciones Geográficas

P.55

Caracas en un Click

Herramientas de Información Geoespacial

P.56

Consulta Ciudadana Digital

Nuevas Tecnologías para Facilitar la Participación

P.57

Elkarte@

Herramientas en la Acción Participativa

P.58

Sos Paísa

Red social de Ciudadanos en el Exterior

P.59

Desarrollo Económico Incluyente

Herramientas para promover Negocios Inclusivos

P.60

Rosario Ciudad Digital

Tecnologías Digitales en las Relaciones Municipales

P.61

Herramientas para Pensar la Ciudad

Nuevos Canales para la Participación Ciudadana

P.62



Bogotá Trabaja

Herramienta Interactiva para Promover el Empleo



→ **AÑO:**
2009
→ **ENTIDAD:**
Secretaría de Desarrollo Económico

→ www.bogotatrabaja.gov.co

→ CONCEPTO

Bogotá Trabaja es una herramienta interactiva desarrollada con servicios y productos dirigidos a fortalecer y mejorar los procesos de búsqueda de empleo de los habitantes del distrito capital. Esta herramienta está estructurada en siete secciones (busco empleo, ofrezco empleo, estrategias para buscar empleo, formación para el trabajo, que está pasando con el empleo en Bogotá, emprendimiento, mi primer empleo), facilitando el acceso a información sobre oportunidades laborales, información sobre servicios de emprendimiento, financiamiento, becas y pasantías que se ofrecen en la ciudad.

Esta herramienta es una vitrina virtual pionera en recolección, organización y difusión de información sobre vacantes de empleo en la ciudad. En un solo espacio virtual se facilita la articulación de las estrategias de generación de empleo con las de formación para el trabajo, brindando a la ciudadanía información para que los habitantes de la ciudad puedan crear su propio negocio como alternativa de auto empleo. Además, incorpora información sobre la situación del mercado laboral bogotano y los perfiles profesionales más y menos demandados en la ciudad.

→ APORTACIÓN ESTRATÉGICA

- Incorporar herramientas digitales para mejorar los procesos de búsqueda de empleo
- Organizar y difundir información clasificada por localidades sobre oportunidades de empleo
- Fomentar alternativas de autoempleo
- Divulgar estudios sobre el mercado laboral local



➔ **AÑO:**
2009
➔ **ENTIDAD:**
Ayuntamiento Municipal de São Paulo

➔ www.smdu.prefeitura.sp.gov.br

➔ CONCEPTO

El Sistema de Informaciones Geográficas es un instrumento para la producción, mantenimiento, análisis, diseminación y divulgación de informaciones asignadas como subsidios para la planificación, implementación y gestión de políticas públicas en las áreas de actuación del gobierno municipal, priorizando la atención al ciudadano.

El SIG-SP es un sistema corporativo, que utiliza una base cartográfica única, donde se almacenan todas las informaciones producidas y adquiridas por los diversos sectores de la administración pública municipal.

El acceso a las informaciones contenidas en el sistema se realiza por diferentes medios creados para atender mejor a las necesidades específicas, dependiendo del tipo de usuario. Sea por acceso remoto vía browser, por medio de softwares específicos de GIS, sea vía página web, con material más simplificado y de fácil acceso o aún por medio de download de material cartográfico.

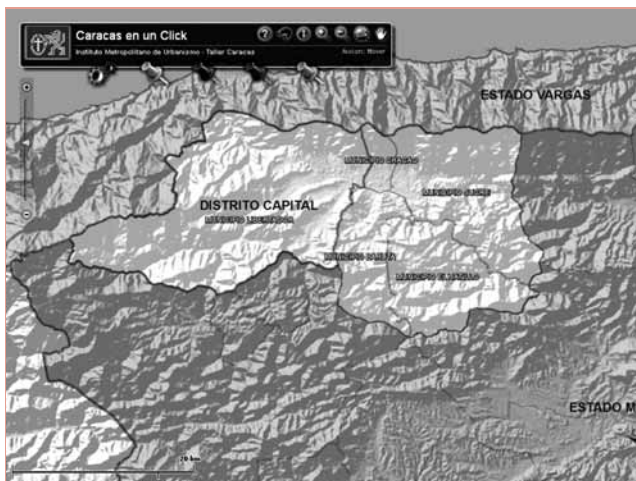
➔ APORTACIÓN ESTRATÉGICA

- Simplificar el acceso a las informaciones sobre la ciudad
- Facilitar el acceso público a la información geográfica oficial que ayude a visualizar y entender mejor la ciudad
- Posibilitar la integración y la estandarización de los datos e informaciones producidas por los diversos sectores de la administración pública municipal



Caracas en un Click

Herramientas de Información Geoespacial



➔ **AÑO:**
2009
➔ **ENTIDAD:**
Alcaldía del Área Metropolitana de Caracas

➔ www.caracasenunclick.com

➔ CONCEPTO

El Sistema de Información Urbana Metropolitana - SIUM es un conjunto de herramientas e instrumentos de información geoespacial destinadas a proveer, mediante el desarrollo y uso de tecnologías avanzadas, insumos informacionales a la ciudadanía y a todas las entidades locales.

Actualmente se encuentra disponible en Internet el módulo de consulta al público, a través de www.caracasenunclick.com. En este espacio virtual es posible conocer información de la ciudad, además de propuestas y actuaciones que la Alcaldía del Área Metropolitana realiza en el territorio.

El SIUM busca subsanar las desarticulaciones de información metropolitana en beneficio de todos los usuarios actuales y potenciales. El Sistema de Información Metropolitana apunta entonces hacia la visión de una Caracas más integrada e informada, condiciones necesarias para una ciudad más segura y más gobernable.

➔ APORTACIÓN ESTRATÉGICA

- Promover la articulación de un conjunto de herramientas e instrumentos de información geoespacial
- Proveer insumos de documentales e información a las entidades y a la ciudadanía
- Ofrecer información actualizada sobre la ciudad



Consulta Ciudadana Digital

Nuevas Tecnologías para Facilitar la Participación



→ **AÑO:**
2010

→ **ENTIDAD:**
Comité de Planeación para el
Desarrollo Municipal de Durango

→ www.municipiodurango.gob.mx

→ CONCEPTO

La Consulta Ciudadana digital es un mecanismo democrático, abierto y plural de participación social, diseñado para captar la opinión de la ciudadanía sobre los temas urbanos que más les preocupan y que desde su perspectiva deberían ser atendidos por el gobierno municipal.

El propósito central de la consulta ciudadana es involucrar a la ciudadanía en la toma de decisiones relacionadas a la gestión local, a través de herramientas digitales.

Las aportaciones derivadas de este proceso enriquecen el diseño, la ejecución y la evaluación de las políticas públicas locales, permiten focalizar recursos, capacidades y competencias en los proyectos del gobierno municipal.

→ APORTACIÓN ESTRATÉGICA

- Incorporar el uso de herramientas digitales en la consulta ciudadana
- Promover las nuevas tecnologías para facilitar la participación en el proceso de planeación urbana
- Legitimar la toma de decisiones, a través de una relación de corresponsabilidad digital con la ciudadanía



➔ **AÑO:**
2010
➔ **ENTIDAD:**
Ayuntamiento de Irún

➔ **www.irun.org**

➔ CONCEPTO

En el marco de la línea estratégica de ciudad digital irundig@tala, el Ayuntamiento de Irún desarrolla un proyecto dirigido al aprovechamiento de las redes sociales y de Internet como vehículo para el fomento de la participación ciudadana y para la potenciación del asociacionismo local.

Este proyecto consta de dos ámbitos de trabajo diferenciados pero coordinados en la utilización de las redes sociales. El primero de ellos, y actualmente en ejecución, consiste en la presencia activa de los servicios municipales con mayor proyección externa (juventud, consumo, biblioteca y museo romano), en canales como Facebook, Tuenti, Twitter y Youtube, además de ofrecer sindicación RSS de contenidos. Y el segundo está relacionado a la presencia institucional en las redes sociales con sentido de globalidad, apoyada en una función de dinamización y tutela corporativa.

Además se fomenta el asociacionismo, ofreciendo gratuitamente una Web con autogestión de contenidos a todas las asociaciones culturales, deportivas, sociales, vecinales, etc., dentro de un patrón de coherencia general y una tutela del Ayuntamiento.

➔ APORTACIÓN ESTRATÉGICA

- Incorporar herramientas como las redes sociales en la acción participativa
- Fomentar la alfabetización digital e incorporación de la vida social de Irún al proyecto de Ciudad Digital
- Trabajar diversos valores importantes para la ciudad con sus verdaderos protagonistas



Sos Paisa

Red social de Ciudadanos en el Exterior



→ **AÑO:**
2004
→ **ENTIDAD:**
Agencia de Cooperación
e Inversión de Medellín

→ www.sospaisa.com

→ CONCEPTO

La Red de Antioqueños y Antioqueñas en el Exterior - Sos Paisa es una iniciativa de la Alcaldía de Medellín que relaciona a los paisas que viven en el exterior con su ciudad, convertirlos en buenos embajadores y promoviendo su participación en las propuestas de desarrollo urbano.

www.sospaisa.com es el principal canal de comunicación, en este sitio se puede encontrar noticias que los hacen partícipes de la realidad de Medellín y proyectos de la Administración Municipal. Igualmente, se emplean diversos canales de comunicación tales como redes sociales, correos electrónicos, reuniones virtuales y presenciales, etc.

El portal está diseñado para que los paisas se encuentren en la red. Cada uno con un perfil propio puede publicar fotos, videos y demás links de interés para generar un diálogo entre ellos y la ciudad y así construir juntos una Medellín solidaria y competitiva. Es así como desde el 2004 a la fecha, contamos con 8.915 paisas, en 72 países.

Además, se creó una sección denominada Kit Diplomático, donde se les publican videos, presentaciones, imágenes, documentos y demás herramientas comunicacionales que ellos pueden usar en su compromiso de promocionar la ciudad.

→ APORTACIÓN ESTRATÉGICA

- Incorporar herramientas TICs, constituyendo una red social para relacionar las comunidades paisas en el exterior
- Cambiar la imagen negativa de Medellín, accediendo a los resultados de su transformación
- Disponer de una herramienta para compartir el conocimiento adquirido por los paisas en el exterior



Desarrollo Económico Incluyente

Herramientas para promover Negocios Inclusivos



→ **AÑO:**
2010
→ **ENTIDAD:**
Secretaría de Desarrollo Económico

→ www.pasto.gov.co

→ CONCEPTO

El proyecto es una iniciativa entre la Alcaldía de Pasto y el Programa de Naciones Unidas para luchar contra la pobreza extrema, a través de la inclusión de la población vulnerable en los procesos productivos de la ciudad.

Estos procesos productivos locales refuerzan la oferta y demanda del mercado laboral, fortalecen las investigaciones del observatorio del mercado de trabajo, para formular políticas de inclusión productiva e implementar negocios inclusivos, basados en la producción agroalimentaria. Asimismo promueve la inversión pública solidaria, a través de la adopción de cláusulas sociales en la contratación municipal.

La implementación de centros de orientación y referenciación para el empleo y el emprendimiento es una estrategia que se suma a las anteriores para la formación en el acceso a las TICs.

El proyecto DEI en su fase intermedia de implementación ha logrado sinergias importantes y esfuerzos coordinados entre las entidades públicas, el sector privado, las ONGs y cooperación internacional.

→ APORTACIÓN ESTRATÉGICA

- Incorporar nuevas herramientas como centros de orientación y referenciación para ampliar y mejorar la gobernanza
- Promover negocios inclusivos en la ciudad
- Concienciar sobre las cláusulas sociales en la contratación pública



➔ **AÑO:**
2007
➔ **ENTIDAD:**
Plan estratégico de Rosario

➔ www.rosario.gov.ar

➔ CONCEPTO

Rosario Ciudad Digital integra las líneas estratégicas Creación+Innovación y Oportunidades+Ciudadanía del Plan Estratégico Rosario Metropolitana (PERM+10). Consiste en la aplicación estratégica de nuevas tecnologías de la información y telecomunicaciones a todas las actividades y procesos de la administración pública.

A través del desarrollo de programas de donación de equipamiento informático, así como a la aplicación de software libre se promueve el acceso a las tecnologías, mediante el desarrollo de infraestructura de tecnologías informáticas TI, software libre en uso, software de base en servidores y sistemas aplicativos en software libre.

Asimismo, mediante servicios digitales como el portal de trámites www.rosario.gob.ar, el sistema único de atención ciudadana, el sistema de información geográfica Rosario - SIGROS, basado en tecnología SIG, el sistema de videovigilancia urbana, con el objeto de prevenir y disminuir la comisión de hechos ilícitos en el espacio público y el sistema móvil TR para el pago del estacionamiento por Internet, impulsa un modelo de ciudad que incluye a las tecnologías como instrumento de gestión.

➔ APORTACIÓN ESTRATÉGICA

- Impulsar la creación de un modelo de comunidad que incluya a las tecnologías digitales en las relaciones de comunicación entre la ciudadanía y el gobierno municipal
- Contribuir a la sostenibilidad a través de reducción en la utilización de papel a partir de uso masivo de soportes digitales en tramitaciones
- Reducir la brecha digital



Herramientas para Pensar la Ciudad

Nuevos Canales para la Participación Ciudadana



→ **AÑO:**
2010

→ **ENTIDAD:**
Ayuntamiento del Municipio de Santiago
y Consejo para el Desarrollo

→ **www.pesantiago.org**

→ **CONCEPTO**

El Observatorio Ciudadanía 2020 es uno de los 50 proyectos estructurantes del nuevo Plan Estratégico II (PES). Hace el seguimiento del PES como herramienta coordinadora de gobernanza y participación ciudadana. Sus componentes están relacionados con los ejes del PES II: gobernabilidad, población- cultura- servicios sociales, uso del suelo y ordenamiento, ambiente y economía.

El Observatorio analiza la información básica de estos ejes temáticos y junto a la información generada por las Investigaciones de Acción Participativa Ciudadana (IAP), fortalece la participación ciudadana en el conjunto de proyectos estructurantes del nuevo PES. Asimismo coordina las acciones necesarias y a los actores involucrados para la solución de proyectos pendientes o en proceso de operación.

El Observatorio Ciudadanía 2020 incluirá indicadores estratégicos que se monitorearán junto con la información recopilada por reportes oficiales periódicos e investigaciones concretas.

→ **APORTACIÓN ESTRATÉGICA**

- Posicionar una nueva herramienta para la gobernanza
- Generar nuevos canales para la participación ciudadana
- Diseñar indicadores por cada eje del Plan Estratégico II 2020
- Divulgar digitalmente el seguimiento del PES

NUEVOS ROLES DE LA OFICINA DE ESTRATEGIA



Equipo de planificación urbana

Gestión integrada de las políticas urbanas sectoriales

P.64

Guadalmedina: el río que nos une

Transformar la Forma de Trabajar de la Oficina del Plan

P.65

Agenda Montevideo

Gestión de la Estrategia en la Oficina del Plan

P.66

Sociedad de Participación - SAPEM

Activar el papel de la Oficina de Plan

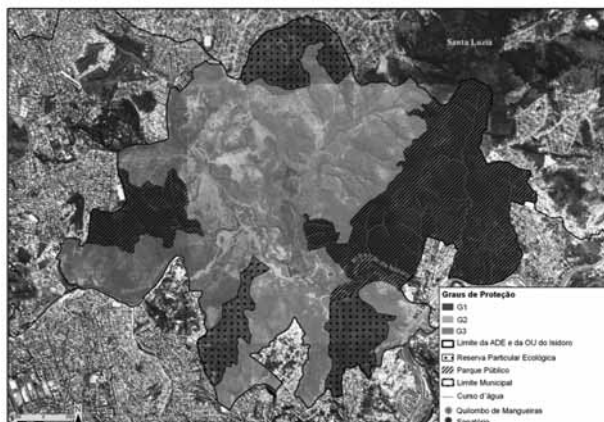
P.67



Equipo de planificación urbana

Gestión integrada de las políticas urbanas sectoriales

Operação Urbana do Isidoro



→ **AÑO:**
2011
→ **ENTIDAD:**
Ayuntamiento Municipal de Belo Horizonte

→ www.portalpbh.pbh.gov.br

→ CONCEPTO

La consolidación de la metodología de trabajo del equipo técnico interno y multidisciplinar implicado en la planificación y gestión integrada de las políticas urbanas está vinculada al cumplimiento del "Programa BH Metas y Resultados" del Gobierno Municipal, diseñado para acompañar y supervisar la implementación de las políticas públicas instituidas.

El objetivo general es desarrollar e implementar nuevas metodologías y herramientas para pensar la ciudad y orientar la actuación del poder público de forma democrática y compartida.

El equipo es responsable por el acompañamiento y supervisión de la aplicación de la legislación urbana, por la coordinación de los planes urbanísticos y estudios territoriales, en las diversas escalas urbanas de análisis, así como el diseño y acompañamiento de proyectos de estructuración y recalificación urbanas. Como funciones específicas se destaca la coordinación de la implementación de los instrumentos de política urbana previstos en la legislación urbanística (como la Operación Urbana Consorciada) y el establecimiento de directrices para el desarrollo de proyectos de mobiliario y diseño urbano.

La elaboración del Plan Director de la Regional Norte y la institución de la Operación Urbana de la Región del Isidoro son experiencias que ejemplifican la metodología de trabajo de este equipo.

→ APORTACIÓN ESTRATÉGICA

- Coordinar agendas y alianzas para llevar a cabo proyectos locales de carácter estratégico
- Promover la integración de las políticas sectoriales y la compatibilización de la planificación regional y local
- Elaborar proyectos e intervenciones relativos a la planificación física de los espacios públicos



Guadalmedina: el río que nos une

Transformar la Forma de Trabajar de la Oficina del Plan



→ **AÑO:**
2010
→ **ENTIDAD:**
Fundación CIEDES

→ www.ciedes.es

→ CONCEPTO

La ciudad de Málaga se encuentra atravesada de norte a sur por el río Guadalmedina, habiendo producido hasta el año 1918 inundaciones periódicas en el centro de la ciudad. La utilización del cauce urbano para uso ciudadano se viene reclamando desde finales de los 80 por la ciudadanía, pero al tratarse de un proyecto complejo y con competencias de múltiples administraciones no se ha logrado solucionar hasta el momento.

El II Plan Estratégico de Málaga lo recogió entre sus proyectos estrella, entendiendo que debía ser un proyecto estratégico de transformación de la ciudad consensuado por todos. La integración del río en la ciudad admitía diversas soluciones y frente al abanico de posibilidades surgieron diversas posturas. Por lo tanto, el propio Pleno Municipal aprobó que en CIEDES se decidieran los pasos a dar para actuar sobre el río, sacándolo del debate político y erigiéndose así como la mediadora del consenso político y ciudadano.

Esto supone un gran cambio en la forma de actuar de la oficina técnica del plan estratégico, ya que se le pide una labor más ejecutiva y orientada a la dirección de proyectos. Se ha creado el “Buzón del Guadalmedina” en la Web para dar difusión a toda la documentación que existe sobre el mismo y facilitar la participación ciudadana en la búsqueda de soluciones. CIEDES tiene el objetivo de articular el consenso institucional y la participación ciudadana.

→ APORTACIÓN ESTRATÉGICA

- Convertir un proyecto estratégico en un proyecto de ciudad participativo y consensuado
- Transformar la forma de trabajar de la oficina del plan estratégico en base a la gobernanza y la gestión estratégica
- Incorporar nuevos roles como oficina de proyectos estratégicos, entre ellos generar alianzas entre el sector público y privado y entre las administraciones



→ **AÑO:**
2009
→ **ENTIDAD:**
Intendencia de Montevideo

→ www.montevideo.gub.uy

➔ CONCEPTO

La Agenda Montevideo es un conjunto de Planes y Programas del Gobierno Departamental, planificados en función de los recursos disponibles y de las prioridades estratégicas.

Incorporar sistemas de información geo-referenciada para el seguimiento en el territorio de las acciones previstas y el análisis de la cobertura de gestión, verificando que dichas acciones respondan a los objetivos de desarrollo y a las orientaciones estratégicas.

Con esta metodología se pretende determinar un conjunto de indicadores de gestión y medios de verificación para llevar a cabo el seguimiento de planes, programas y proyectos. Asimismo identificar los temas de Agenda en las unidades responsables, definir los plazos de implementación de los proyectos, identificar a los actores implicados y los recursos asignados a cada programa.

➔ APORTACIÓN ESTRATÉGICA

- Incorporar la gestión de la estrategia a la OPEU
- Incorporar un sistema de información geo - referenciada para el seguimiento y valoración de procesos estratégicos
- Facilitar herramientas TICs para la gobernanza



Sociedad de Participación - SAPEM

Activar el papel de la Oficina de Plan



➔ **AÑO:**

2010

➔ **ENTIDAD:**

Secretaría de Planificación Estratégica



www.moron.gov.ar

➔ **CONCEPTO**

La sociedad de participación estatal es un organismo de apoyo a la implementación de proyectos estratégicos, articulando los intereses de los diversos actores implicados.

Gestionar proyectos mediante una figura como esta, transparente, aceptada y efectiva es muy importante para el desarrollo local y para la concreción de muchos proyectos urbanos del Plan de Desarrollo Estratégico 2020 (PDE), como el parque tecnológico del sector de equipamiento urbano, el área deportiva y la reserva ecológica de Morón.

➔ **APORTACIÓN ESTRATÉGICA**

- Activar el rol de la Oficina Estratégica - OPEU, como impulsadora de proyectos en el marco del plan y gestora de acuerdos entre el sector público y privado
- Pensar el futuro de la ciudad con nuevos instrumentos de apoyo a la implementación de proyectos
- Promover proyectos que contribuyan al crecimiento y desarrollo económico del territorio

INTEGRACIÓN DEL PLAN, PENSAMIENTO Y PROYECTO



Urbanismo Comunitario Maurica
Estrategia Común de Transformación Urbana

P.69

**Metodología para una
Producción Sostenible Territorial**
Sistema Coordinado de Planificación Estratégica Regional

P.70

Ciudad de innovación y conocimiento
Alianzas Estratégicas para una sociedad del conocimiento

P.71

Laguna de Chapulco
Infraestructuras de Impacto Urbano

P.72

**Centro Histórico,
núcleo urbano de tod@s**
Participación Ciudadana en la Gestión

P.73

**Casa de la Paz
y los Derechos Humanos**
Promover Proyectos en base a valores estratégicos

P.74

Estonoesunsolar
Trasformar Solares en Espacios de Uso Colectivo

P.75



Urbanismo Comunitario Maurica

Estrategia Común de Transformación Urbana



→ **AÑO:**

2009

→ **ENTIDAD:**

Gobernación del Estado de Anzoátegui



www.gobierno.anzoategui.org

→ **CONCEPTO**

El proyecto consiste en transformar doscientos sesenta hectáreas de la zona costera de la ciudad de Barcelona, con la finalidad de revertir el actual patrón de ocupación anárquica del territorio, que genera conflictos de uso de tierra, problemas hidráulicos y la destrucción de áreas de alta valoración ecológica y cultural.

Incorporar a la trama urbana, espacios geográficamente estratégicos para el rescate y establecimiento de equipamientos fundamentales en los ámbitos turísticos, recreacional, cultural y pesquero, mediante la construcción de canales conectados al Mar Caribe es una estrategia de urbanismo de primer orden, caracterizado por la presencia de espacios públicos amplios y elementos arquitectónicos, que conformarán sitios para el encuentro de la ciudadanía, así como hitos que proyecten a la ciudad como zona turística.

El proyecto es promovido por la Gobernación del estado Anzoátegui, con la participación de la Alcaldía de Barcelona, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, Fundación de Investigaciones Sismológicas, Fiscalía Ambiental, Instituto Nacional de Parques, el Consejo Comunal de Caño Salao y el Consejo Comunal de Maurica.

→ **APORTACIÓN ESTRATÉGICA**

- Transformar la franja costera de la ciudad de Barcelona
- Promover el desarrollo turístico-recreacional y cultural
- Impulsar el urbanismo sostenible, en el marco de la participación comunitaria y la transversalidad de la gestión urbana



Metodología para una Producción Sostenible Territorial

Sistema Coordinado de
Planificación Estratégica Regional



→ **AÑO:**
2009

→ **ENTIDAD:**
Unidad de Planificación Estratégica

→ www.caguas.gov.pr

→ **CONCEPTO**

La metodología consiste en el diseño de una base de datos del territorio para seleccionar y contrastar proyectos que se podrían desarrollar en la región, teniendo en cuenta diversos factores socioeconómicos y el apoyo de la ciudadanía, a través de canales participativos.

Esta metodología ayudará a las ciudades y a sus comunidades a desarrollar estrategias conjuntas para gestionar los riesgos y las oportunidades de los procesos económicos de la producción local y re-pensar modelos basados en los recursos locales para el desarrollo de una economía sostenible.

Este proceso impulsará la producción económica de Caguas de manera sostenible diseñando, implementando y haciendo el seguimiento de los Planes Estratégicos Regionales. El objetivo es crear bases de producción coordinadas entre las regiones, promover una nueva cultura de emprendedores y nuevas oportunidades de empleos, reduciendo así la dependencia económica de las transferencias de los Estados Unidos.

→ **APORTACIÓN ESTRATÉGICA**

- Impulsar desde la gobernanza proyectos de actividad económica de carácter agroalimentarios, contando con información técnica contrastada
- Desarrollar una economía sostenible optimizando el territorio, minorando la dependencia exterior
- Poner en marcha un sistema coordinado de Planificación Estratégica Regional



→ **AÑO:**
2010
→ **ENTIDAD:**
Fundación Plan Estratégico de Mérida

→ [www.planestrategicode
merida.org.mx](http://www.planestrategicodemerida.org.mx)

→ CONCEPTO

Mérida formuló un Plan Estratégico con perspectiva al año 2030 para desarrollarse como una ciudad del conocimiento, con el propósito de potenciar las capacidades de innovación existentes, impulsar la innovación tecnológica, el establecimiento de empresas del conocimiento, la educación con estándares de calidad internacional, el diseño e implementación de políticas y programas de incentivos para fomentar las actividades económicas, relacionadas con el conocimiento.

Asimismo la realización de actividades que permitan la inserción exitosa del territorio en los mercados globales para la mejora de la calidad de vida de los habitantes de la región.

→ APORTACIÓN ESTRATÉGICA

- Ampliar la gobernanza estableciendo alianzas entre los diversos actores sociales para orientar a Mérida hacia una sociedad del conocimiento
- Vincular el desarrollo económico con la innovación, el desarrollo social y cultural
- Crear espacios adecuados para la ejecución de proyectos urbanos creativos



Laguna de Chapulco

Infraestructuras de Impacto Urbano



→ **AÑO:**
2010

→ **ENTIDAD:**
Coordinación General de Políticas Públicas
e Innovación Gubernamental

→ www.pueblacapital.gob.mx

→ CONCEPTO

“Laguna de Chapulco” es un proyecto integral de Desarrollo Sostenible que surge de la necesidad de rescatar un área de patrimonio natural de 180 mil m², la cual presentaba un serio deterioro ecológico e incidía desfavorablemente en la calidad de vida de las familias asentadas al suroriente de la ciudad de Puebla.

La integración del plan, pensamiento y proyecto tuvo lugar a partir del diagnóstico de la zona con relación a servicios e infraestructuras urbanas, espacios públicos y áreas verdes necesarias en un plan con proyectos concretos para rescatar el ecosistema natural, mediante la recuperación y conservación del hábitat de cerca de 60 especies silvestres en peligro de extinción.

Entre sus objetivos se destaca incrementar el promedio de áreas verdes, pasando de 1.5 a 2.4 m² por persona, recuperar un pulmón vital de la ciudad y crear un parque de carácter educativo y didáctico con énfasis en la formación y sensibilización sobre la importancia del medio ambiente.

Asimismo devolver a la laguna su función natural a través de su rehabilitación como vaso regulador para controlar las descargas de aguas pluviales, y así evitar las constantes inundaciones que aquejaban a las más de 20 colonias aledañas.

→ APORTACIÓN ESTRATÉGICA

- Realizar proyectos con gobernanza de impacto social, económico y ambiental.
- Integrar pensamiento estratégico en proyectos concretos para la recuperación de la Laguna, como espacio de uso colectivo y recreativo.
- Mejorar y conservar la imagen urbana, a través de la corresponsabilidad entre gobierno y sociedad.



→ **AÑO:**
2009
→ **ENTIDAD:**
Municipio San Luis Potosí

→ www.sanluis.gob.mx

→ **CONCEPTO**

El proyecto de coordinación del Centro Histórico está relacionado a la creación de una entidad para llevar a cabo la gestión del Centro Histórico de San Luis Potosí, patrimonio de la humanidad. El objetivo es promover el diálogo con la sociedad en la consecución de estrategias coordinadas, teniendo en cuenta la participación ciudadana en el diseño de políticas públicas en esta zona de la ciudad.

→ **APORTACIÓN ESTRATÉGICA**

- Dar continuidad a los trabajos establecidos como ejes rectores para el centro histórico
- Coordinar entre la sociedad y los distintos órdenes de gobierno las políticas públicas relacionada al Centro Histórico y su entorno
- Promover la participación ciudadana



Casa de la Paz y los Derechos Humanos

Promover Proyectos en base a valores estratégicos



→ **AÑO:**
2010
→ **ENTIDAD:**
Donostia – San Sebastián

→ www.donostiakultura.net

→ CONCEPTO

La Casa de la Paz y los Derechos Humanos es un centro cultural para promover diversas actividades entre diversos actores comprometidos con los derechos humanos. Cuenta con diversos equipamientos y con un espacio dirigido al movimiento asociativo, brindando así la posibilidad a asociaciones como Lantxabe, Dogabe, Helduen Hitza, Amigos del Parque, + 55, asociación de jubilado a organizar actividades de manera gratuita.

Las dotaciones de la Casa de la Paz y del Centro Cultural suman 3.660 metros cuadrados al servicio de la promoción de los derechos humanos. Sin olvidar el parque con sus jardines y paseos, el parque infantil, el pabellón de bonsáis, el bar, el restaurante, entre otros, que se configuran de forma que, entre todos los elementos dan como resultado un espacio único que invita a la reflexión, al entendimiento, al respeto y al civismo.

Con este proyecto se pretende dotar a la ciudad de un edificio referencial como punto de encuentro, en el cual todas las personas y entidades comprometidas activamente con la defensa de la paz y los derechos humanos puedan reflexionar, trabajar y relacionarse.

→ APORTACIÓN ESTRATÉGICA

- Gobernanza para promover proyectos en base a valores estratégicos para la ciudad
- Promover la formación, la educación y la investigación en temas relacionados con Derechos Humanos - DD.HH
- Fortalecer los movimientos sociales que trabajan en materia de derechos humanos, solidaridad y justicia



→ **AÑO:**
2009
→ **ENTIDAD:**
Zaragoza Vivienda

→ www.estonoesunsolar.wordpress.com

→ CONCEPTO

El programa “estonoesunsolar” surge de un plan de Empleo cuyo objetivo principal es el mantenimiento y el saneamiento de los solares en estado de abandono. La iniciativa promovida por Zaragoza Vivienda refleja el potencial de los espacios abandonados y en desuso para generar nuevos planteamientos de desarrollo urbano.

El nombre del programa “estonoesunsolar” responde al hecho que se invita a pensar de nuevo estos espacios abandonados y enquistados en la memoria cotidiana de los vecinos. Las intervenciones varían desde jardines a huertos compartidos, espacios públicos infantiles, espacios deportivos, entre otras. Este proceso permite generar pequeños equipamientos para los barrios en tiempos muy breves.

Tras un análisis de los servicios existentes, usos predominantes y un análisis socioeconómico de la población presente, se pone en marcha un proceso de participación ciudadana entre las distintas asociaciones y posteriormente se definen los organismos responsables de la gestión.

Este proyecto permite pasar del uso de solares como espacios vacíos al uso de espacios de uso ciudadano. Con amplia participación ciudadana durante todo el desarrollo del proyecto tanto presencial como digital, a través de Facebook y Blogs se contabilizan 29 actuaciones en 42.000 m².

→ APORTACIÓN ESTRATÉGICA

- Gobernanza para impulsar diseño de proyectos urbanos. Recuperar solares convirtiéndolos en espacios de uso colectivo
- Incorporar en la gestión del suelo público y privado pactos entre los dueños del suelo y la administración local para promocionar y priorizar la participación ciudadana
- Promover la innovación social y urbanística, incorporando gestión sostenible
- Consolidar victorias rápidas como estrategia

6



HERRAMIENTAS PARA PENSAR LA CIUDAD

Presentamos a continuación una síntesis descriptiva de algunas herramientas que incorporan nuevas tecnologías y metodologías para el diseño y gestión de los procesos de planificación y gobernanza en entornos locales y supramunicipales. La utilización de estas herramientas permite avances significativos como el que suponen los sistemas SIG que permiten integrar hardware, software y bases de datos lo que facilita visualizar problemas y soluciones sobre el plano del territorio; los sistemas de diagnóstico sobre desarrollo local, o la introducción de sistemas para la mejora integral del territorio apostando por las nuevas tecnologías como factor de diferenciación y de competitividad territorial.

- 1 Agenda desde lo local**
- 2 Geoportal IDEBarcelona**
- 3 Evaluación de la eficiencia metabólica urbana**
- 4 Proyecto urbano integral**



Agenda desde lo local

Metodología por Indicadores

→ CONCEPTO

La Agenda Desde lo Local es una herramienta desarrollada por la Secretaría de Gobernación del Gobierno Federal Mexicano, a través del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), que permite obtener un diagnóstico integral de la situación en la que se encuentran los municipios en materia de desarrollo local y con base en éste focalizar las acciones de los tres órdenes de gobierno en aquellas áreas de oportunidad identificadas. El proceso de implementación de la Agenda consta de cuatro etapas:

- **Autodiagnóstico:** éste es contestado por los propios funcionarios municipales, el cual contiene 39 indicadores y 270 parámetros de medición, que identifican las condiciones mínimas que no deben dejar de existir en cualquier municipio y se encuentran agrupados en los siguientes cuadrantes: Desarrollo Institucional para un Buen Gobierno, Desarrollo Económico Sostenible, Desarrollo Social Incluyente y Desarrollo Ambiental Sustentable. Cada uno de los indicadores cuenta con tres niveles en donde se puede ubicar la situación en la que se encuentra el municipio; la métrica de rojo representa un estado no deseable en la situación del municipio, la métrica amarilla registra una situación donde existen acciones de mejora pero no de manera permanente o continua, y por último la métrica en verde representa una situación mínima aceptable en materia de desarrollo municipal.
- **Verificación:** un órgano independiente (instituciones de educación superior públicas y/o privadas) con reconocido prestigio de neutralidad y perteneciente a la red de instancias verificadoras de la Agenda Desde lo Local, valida que lo plasmado en el autodiagnóstico efectivamente corresponda a la realidad, basándose en un catálogo de evidencias, es decir, que para cada uno de los parámetros debe existir evidencia (misma que está bajo el resguardo del municipio) que sustentará las acciones a que hace referencia cada uno de ellos. El Rector de la Instancia Académica que participa como verificadora enviará el dictamen con los resultados de verificación al Consejo Nacional Desde lo Local.
- **Mejora de áreas de oportunidad:** ésta consiste en la toma de decisiones para la selección de las áreas de oportunidad (métricas amarillo y rojo) en donde se enfocarán las acciones de los tres órdenes de gobierno para implementar soluciones concretas para la superación de rezagos y avanzar en el desarrollo integral del municipio.
- **Expedición de certificados:** El Consejo Nacional Desde lo Local, órgano colegiado de consulta, opinión e implementación del Programa Agenda Desde lo Local, recibe el dictamen de verificación para su validación y certificación de los municipios que cumplan con las condiciones de calidad mínima aceptable, para ser entregados en el evento municipalista más importante del País “Foro Internacional Desde lo Local” que es el espacio de discusión y de intercambio de experiencias sobre los avances, perspectivas y retos que en materia de desarrollo local se llevan a cabo a nivel nacional e internacional.

→ REQUISITOS

Cualquier municipio puede participar en el programa, sin importar condición alguna, ya que la agenda está diseñada para que se aplique por cualquier de los 2.441 municipios del país. Previo a realizar un autodiagnóstico, el municipio deberá aprobar en sesión de Cabildo la incorporación al programa de Agenda Desde lo Local y solicitar formalmente su inscripción.

→ APLICACIONES

Con base en el autodiagnóstico y la verificación, la Agenda Desde lo Local permite a los municipios contar con información que le permite identificar diversas áreas de oportunidad y con ello focalizar sus acciones y recursos en aquellos rubros que así lo requieren. Así mismo, mediante la identificación de áreas de oportunidad, los municipios pueden trabajar en su plan de desarrollo municipal.

→ APORTACIÓN ESTRATÉGICA

Mediante la participación continua de los municipios se puede disponer de información que permite a los gobiernos estatales y al gobierno federal dar seguimiento a la evolución de los municipios en cada uno de los 39 indicadores de la Agenda Desde lo Local. Se cuenta con información que permite focalizar las acciones de los gobiernos estatales y federales en los indicadores de menor cumplimiento por parte de los gobiernos municipales.

→ BENEFICIOS PARA LOS MUNICIPIOS

La Agenda Desde lo Local promueve la coordinación de los gobiernos municipales, estatales y federal para hacer más eficientes sus acciones y sus programas, respondiendo con soluciones concretas a los problemas detectados en las Administraciones Públicas Municipales. Parte importante de esta herramienta es que ayuda al municipio a identificar aquellas áreas de oportunidad en las cuales requiere de acciones específicas, con base en la métrica antes mencionada y que sirve como una guía para la elaboración del plan de desarrollo municipal, que le permita dar el oportuno seguimiento a las acciones programadas. Con base a los lineamientos de implementación de la metodología, en particular con el autodiagnóstico, el municipio puede conocer el estado que guarda su administración y con ello priorizar la aplicación de sus recursos de acuerdo a las necesidades detectadas.

Así mismo, la Agenda Desde lo Local es una herramienta práctica que auxilia a los funcionarios y autoridades municipales en el proceso de rendición de cuentas al dar a conocer por medio de los certificados las prácticas aceptables.

→ BENEFICIOS PARA LA CIUDADANÍA

La Agenda Desde lo Local se conforma como una herramienta que impulsa cambios que producen resultados concretos a los ciudadanos y en donde las decisiones se toman desde el lugar donde viven, desde lo local, lo cual impacta en el desarrollo y bienestar de los propios ciudadanos.

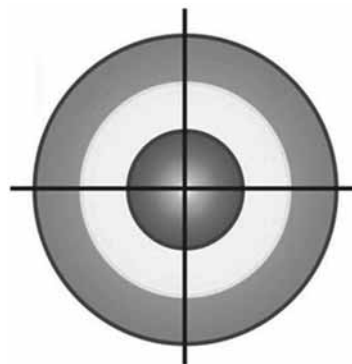
Entre los aspectos que destacan en la Agenda Desde lo Local, es que mediante diversas acciones se promueve la transparencia y rendición de cuentas de cara al ciudadano, al promover que la información pública municipal sea del conocimiento de la población.

Así mismo, los certificados de calidad mínima aceptable que alcanzan cada uno de los municipios, son un medio sencillo para que los ciudadanos evalúen y midan la gestión municipal.

Las metas planteadas por la Agenda Desde lo Local impulsan la construcción de gobiernos más democráticos en sentido ascendente, en donde el mismo ciudadano orienta acciones de gobierno y se impulsa el desarrollo integral de los municipios en beneficio de todos los ciudadanos.

→ ENTIDAD:

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. Secretaría de Gobernación



www.gobernacion.gob.mx



➔ CONCEPTO

El geoportal IDEBarcelona es un sitio web que integra cartografías de base y capas temáticas de ámbito municipal y provincial, y las socializa a través de recursos como el Sistema de Información Territorial Municipal (SITMUN), el visor de mapas WMS, geoservicios y catálogo de metadatos, que garantizan la interoperabilidad de la información.

Fue impulsado en el año 2009 por la Diputación de Barcelona, institución de gobierno local que ofrece apoyo técnico, económico y tecnológico a los 311 ayuntamientos de la provincia trabajando en red, coordinando servicios de carácter municipal y supramunicipal y prestando directamente algunos de ellos.

Su objetivo es potenciar la utilización de las nuevas tecnologías para disponer de una información geográfica completa, actualizada y aplicable, y se enmarca en las líneas de acción vinculadas a la planificación y gestión de un territorio sostenible.

La provincia de Barcelona tiene una superficie de 7.719 Km², con 180 municipios menores de 5.000 habitantes, 267 menores de 20.000 y únicamente 7 municipios superan los 100.000 habitantes.

➔ REQUISITOS

Desde un punto de vista tecnológico, para que la información pueda integrarse en una Infraestructura de Datos Espaciales, es necesario:

- Que sea georeferenciada, homogeneizada y armonizada a partir de modelos de datos alineados con estándares vigentes
- La utilización de herramientas SIG para una gestión integrada de la información
- La gestión centralizada de la información a través de un administrador

Desde un punto de vista operativo que garantice la utilidad de la información, es imprescindible:

- Disponer de las capas temáticas relativas a todas las variables que inciden en el cumplimiento de las competencias municipales
- Garantizar el mantenimiento y actualización de la información
- Integración en la cultura organizativa

➔ APLICACIONES

A nivel interno de la Diputación de Barcelona, permite disponer de una plataforma corporativa que facilite la gestión de la información geográfica pluridisciplinar, aplicada al estudio y análisis de las dinámicas territoriales de escala supramunicipal y utilizada como recurso en las diferentes líneas de apoyo a los ayuntamientos de la provincia.

A nivel municipal, permite a los ayuntamientos disponer de una herramienta que, mediante tecnología web, les facilite la consulta, actualización y análisis de un gran volumen de información geográfica, dispuesta en capas que se puedan superponer, que les es necesaria para las funciones de diagnóstico, adopción de criterios, planificación y gestión:

- Planeamiento urbanístico, catastro, usos, actividades económicas, patrimonio natural, histórico y cultural
- Accesibilidad, movilidad, redes de servicios (agua, energía, saneamiento, elementos urbanos,...), consumos, indicadores medioambientales
- Vivienda, densidad, utilización del espacio público, indicadores poblacionales relacionados con dotación de equipamientos sanitarios, docentes, culturales y sociales

➔ APORTACIÓN ESTRATÉGICA

- Disponer de información temática representativa de las realidades que operan en el ámbito municipal y supramunicipal, que permita analizar las lógicas y variables que inciden en las dinámicas urbanas
- Conseguir la plena interrelación de la información de todos los ámbitos temáticos, a partir de la superposición de las capas elegidas a las escalas más adecuadas
- Integrar informaciones geográficas generadas por diferentes administraciones - cooperación interadministrativa - Disponibilidad de la información con continuidad territorial
- Facilitar dinámicas de trabajo transversal y en red que favorecen la gestión eficiente de los recursos

➔ BENEFICIOS PARA LOS MUNICIPIOS

- Acceso a toda la cartografía georeferenciada disponible y a los recursos de visualización, análisis y gestión de la información, sin necesidad de que el ayuntamiento disponga de sistemas de información geográfica propios
- Visión y comprensión global del territorio pero, a la vez, conocimiento y concreción de detalle, favoreciendo la capacidad de reacción frente a modificación de las dinámicas
- Acceso a la información pluridisciplinar del propio municipio y también de otros términos municipales, lo que favorece las estrategias de implementación de políticas públicas con coherencia territorial y los servicios mancomunados
- Herramienta al alcance de todo el personal con simples conocimientos de ofimática
- Uso transversal de datos entre todos los departamentos
- Posibilidad de disponer de información actualizada a través de los geoservicios web y, a su vez, disponibilidad de módulos para la actualización on-line de la información municipal

➔ BENEFICIOS PARA LA CIUDADANÍA

- La socialización de la información a través de Internet, pone al alcance de la ciudadanía el acceso a las funciones de consulta y análisis de la información geográfica de la provincia de Barcelona sin necesidad de disponer de un SIG ni formación específica.
- Los recursos tecnológicos de una IDE hacen posible que el usuario escoja en cada momento sobre qué información de base (cartografías topográficas de diversas escalas, ortofotos de diversos momentos históricos) desea superponer las informaciones temáticas, lo que permite obtener ágilmente las imágenes y consultas requeridas. Las diferentes combinaciones de grupos de información y de escalas y la inserción de los datos asociados a elementos concretos seleccionados, facilita la aplicabilidad del sistema a los diferentes perfiles y necesidades de la población.





BARCELONA
ESPAÑA

Evaluación de la eficiencia metabólica urbana

Mayor Eficiencia Metabólica, Mayor Competitividad Urbana

→ CONCEPTO

Dentro de las metodologías de planeamiento estratégico que aplica Barcelona Strategic Urban Systems (BcnSuS), la evaluación de la eficiencia metabólica urbana es una herramienta¹ de gran importancia.

Cualquier transformación implica cambios metabólicos y los sistemas urbanos no son una excepción. En un momento en que las transformaciones urbanas son tan necesarias, éstas deben incorporar desde el principio nuevos conceptos metabólicos capaces de transformar de forma más conveniente y sostenible los flujos de materias que entran y salen de la ciudad, racionalizando la energía necesaria para procesarlas y minimizando los residuos que produzcan.

De acuerdo con las tesis contemporáneas de la ecología urbana, el criterio metabólico principal es convertir los flujos de materia y energía, absolutamente lineal en la ciudad convencional, en los flujos circulares en mayor grado posible. Esto significa reducir la importación de recursos, así como la exportación de residuos, la reutilización y el reciclaje de la materia dentro del sistema urbano. Por otro lado, la ciudad debe contribuir a abastecerse energéticamente, mediante recursos locales, a través de un modelo que tienda a cero emisiones. Esto implica, obviamente, la reconceptualización de la movilidad urbana, de todos sus requisitos energéticos y también de las nuevas condiciones que deben regir para la edificación de forma que los edificios, a partir de su propia configuración, colaboren positivamente en esta nueva tesis y dejen de ser consumidores netos. Una mayor eficiencia metabólica también contribuye a una mayor competitividad urbana.

La accesibilidad, el valor posicional, la fertilidad urbana y la creatividad e innovación son los vectores que más afectan a la competitividad pero a su vez son vectores muy dependientes de la geografía de redes territoriales. Contrariamente, la eficiencia urbana no viene condicionada por la dimensión de la ciudad.

BcnSuS es una agrupación de interés económico con sede en Barcelona establecida con el objetivo de participar en proyectos en el extranjero, aplicando el conocimiento acumulado a lo largo de 30 años de desarrollo urbano en la ciudad de Barcelona, una transformación internacionalmente reconocida y galardonada. BcnSuS está especializada en la planificación estratégica y desarrollo de proyectos urbanos a varias escalas, en la construcción y la explotación de grandes infraestructuras, y en la complejidad de los nuevos retos territoriales de hoy en día. En su trayectoria, han demostrado una alta capacidad de innovación tecnológica.

→ REQUISITOS

Para evaluar la eficiencia metabólica urbana se utiliza una batería de indicadores relacionados con los balances materiales y energéticos así como los socio-económicos:

- Energía para el transporte privado
- Energía para el transporte público
- CO2 producido por el transporte privado
- NOx producidos por el transporte privado
- CO2 producido por el transporte público
- Cuota de la movilidad "verde"
- Km recorridos en un año
- Intensidad de tráfico
- Consumo de energía para la calefacción
- CO2 producido por la calefacción
- NOx producidos para la calefacción
- Consumo total de electricidad
- Cuota de energía renovable
- CO2 producido por la generación eléctrica
- Consumo de agua para edificios
- Cantidad de residuos municipales generados
- Cuota de reciclaje de residuos
- CO2 producido por los residuos
- Densidad urbana
- PIB per cápita
- Número de puestos de trabajo
- Esperanza de vida

La evaluación de la eficiencia metabólica urbana se obtiene mediante la agregación de muchas valoraciones comparativas de aspectos parciales del sistema urbano. Por tanto, se utiliza un conjunto de modelos jerárquicamente estructurado que refleja la organización del sistema urbano en varios subsistemas y los flujos de entrada y salida de cada uno de ellos.

(1) La metodología desarrollada por i.CUPAccademia di Architettura - Università della Svizzera Italiana Mendrisio. bajo la dirección del Prof. J.A. Acebillo

➔ **APLICACIONES**

El enfoque metabólico permite cuantificar la eficiencia de uso de recursos y el grado de su reutilización en un determinado contexto económico y social. Puede ser muy útil para identificar las oportunidades para mejorar el equilibrio económico-social-medioambiental del entorno urbano.

En este sentido, el análisis metabólico se utiliza como un test para evaluar previamente las consecuencias funcionales y ecológicas de futuras transformaciones urbanas. El modelo metabólico también nos ayudará a determinar las condiciones críticas de ruptura del sistema urbano, así como el efecto estimulador de determinadas acciones y actividades que encajarían sin dificultad en el nuevo cuadro metabólico.

➔ **APORTACIÓN ESTRATÉGICA**

Esta metodología permite introducir variantes y corregir resultados durante el proceso de diseño de una transformación urbana, permitiendo establecer una retroalimentación entre las nuevas actividades que se proponen y su impacto urbano.

➔ **BENEFICIOS PARA EL AYUNTAMIENTO**

La evaluación de la eficiencia metabólica urbana permite detectar disfunciones e identificar oportunidades de intervención. En este sentido, es una herramienta que permite objetivizar la toma de decisiones respecto a nuevos proyectos.

Por otro lado, la mejora de la eficiencia metabólica urbana implica trabajar en las actividades intrínsecamente relacionados con la administración pública, como por ejemplo: la integración de las infraestructuras de servicios públicos, la promoción de áreas verdes funcionales y el uso de fuentes de energía renovables disponibles localmente. Por lo tanto, uno de los aspectos clave para la optimización del metabolismo se debe partir de un enfoque global unificado para: Agua, Energía y Residuos.

El enfoque convencional considera que estos tres flujos por separado y el diseño de las infraestructuras correspondientes se concibe en forma independiente. Sin embargo, tanto el ciclo del agua y el de tratamiento de residuos requieren energía, siendo a la vez fuentes potenciales de la misma. El enfoque integral busca las sinergias de las infraestructuras relacionadas con estos tres flujos, con el objetivo de reducir el consumo de recursos y la mejora de la economía de las infraestructuras de servicios.

➔ **BENEFICIOS PARA LA CIUDADANÍA**

Con un cambio tan fuerte para nuestra sociedad como el que está provocando la nueva tecnología, la nueva economía neoterciaria y la globalización, debemos responder con una nueva ideología urbana. En este sentido, una evaluación objetiva de las consecuencias funcionales y ecológicas de futuras transformaciones urbanas ayuda a reinterpretar más objetivamente el concepto de “livable city”, en beneficio de todos los ciudadanos.

➔ **ENTIDAD:**
BcnSuS



num.	name	type	description
1	EnTransPriv	input	energy for private transportation
2	EnTransPub	input	energy for public transportation
3	CO2TransPriv	input	CO ₂ produced by private transportation
4	NOxTransPriv	input	NO _x produced by private transportation
5	CO2TransPub	input	CO ₂ produced by public transportation
6	GreenTrans	input	Green movement share
7	KmTrans	input	Km covered in a year
8	IntensTrans	input	Transportation intensity
9	UrbDens	input	Urban density
10	EnHeat	input	Energy consumption for heating
11	WatBuild	input	Water consumption for buildings
12	TotalElectr	input	Total electricity consumption
13	EnRnw	input	Renewable energy share
14	WasteRnw	input	Waste recycling share
15	MunicWaste	input	Municipal waste
16	CO2Heat	input	CO ₂ produced for heating
17	NOxHeat	input	NO _x produced for heating
18	CO2Electr	input	CO ₂ produced for electricity
19	CO2Waste	input	CO ₂ produced for waste
20	GDP	input	GDP
21	NumJob	input	Number of job positions
22	Qual	input	Quality of life (HALE)
23	InputTrans	intermediate	Evaluation of the input of the transportation System
24	ProductTrans	intermediate	Evaluation of the productivity of the transportation System
25	OutputTrans	intermediate	Evaluation of the output of the transportation System

➔ www.bcnsus.com



➔ CONCEPTO

Los Proyectos Urbanos Integrales PUI son intervenciones en el espacio público que tienen un impacto zonal, gracias a su enfoque destinado a solucionar problemas de movilidad, centralidad, encuentro, medio ambiente, espacios públicos recreativos y deportivos, que benefician a una mayor cantidad de población. El tema del hábitat está enfocado en una intervención integral de microterritorios dentro de una misma zona, desarrollados en torno a sistemas naturales que requieren el mejoramiento tanto de la vivienda como del entorno para la totalidad de la población que habita éste territorio, a través de acuerdos y pactos con las comunidades beneficiadas.

Con el Plan de Desarrollo 2008- 2011, la Alcaldía busca el desarrollo humano integral utilizando el concepto de Urbanismo Social aplicado en 6 líneas estratégicas principales, de las cuales la Línea 1, Medellín, ciudad solidaria y equitativa, lucha contra la pobreza, busca la reconciliación, el restablecimiento de los derechos y la reintegración social y económica, a través del mejoramiento de las condiciones de vivienda y el hábitat con actuaciones urbanas integrales y el desarrollo rural.

Actualmente, los esfuerzos del Proyecto Urbano Integral están orientados a la ejecución de 26 proyectos que a la fecha han sido viabilizados, de acuerdo a cada escenario presentado, desde el orden social hasta el orden financiero, en donde en algunos de ellos, que están a cargo de otras Secretarías del Municipio de Medellín, el PUI, se encarga de hacer todo el acompañamiento a los mismos, como parte del proceso de articulación interinstitucional, bajo la metodología aplicada, en aras de un proceso de intervención más equilibrado en todas sus áreas de trabajo.

➔ APLICACIONES

Para el proceso de cambio se inicia un diagnóstico, formulación y diseño del PUI, donde entra en consideración la información obtenida por estudios previos, se corrobora en campo la veracidad y precisión de la misma y a su vez se verifican las vivencias de sus habitantes como un hecho natural de convivencia, donde las experiencias subjetivas presentes en este escenario conforman la proyección del territorio en la ciudad.

El equipo interdisciplinario del PUI, arquitectos, ingenieros, sociólogos, trabajadores sociales, comunicadores realizan una etapa de diagnóstico que permite desarrollar criterios de intervención urbanos y arquitectónicos, un análisis cualitativo y cuantitativo de los elementos representativos, tales como vías, equipamientos, lotes de oportunidad, entre otros, generando un sistema de datos que sirve de apoyo en la construcción de un Plan Maestro PUI.

La revisión del territorio se aborda en compañía de la comunidad (líderes barriales y habitantes locales), los cuales dan su mejor aporte a través del relato, con el que se pudieron identificar imaginarios locales, significados de lugares y sentidos de pertenencia, teniendo en cuenta que la identificación y valoración de un territorio va más allá de lo físico y se complementa con la percepción que este transmite, no solo desde la estructura del territorio sino también, desde la cultura urbana.

Durante esta etapa de diagnóstico y formulación se puede identificar las siguientes potencialidades:

- Tipo de geografía
- Tipos de asentamientos
- Condiciones ambientales y de infraestructura que incluyen áreas de riesgo geológico y ambiental
- Condiciones de saneamiento, recolección de basuras, sistemas viales, suministro de servicios públicos y la demanda de servicios sociales incluyendo la asistencia de salud, educación y recreación y deporte

➔ APORTACIÓN ESTRATÉGICA

Para alcanzar una nueva concepción de ciudad, compacta, diversa en lo funcional e incluyente en lo social, a través de la creación de un sistema de centralidades conectado en red, con transporte público colectivo, dotación de equipamientos y espacios públicos de calidad que equilibren el territorio y reduzcan la segregación socio – espacial; los Proyectos Urbanos Integrales PUI han sido concebidos como un instrumento de intervención urbana que abarca la dimensión de

lo físico, lo social y lo institucional, con el objetivo de resolver problemáticas específicas sobre un territorio donde se haya presentada una ausencia generalizada de la administración local.

Este instrumento de intervención procura el mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes de la zona identificada, resolviendo temas de intervención urbana y social al incorporar todos los elementos del desarrollo de forma simultánea y planeada, mediante obras de infraestructura que cumplan con los más altos estándares de calidad y con el ingrediente de la participación comunitaria para garantizar su sostenibilidad. Los Proyectos Urbanos Integrales PUI han generado una metodología de intervención que sirve como modelo para zonas de crecimiento no planificado, con baja cobertura de equipamientos y deficiencia de espacios públicos, de manera que es de factible aplicación en otras zonas de la ciudad, del país y Latinoamérica con similitud de problemáticas urbanas y sociales.

➔ BENEFICIOS PARA EL AYUNTAMIENTO

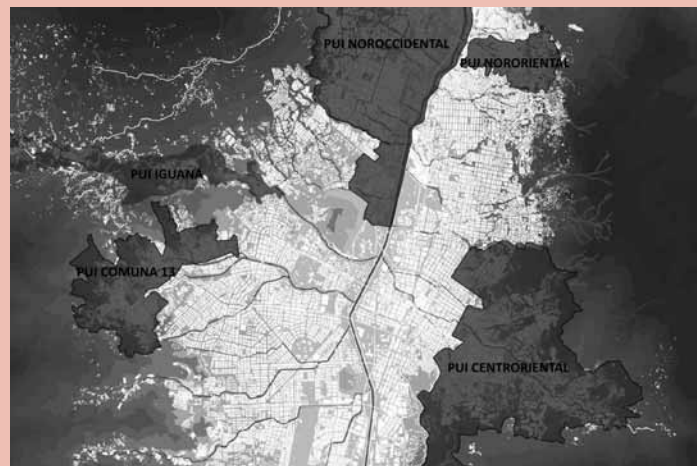
- Generar condiciones propicias para elevar la calidad de vida de la población, a través del desarrollo integral de sus componentes físico, social e institucional
- Promover estrategias de intervención integral relacionadas con el saneamiento físico químico, la generación de espacio público para el disfrute colectivo, el uso adecuado del suelo y la prevención de desastres
- Diseñar estrategias que aseguren la creación de acciones modélicas de transformación física del territorio y que paulatinamente tejan el trazado de la ciudad
- Transformar el espacio físico para propiciar la habitabilidad de lugares que convocan y apoyan el encuentro ciudadano, la integración barrial y a su vez detonan reacciones dentro de los sectores
- Implementar estrategias de regeneración, renovación y obra nueva sobre el espacio público donde las zonas verdes hacen parte integral del mismo, desarrollando actuaciones de espacios públicos como espacios naturales, forestales, fuentes de agua, reservas ecológicas y agrícolas en regiones urbanas

➔ BENEFICIOS PARA LA CIUDADANÍA

- Intervenir en procesos de identificación y valoración del territorio
- Espacios públicos para el disfrute colectivo
- Nuevos hábitos en la comunidad por la habitabilidad de lugares que convocan y apoyan el encuentro ciudadano y la integración barrial
- Participar en el impulso de los procesos integradores y promover los beneficios de trabajar mediante la concepción del Urbanismo Social

➔ ENTIDAD:

Empresa de Desarrollo Urbano EDU



www.edu.gov.co

