



# PROJETOS DE GOBERNANÇ METODOLOGIAS E FERRAMENTAS

impresso em papel reciclado



**CIDEU**  
CENTRO IBEROAMERICANO DE DESARROLLO  
ESTRATÉGICO URBANO

Con la financiación de:



**C aecid**

# PROJETOS DE GOVERNANÇA METODOLOGIAS E FERRAMENTAS

Pág.04

**SOBRE CIDEU**

**1**

# 2

## **UMA CIDADE DE OPORTUNIDADES, SUSTENTÁVEL E COM QUALIDADE DE VIDA**

**Marcio Araujo de Lacerda**, Prefeito de Belo Horizonte. Presidente do CIDEU (2010-2011)

# 3

## **DESAFIOS PARA A MÉRIDA DO SÉCULO XXI. PERSPECTIVAS DE GOVERNANÇA, PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO, DESENVOLVIMENTO URBANO E POLÍTICA SOCIAL**

**Angélica Araujo Lara**, Presidente Municipal de Mérida. Vice-presidenta do CIDEU (2010-2011)

# 4

## **PROJETOS COM GOVERNANÇA: METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DA OPEU (ESCRITÓRIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS URBANOS)**

**Maravillas Rojo**, Secretária-geral do CIDEU

**Pedro Acebillo**, Coordenador do CIDEU

# 5

## **PROJETOS DESTACADOS E BOAS PRÁTICAS URBANASS**

**Renovar e ampliar a governança**

**Ferramentas para pensar a cidade**

**Novos papéis do escritório de estratégia**

**Integração do plano, pensamento e projeto**

# 6

## **FERRAMENTAS**

**Agenda desde o local**

**Geoportal IDEBarcelona**

**Avaliação da eficiência metabólica urbana**

**Projeto urbano integral**

# 1

## SOBRE CIDEU

*“CIDEU promove a maneira estratégica de pensar as cidades que queremos, mediante processos de elaboração e gestão de projetos urbanos para conseguir o desenvolvimento sustentável das cidades ibero-americanas”*

CIDEU, Centro Ibero-americano de Desenvolvimento Estratégico Urbano é uma rede integrada por cento e vinte e quatro membros, dos quais cento e quatro são cidades ibero-americanas, dezoito são instituições colaboradoras e duas são membros de honra: a Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (AECID) e a Secretaria Geral Ibero-americana (SEGIB).

Foi constituída em 1993 em Barcelona, onde tem sua sede permanente da Secretaria Geral, para compartilhar em rede os benefícios derivados do seguimento de processos de Planejamento Estratégico Urbano (PEU) e projetos estratégicos (PE).

As cidades que integram CIDEU trabalham em rede para melhorar a qualidade de vida de mais de 120 milhões de pessoas e compartilham a gestão do conhecimento que se deriva dos projetos estratégicos urbanos.

CIDEU aposta por melhorar o IDH das cidades da sua rede, e ao mesmo tempo, analisar e corrigir no sentido de reduzir a disparidade deste índice no interior de cada cidade, de forma que o habitat, a saúde, a educação e o emprego da cidadania alcancem uns mínimos que permitam a convivência possível e segura.

Para tal, facilita a gestão do conhecimento urbano, compartilha, impulsiona e dinamiza os projetos estratégicos concretos que assegurem níveis básicos de qualidade de vida a toda cidadania nos diferentes âmbitos setoriais.

CIDEU promove a reflexão em torno das estratégias urbanas para pensar dinamicamente a cidade que queremos, incorporando o paradigma da concorrência, facilitando sua circulação.

Dispõe de uma **Base de Dados de Projetos Estratégicos Urbanos**, com mais de 360 projetos das cidades ibero-americanas da Rede, além de incorporar mais de 150 boas práticas ibero-americanas. As cidades renovam de maneira contínua seus projetos estratégicos na Base de Dados da Plataforma do CIDEU, o que permite compartilhar e administrar o conhecimento urbano que aportam.

CIDEU conta também com uma **Universidade Corporativa** que oferece formação on-line, seminários e encontros para facilitar a melhora e enriquecer os perfis profissionais de técnicos e técnicas vinculados a Projetos Estratégicos Urbanos na Ibero-América. Entre seu programa de formação dispõe de:

- **Programa** de Especialização em Planejamento Estratégico Urbano, no qual através de metodologia blended learning promove-se o desenvolvimento profissional de técnicos e técnicas vinculados aos processos de Planejamento Estratégico Urbano e a projetos estratégicos urbanos.
- **Oficinas** de Especialização Setorial como “Desenvolvimento Glocal”, “Cidade e Cultura” ou “Urbanismo Sustentável”, que mediante espaços virtuais de curta duração facilitam um aprendizado prático.
- Curso de **Capacitação para Avaliadores de Projetos**, através de um espaço telemático tutorizado por especialistas do CIDEU, impulsiona-se o aprendizado para avaliar os resultados e o impacto dos projetos estratégicos.

CIDEU também promove a mudança cultural que comporta a incorporação das tecnologias digitais no ambiente do PEU e as comunidades virtuais geradas na rede. Para tal, dispõe de uma Plataforma Digital [www.cideu.org](http://www.cideu.org) e de Redes Sociais que oferecem:

- Base de Dados de **Projetos Estratégicos**, para que as cidades compartilhem mais de 360 projetos e mais de 150 boas práticas.

- Plano Estratégico Urbano on-line (PEU on-line), aplicativo telemático para a assistência interativa na elaboração, posta em funcionamento e atualização de Planos Estratégicos Urbanos

- Aprendizado de Modelos (**Zona ADM**), assistente interativo telemático, para o aprendizado através de projetos modelo.

- Pensar Estrategicamente o Urbano (**Stratega**), ferramenta para promover o pensamento estratégico.

- Catálogo Digital de Serviços Interativos Urbanos (**SDIU**), com os serviços digitais que oferecem as cidades do CIDEU e referências de outras cidades.

- **Redes Sociais**, CIDEU consolida seu trabalho colaborativo através de Facebook, Twitter, Linkedn e YouTube.

A estrutura organizativa CIDEU está composta pela Assembleia Geral – órgão máximo do governo – formada por todas as cidades membros do CIDEU, e o Conselho Reitor que determina e faz o seguimento das linhas de atuação, que lhe são apresentadas pela Secretaria e ratificadas pela Assembleia.

## MEMBROS DO CONSELHO REITOR (JULHO 2010 – ABRIL 2011)

PRESIDÊNCIA

**Márcio Araújo De Lacerda**

Prefeito de Belo Horizonte (Brasil)

VICE-PRESIDÊNCIA

**Angélica del Rosario Araujo Lara**

Prefeita de Mérida (México)

PRESIDÊNCIA SALIENTE

**Roberto Miguel Lifschitz**

Prefeito de Rosario (Argentina)

SECRETARIA GENERAL

**Maravillas Rojo Torrecilla**

Barcelona (Espanha)

## MEMBROS NATOS

Prefeito de **Barcelona** (Espanha)

Coordenador Geral do **Plano Estratégico Metropolitano de Barcelona** (Espanha)

## MEMBROS

### **Antonio José Ledezma**

Prefeito de Caracas (Venezuela)

### **William Miranda Torres**

Prefeito de Caguas (Porto Rico)

### **Patricio Kuhn**

Prefeito de Concepción (Chile)

### **Odon Elorza**

Prefeito de Donostia-San Sebastián (Espanha)

### **Ricardo Leonardo IVoskus**

Prefeito de General San Martín (Argentina)

### **Eduardo Rivera**

Prefeito de Puebla de Zaragoza (México)

### **Augusto Barrera**

Prefeito de Quito (Equador)

### **Juan Gilberto Serulle**

Prefeito de Santiago de los Caballeros (República Dominicana)

### **Norman Noel Quijano**

Prefeito de San Salvador (El Salvador)

**[www.cideu.org](http://www.cideu.org)**

Mais informação em outros canais:

**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

Prefeito de Belo Horizonte  
Presidente do CIDEU (2010-2011)

Esta é a frase que sintetiza a visão que a Prefeitura, em um processo participativo, para a Belo Horizonte de 2030. A escolha do tema "Projetos com Governança: metodologias e ferramentas" para o XIX Congresso do CIDEU em Mérida reforça a importância de tratar o planejamento e o pensamento nas cidades não como um tema paralelo em nossos governos municipais, mas como tema central que oriente as ações e políticas locais e promova um compromisso de longo prazo entre poder público e sociedade civil.

Um dos maiores desafios dos governos democráticos na atualidade, especialmente nas grandes cidades, é a compatibilização de cinco variáveis que se entrelaçam: a ampliação do diálogo permanente com a sociedade e seus representantes; o atendimento das demandas do dia a dia; as limitações orçamentárias; os impactos ambientais e os desafios de longo prazo, que exigem grande capacidade de planejamento, para além dos prazos definidos pelo mandato eletivo.

Esse desafio é, muitas vezes, infelizmente, enfrentado por gestões imediatistas que pensam e agem apenas em função do curto prazo, o que leva ao adiamento do enfrentamento de problemas que, ao longo do tempo, vão se acumulando, gerando verdadeiros gargalos para as gerações futuras.

Belo Horizonte, primeira capital planejada do país, para - registre-se - 200 mil habitantes, no final do século XIX, paga até hoje um alto preço por escolhas feitas ao longo de sua história e chega ao início do século XXI com dois milhões e meio de

---

*“Constituir uma nova relação política, de continuidade e aperfeiçoamento de projetos e por estabelecer um conjunto de programas de enfrentamento das questões urbanas e sociais, notadamente através do Orçamento Participativo e das Políticas Sociais, que começaram a inverter a lógica da exclusão social”*

---

habitantes, rodeada por uma região metropolitana que chega a cinco milhões, com uma demanda urbana e social crescente e complexa.

O planejamento inicial foi totalmente atropelado em pouco mais de um século de existência de nossa cidade, especialmente nas décadas de 70 e 80, quando houve uma explosão populacional, gerando um conjunto de carências e demandas urbanas e sociais. Tome-se como exemplo o salto ocorrido entre 1960 e 1970, quando a população aumentou de 693 mil para 1 milhão e 700 mil pessoas.

Com o retorno da democracia ao Brasil na década de 1980 as cidades brasileiras passaram a eleger os seus prefeitos. É nesse processo que se deu início em Belo Horizonte de um ciclo de gestões participativas que começaram a enfrentar uma herança histórica de problemas que se acumulavam em todas as áreas e regiões.

Esse ciclo é responsável por constituir uma nova relação política, de continuidade e aperfeiçoamento de projetos e por estabelecer um conjunto de programas de enfrentamento das questões urbanas e sociais, notadamente através do Orçamento Participativo e das Políticas Sociais, que começaram a inverter a lógica da exclusão social.

Esse modelo de administração foi bastante fortalecido após 2002. A partir daí, a Prefeitura de Belo Horizonte pôde dar início a um trabalho de parceria com os governos federal e estadual, fato que propiciou um ciclo de retomada de investimentos públicos na cidade como nunca antes havia ocorrido.

A gestão atual, iniciada em 2008 e eleita no bojo de uma ampla e inédita aliança, herdou alguns fatores que contribuíram para a implementação de um conjunto de medidas que visaram fortalecer a cultura de planejamento estratégico e a construção de uma visão, de um compromisso de longo prazo com a cidade. Entre esses fatores destacam-se a prática de cooperação com os governos estadual e federal, uma saudável continuidade administrativa, finanças municipais em ordem, equipe de trabalho competente e motivada e um ambiente político, social e cultural propício a uma cooperação de esforços na construção do futuro.

Importante ressaltar que, organizado em 12 áreas temáticas e 176 propostas, o programa de governo não foi uma peça de ficção eleitoral. Ao contrário, ele possibilitou que se iniciasse um processo de planejamento estratégico na Prefeitura com o objetivo de dar maior eficácia à gestão pública, estabelecendo metas e buscando resultados, tendo como norte a busca da justiça social e a melhoria dos serviços prestados aos cidadãos.

Com o apoio de um conjunto de especialistas, pesquisadores, professores, gestores públicos e privados, lideranças políticas e empresariais que gentilmente colaboraram na construção de diagnósticos e cenários sobre Belo Horizonte, por meio de entrevistas, a equipe técnica da Prefeitura elaborou dois níveis do planejamento estratégico para a gestão da cidade, com apoio de uma Consultoria Especializada.

No primeiro nível, de curto e médio prazo, já em implementação, foi construído o BH Metas e Resultados, um programa que abrange 12 áreas de resultados e 40 projetos sustentadores, que

balizarão as políticas e ações da prefeitura entre 2009 e 2012.

Com o BH Metas e Resultados objetiva-se uma maior eficácia nas políticas urbanas e sociais e em todos os serviços públicos prestados pela prefeitura. Para isso, uma metodologia de monitoramento e gerenciamento de cada um dos projetos foi amplamente discutida e acordada entre os envolvidos, bem como a definição clara de metas e resultados almejados.

Ao mesmo tempo, em função das incertezas advindas dos reflexos da crise internacional nos orçamentos públicos e nas fontes tradicionais de financiamento, optamos por trabalhar com cenários realistas, que garantam a viabilização dos projetos.

Outra inovação é o fato de os 40 Projetos Sustentadores poderem ser acompanhados pela população pela internet, o que garante transparência à gestão dos recursos públicos. Os 40 Projetos Sustentadores serão complementados e reforçados pela elaboração do Planejamento Plurianual de Ação Governamental (PPAG), assim como o Orçamento Municipal para cada um dos 4 anos de governo.

Há que se ressaltar a atenção especial que vem sendo dada ao processo de integração metropolitana, já em andamento, já que essa dimensão é imprescindível no planejamento de Belo Horizonte e de qualquer grande cidade.

No segundo nível, iniciamos a construção de um planejamento estratégico de 20 anos, procurando definir e estabelecer indicadores e objetivos para a cidade que queremos ter em 2030.

Ousado, porém realista, esse planejamento vai possibilitar, dentro de uma visão de longo prazo, a identificação e a antecipação de tendências e desafios em todos os setores da vida da cidade nas próximas duas décadas. Como todo planejamento de longo prazo, sobretudo em se tratando de planejar a vida de uma grande metrópole, esse processo deverá ser o mais aberto e democrático possível, com o envolvimento e participação popular.

Com esse planejamento, Belo Horizonte contará com uma bússola para não se perder no imediatismo desorganizador. Com essa bússola, poderemos não só sonhar com uma cidade cada vez melhor, mas ter a possibilidade de construí-la, pois o futuro de uma cidade é fruto de consensos e de escolhas que fazemos no presente.

O melhor cenário previsto em nosso planejamento para 2030, anunciado no início deste artigo como a nossa visão de longo prazo, só será alcançado se envolvermos nos debates e na busca de convergência todos os atores e agentes que são pilares do sistema democrático brasileiro, tais como a imprensa, outras esferas de governo, organizações da sociedade civil, academia, poder judiciário, igrejas, enfim, todos os setores de nossa sociedade.

Além disso, para assegurar a implementação desse importante processo, a Prefeitura lançou mão de novos instrumentos e ferramentas. A criação de um escritório ligado ao gabinete do prefeito para gerenciar o programa BH Metas e Resultados e o Planejamento Estratégico Belo Horizonte 2030, por um lado,

---

*“Gestões imediatistas que pensam e agem apenas em função do curto prazo, o que leva ao adiamento do enfrentamento de problemas que, ao longo do tempo, vão se acumulando, gerando verdadeiros gargalos para as gerações futuras”*

---

a instalação da Sala de Situação, que disponibiliza informações atualizadas sobre todas as regiões da cidade e seus indicadores urbanos e sociais para o Prefeito, e a alocação da área de planejamento urbano em uma Secretaria Específica, aliados à uma atenção às instâncias de participação popular, tais como conselhos municipais, é o que permitirá a sustentabilidade e a real implementação das propostas.

Alguns desses projetos serão apresentados nesta monografia.

Finalmente, como Presidente do CIDEU, devo ressaltar que a participação em redes e associações internacionais de cidades, como é o caso do CIDEU é um instrumento poderoso de cooperação técnica e objetiva a troca de conhecimentos, metodologias e experiências que contribuam para a melhoria da gestão de nossas cidades e por consequência para a aceleração do desenvolvimento local.

Porque pensar o futuro de forma estratégica é enxergar possibilidades e oportunidades ao longe, já que, parafraseando Fernando Pessoa, um dos maiores poetas da língua portuguesa, podemos ser do tamanho daquilo que vemos, e não do tamanho da nossa altura.

Boa leitura a todos.

**Marcio Lacerda**

Prefeito de Belo Horizonte

Presidente do CIDEU (2010-2011)

# 3

---

## DESAFIOS PARA A MÉRIDA DO SÉCULO XXI. PERSPECTIVAS DE GOVERNANÇA, PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO, DESENVOLVIMENTO URBANO E POLÍTICA SOCIAL

---

### Angélica Araujo Lara

Presidente Municipal de Mérida  
Vice-presidente do CIDEU (2010-2011)

### Francisco Lezama Pacheco

Chefe do Escritório da Presidência

#### INTRODUÇÃO

Um dos principais desafios aos quais se enfrenta a Mérida urbana do século XXI é um planejamento participativo, ativo e que verdadeiramente logre fazer a diferença.

E falar deste tipo de participação não é falar de um simples recurso retórico, de elementos discursivos ou de uma promessa vazia de campanha; pelo contrário, quando nos referimos a este tópico estamos falando fundamentalmente das perspectivas de política pública que a realidade sociodemográfica em Mérida requer para tornar realidade todo o seu potencial de desenvolvimento.

Assim, o objetivo do presente artigo é apresentar um panorama muito conciso sobre as ações de governança, de desenvolvimento urbano e de política social que, como Prefeitura de Mérida, estamos realizando para renovar-lhe o rosto e a realidade do nosso município.

Para tal, a presente ponência estará dividida em 4 grandes seções:

- 1.**A primeira parte estará destinada a expor a visão do governo e do exercício do poder que sustentam as ações e os programas que estamos desenvolvendo para Mérida.
- 2.**A segunda parte estará destinada a revisar o esquema de planejamento municipal participativo que serviu de base para a construção do Plano Municipal de Desenvolvimento 2010-2012 para Mérida.

3.A terceira parte estará destinada a realizar uma análise específica do planejamento urbano que estamos instrumentando em Mérida e que será visto refletido no programa de desenvolvimento urbano que marcará o rumo futuro do desenvolvimento do nosso município.

4.A quarta parte estará destinada a expor as principais obras de infraestrutura que realizamos com o objetivo estratégico de detonar o potencial e a vocação produtiva que existe em nosso município.

5.A quinta parte estará destinada a explicar de maneira muito breve o programa de política social ativa com visão territorial que denominamos Rede Solidária e que acreditamos pode significar um divisor de águas na política social ativa de Mérida, pois incorpora de maneira prioritária elementos de desenvolvimento de redes de capital social e de integração entre microrregiões urbano-rurais.

6.A sexta seção conclui com uma breve síntese e comentários finais

## **1. GOVERNANÇA EM UM ENTORNO URBANO: PODER, PARA QUÊ?**

Uma das palavras mais controversas no jargão da política e a administração pública mexicana é a palavra poder. No México, muitas vezes, o termo poder é interpretado em uma conotação e contexto negativo; assim, falar de alguém poderoso ou de alguém que ostenta o poder público é, muitas vezes, falar de alguém a quem intrinsecamente é visto como “mau”

ou que persegue objetivos puramente egoístas e de benefício pessoal. Nesse marco, os principais objetivos que persigo dentro da minha carreira como servidora pública são ajudar a mudar a visão antiga e fechada, a uma visão moderna e acorde às teorias políticas mais progressistas (Rawls, 1988), que visualizam e concebem o poder como acumulação de recursos, faculdades e atribuições para gerar resultados extraordinários.

Isto quer dizer nós, desde a Prefeitura de Mérida, acreditamos que o poder deve ser concebido como um instrumento de mudança e transformação e deve ser exercido para alcançar as metas que a dinâmica administrativa por si mesma não poderia alcançar; por isso, desde que assumimos a liderança da Prefeitura lutamos para quebrar rotinas e inércias para fazer as coisas de um modo diferente; por isso, um dos nossos lemas foi que Mérida necessita deixar de ser administrada, para começar a ser verdadeira e realmente governada. E governar significa exercer o poder para conseguir o que a sociedade por si mesma não pode alcançar, sempre respeitando as instituições, o arcabouço legal e as relações sociais existentes; governar trata-se de dar canais ao capital político e à liderança que a sociedade respalda nas urnas, para tornar realidade obras, projetos e programas que permitam edificar uma melhor realidade para todos.

Com isso em mente, é simples entender o sentido e a lógica que está atrás de cada uma de nossas ações como governo municipal; desde o planejamento participativo que deu origem ao nosso Plano Municipal de Desenvolvimento, passando pela definição das obras e projetos prioritários para nosso município, e até a estratégia de

---

*“Um dos principais desafios aos quais se enfrenta a Mérida urbana do século XXI é um planejamento participativo, ativo e que verdadeiramente logre fazer a diferença”*

---

política social para erradicar a pobreza extrema; todas elas compartilham a ideia de exercer o poder que a cidadania os outorgou nas urnas, para alcançar resultados extraordinários em matéria de justiça, progresso e equidade social.

## **2. PLANEJAMENTO MUNICIPAL PARTICIPATIVO: O CASO DO PLANO MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO 2010-2012**

Toda a reflexão anterior em matéria de poder e teoria de justiça, para mim, se reduz a uma ideia simples, mas que tem implicações de política pública muito sérias; para mim, um exército de poder responsável implica que quem estamos à frente dos governos, devemos precisamente **governar e não somente administrar**. Governar significa tomar decisões, mesmo quando estas sejam difíceis; impulsionar novos modelos de desenvolvimento; reorganizar estruturas e especialmente, preparar desde o presente as bases que farão possível o futuro que queremos para nosso município. Essa visão de exercício do poder público requer conhecer a fundo as necessidades, inquietudes e consensos que existem na sociedade, especialmente com respeito ao que unidos, queremos e podemos fazer.

Por isso, a estrutura básica do planejamento municipal, a principal guia e norte do nosso exercício de governo, que é o Plano Municipal de Desenvolvimento, produto de um verdadeiro e inovador trabalho em equipe que começou a ser construído, por primeira vez na história, durante a própria campanha para presidência municipal. Sendo candidata, apresentei à cidadania uma estrutura básica, que foi enriquecida, ampliada e matizada através dos trabalhos

realizados durante a campanha, o período de transição de poderes e nos primeiros dias de governo.

Tal estrutura básica está construída em torno de seis eixos de ação precisos e muito bem delineados: economia, segurança, infraestrutura, serviços públicos, política social, cultura, desenvolvimento metropolitano sustentável e responsabilidade e eficiência administrativa; tais eixos reitores estão fundamentados na minha visão profissional como Arquiteta e na minha firme convicção de somar esforços, vontades e conhecimentos para multiplicar resultados para todos.

Quando um arquiteto projeta uma casa, tem que conhecer as necessidades de quem a habitará, para que cada habitante tenha o que necessita para uma vida de qualidade. Por isso, a base fundamental e o compromisso fundamental que fizemos com a cidadania para construir nosso Plano Municipal foi escutá-la, conhecer suas necessidades e, especialmente, atendê-las como se deve.

Ao arquiteto, toca-lhe saber somar muitas ideias, muitas necessidades e distintos tipos de trabalhos para que, ao final, tenhamos uma casa e uma construção harmoniosa. Nesse sentido, a primeira grande pergunta que nos fizemos ao assumir este grande desafio: Por que Mérida, nossa grande casa, necessita mudar? Por que necessitamos renová-la a fundo? Por que não podíamos simplesmente seguir fazendo o mesmo? A resposta foi simples e relativamente direta: depois de 20 anos sob um mesmo teto da grande casa municipal, a família meridana mudou muito e acreditamos que uma transformação é absolutamente necessária.

Somente um exemplo basta para ilustrar essa mudança. Em 1991, éramos um pouco mais de 500 mil habitantes e hoje, 20 anos depois, somos quase 1 milhão. O tamanho da nossa família foi duplicado e, com ele, mudaram e foram modificadas todas suas necessidades. Além disso, nesse tempo a economia global foi transformada, a competência foi incrementada e Mérida tem que se atualizar. 50% dos meridianos têm menos de 27 anos. Isso quer dizer que a maioria dos meridianos era crianças ou não tinham nascido quando foi decidido o modelo de cidade que esteve à frente de Mérida desde 1991. Por isso, estruturamos nossas propostas básicas da mesma forma como se constrói uma casa sólida, moderna e duradeira. Uma casa começa a ser construída pela fundação, e a fundação de qualquer sociedade é a economia e a criação de emprego. Depois, sobre as fundações são construídas as paredes, muros de carga que, em uma cidade, são a infraestrutura urbana e a organização interna.

Às paredes são adicionadas instalações domésticas que, em um município, são equivalentes aos serviços básicos e urbanos. Sobre essa casa é colocado um teto, que em uma cidade é equivalente à política social e à política cultural, para que somente um teto nos proteja, nos inclua e nos dê identidade a todos. Finalmente, a uma casa é elaborado um pátio que, em um município, significa o desenvolvimento sustentável e a integração a um projeto metropolitano.

Essa é a lógica que sustentam nossas propostas essenciais e essa é a lógica com a qual, sobre a base de tais eixos reitores, construímos os 20 compromissos principais, que são a guia de nossa atividade como governo municipal.

### **Fundações: Economia e segurança**

1. Apoiar a criação de 35 mil novos empregos mediante apoio ao pequeno comércio, crédito a pequenos empreendedores, iniciativas produtivas dos jovens e melhora regulatória e regulamentária da atividade econômica.
2. Fomento ao turismo e à indústria dos restaurantes, especialmente mediante o resgate integral do Centro Histórico, criando uma instância governamental que some aos cidadãos, que comprometa recursos públicos substanciais e que resgate, em dois anos, uma área inicial prioritária de nossas joias coloniais na capital.
3. Realização de 5 mil ações de habitação nos primeiros 6 meses de governo para beneficiar famílias e favorecer a atividade econômica, e manter um ritmo de 10 mil ações deste tipo em cada ano adicional de governo.
4. Manter a segurança e a paz social da cidade, unificando o controle da polícia estadual e municipal para ter uma força de segurança eficiente que nos mantenha como exemplo nacional, e permita criar o ambiente propício para detonar e atrair investimentos, assim como a instalação de novas companhias na cidade.

### **Paredes: Infraestrutura**

1. Nova engenharia rodoviária em toda a cidade para agilizar o trânsito. Melhoramento de ruas, bancos e desenho urbano, incluindo nosso Periférico e um Anel Metropolitano.

**2.** Melhoramento dos serviços de iluminação, fornecimento elétrico e de água em toda cidade, para que o crescimento urbano não signifique escassez ou fragilidade dos serviços.

**3.** Melhoramento de serviços citadinos essenciais, como uma nova central de abastecimento, um Rastro Metropolitano TIF, mercados de bairros e colônias, e o suporte logístico de todo o município.

**4.** Avançar para a criação de Delegações e Seções de Administração Municipal, para garantir que cada zona da cidade tenha a infraestrutura e os serviços sociais para seu progresso social e econômico. Uma Administração Submunicipal para que ninguém fique no esquecimento ou à margem do desenvolvimento.

### **Instalações Domésticas: Serviços Urbanos**

**1.** Reelaborar, desde a base, o sistema de coleta de lixo de toda cidade, para garantir que seja acessível, sustentável e tenha cobertura completa.

**2.** Criação do Fundo Municipal para Construção de Drenagem, Plantas de Tratamento e Fossas Sépticas para garantir serviços de qualidade e ao alcance de todos habitantes. Isto, para proteger a saúde pública, nossos recursos hídricos e não complicar o desenvolvimento da cidade.

**3.** Consulta social efetiva no desenvolvimento de normas municipais de desenvolvimento urbano e definições de uso do solo.

**4.** Criação da Lei de Profissionalização Municipal, para que cada funcionário tenha aprovada capacidade para desenvolver seu trabalho com qualidade e honestidade.

### **Teto: Política social e cultural**

**1.** Resolver, em dois anos e meio, o problema da pobreza alimentar e a pobreza extrema em Mérida, o que implica retirar 60 mil mericanos do total abandono no qual se encontram hoje em dia.

**2.** Participar ativamente na definição das estratégias de transporte e complementar apoios estaduais com recursos municipais, para oferecer maiores descontos, melhores tarifas e melhores serviços a estudantes, pessoas com deficiência e companhias que requerem um sistema de transporte efetivo e eficiente para seus trabalhadores. Que em matéria de transporte, a Prefeitura também desempenhe o seu papel.

**3.** Criar um Programa Integral de Apoio às Vilas para que cada uma defina sua vocação econômica e, sobre essa base, provê-las da infraestrutura e serviços pertinentes para essa vocação. É momento de irmanar a Mérida com suas vilas.

**4.** Desenvolver uma estratégia cultural e de integração juvenil para a cidade e o município. Fazer um programa específico e com objetivos claros e mensuráveis, para evitar a violência juvenil, a quadrilha e a toxicomania nas gerações atuais e futuras. Não podemos seguir esperando. A cultura e a identidade devem ser o que mantenha firme o tecido social.

---

*“Governar significa tomar decisões, mesmo quando estas sejam difíceis; impulsionar novos modelos de desenvolvimento; reorganizar estruturas e especialmente, preparar desde o presente as bases que farão possível o futuro que queremos para nosso município”*

---

### **Pátio: Visão Metropolitana e Desenvolvimento Sustentável**

- 1.** Impulsionar e fazer as gestões necessárias para criar uma Autoridade Metropolitana da Água, para garantir que o líquido vital chegue a todos os meridianos e a todos os municípios integrados à nossa economia e região com qualidade e segurança nos próximos anos. Uma Autoridade Metropolitana na qual participemos e decidamos todos.
- 2.** Resgate e apoio efetivo aos torneios de bairros e colônias e criação de novas e melhores ligas esportivas em todo o município. O esporte é a base para a criação de sociedades de líderes e de triunfadores.
- 3.** Criação de uma Norma Municipal de Desenvolvimento Sustentável, que aplique em todos os aspectos da economia, desde o desenvolvimento de fracionamentos, tratamento de resíduos e a atividade econômica em geral. Nós nos encontramos em uma área altamente vulnerável à mudança climática e devemos fazer nossa parte para estar preparados diante de ajustes e eventualidades que já começamos a perceber.
- 4.** Construção de uma Rede Metropolitana de lugares de confinamento e aterros para a disposição de resíduos sólidos.

Assim, o Plano Municipal de Desenvolvimento de Mérida, é um no qual as cidadãs e os cidadãos, especialistas, acadêmicos, empresários e sociedade civil puderam contribuir com propostas, projetos e linhas de ação específicas sobre

a base de uma ideologia de planejamento e de exercício do poder sustentada e organizada. Graças às contribuições e propostas cidadãs, graças ao esforço que todos realizamos, hoje podemos ter um documento reitor que detalha o rumo preciso que estamos seguindo para edificar em Mérida a realidade que queremos e que merecemos, através de cumprir a máxima de **governar e não somente administrar para gerar resultados extraordinários.**

Nesse sentido, gostaria de centrar a análise do presente artigo em 3 pontos que considero prioritários por sua transcendência em matéria de governança e de desenvolvimento urbano: 1) O processo de consulta efetiva para a realização do Plano de Desenvolvimento Urbano; 2) O resgate de uma zona amostra do Centro Histórico; 3) A integração de uma política social holística para erradicar a pobreza extrema.

### **3. PLANEJAMENTO PROSPECTIVO E DESENVOLVIMENTO URBANO**

O planejamento urbano é um dos desafios fundamentais aos quais se enfrentam a Mérida do ano 2010, e digo isto desde minha visão de arquiteta, desde minha visão como quem se dedicou durante muitos anos ao desenvolvimento imobiliário e também desde minha visão como ex-diretora do Instituto de Habitação. Mas, ao falar de planejamento urbano, falo especialmente desde o sentido comum de alguém que conhece a realidade sociodemográfica de nosso município. Em nosso município, durante muitos anos, o planejamento urbano foi concebido como um exercício para resolver necessidades imediatas e a curto prazo; durante muito tempo,

o planejamento urbano de Mérida ignorou, de certa forma, fatos fundamentais, como que nossa população e nossa frota de veículos duplicaram-se nos últimos anos.

E essa visão, que poderia resultar válida para um município de pequenas dimensões, NÃO é válida para um município do tamanho e a importância de Mérida para o Sudeste de México, porque deixa de lado a premissa fundamental, de que a Mérida que queremos deixar de herança para nossos filhos e filhas, temos que construí-la desde hoje. Esse é, para mim, o desafio mais importante ao qual se enfrenta o planejamento urbano prospectivo, em México e no mundo. Porque se a habitação é o patrimônio de um cidadão, o solo e o uso do solo urbano são o patrimônio que temos que defender para nosso município. Temos que defendê-lo, dar-lhe ordem e, especialmente, fazer que o desenvolvimento de Mérida seja sustentável no tempo e amigável com o meio ambiente.

E o que nunca devemos esquecer é que os resultados das políticas de uso do solo urbano, geralmente, algumas vezes para o bem e outras vezes para o mal, são irreversíveis. No desenvolvimento urbano e no uso do solo, em muitas poucas ocasiões há segundas oportunidades. Por isso, devem-se fazer bem as coisas desde o princípio, para não afetar um patrimônio que é de todos.

O futuro da humanidade é um futuro urbano, onde a terra e o solo sempre terão um novo e crescente valor que se deve administrar com três objetivos centrais: um objetivo de justiça social, um objetivo de desenvolvimento ordenado e sustentável e um objetivo de crescimento e consolidação do patrimônio público.

O solo não é um recurso infinito, é um recurso escasso sobre o qual cada vez há mais pressão e mais demanda. Em 1850, a população do planeta Terra era de mil 260 milhões de habitantes, em 1970 era exatamente o triplo, de 3 mil 600 milhões de habitantes. Em 2000, já alcançava os 6 mil milhões.

E hoje, no planeta Terra habitam 6 mil 700 milhões de seres humanos, o qual põe uma enorme pressão sobre o uso da terra e a densidade de nossa população. Mas, o dado mais relevante é que cada ano a população urbana do mundo está crescendo à razão de 60 milhões de pessoas; cada 12 meses 60 milhões de pessoas chegam a viver nas cidades.

De fato, no final de 2008, por primeira vez na história da humanidade, a população urbana superou a população rural, dando um novo valor ao espaço urbano e todas suas necessidades. A isto, deve-se somar que 84% da população urbana vive em cidades de tamanho pequeno ou médio, como é Mérida.

Assim que as políticas que construímos desde cidades pequenas ou médias são as políticas de uso do solo e de desenvolvimento habitacional que regerão, não só a maioria em Mérida e em México, senão em todo o mundo.

Assim de importante é reflexionar sobre estes temas. E Mérida não tem um cenário de desenvolvimento muito diferente ao qual observamos no resto do planeta. Nosso município é hoje a zona metropolitana de maior crescimento porcentual no Sudeste do país e recebe tanto migração interna como interestadual. E tudo isto, o primeiro que afetará é o uso e as

políticas de solo urbano. E por isso, em concordância com a construção do Plano Municipal de Desenvolvimento, a ótica de construção do **Programa de Desenvolvimento Urbano**, está sendo realizada de maneira fundamental, tendo em conta as opiniões, em um entorno aberto e absolutamente transparente, onde especialistas, líderes e cidadãos estão trabalhando de maneira decidida para serem os melhores assessores em matéria de urbanismo em Mérida e que formam o **Conselho Municipal de Desenvolvimento Urbano**.

Esta conformação e este exercício, que poderia parecer menos, implica realmente uma diferença substancial a respeito de experiências anteriores no município, onde o planejamento urbano em prospectiva era concebido como um processo fechado, encarregado a agentes externos, geralmente alheios à problemática pontual do tema urbano de Mérida.

#### **4. DESENVOLVIMENTO DE OBRAS EMBLEMÁTICAS PARA O DESENVOLVIMENTO: RESGATE INTEGRAL DO CENTRO HISTÓRICO DE MÉRIDA**

Uma das propostas e compromissos mais emblemáticos e de maior impacto foi o resgate integral do Centro Histórico de nossa cidade. Em geral, a voz da cidadania expressou que esse é um projeto realmente prioritário, por duas razões fundamentais.

Primeiro, resgatar o Centro Histórico é resgatar o coração da cidade e resgatar uma parte fundamental do orgulho e da identidade do meridano. Se Mérida é como uma grande casa comum, acredito que o Centro Histórico equivale à sala da

nossa casa. E considero como uma prioridade que a sala, o ponto de exibição e de convivência mais importante da nossa casa, merece ser verdadeiramente um lugar deslumbrante, no qual todos nossos convidados nacionais e estrangeiros sintam-se à vontade e consigam apaixonar-se e ter os estímulos suficientes para regressar e visitar-nos mais seguido.

A segunda razão pela qual considero que esse projeto é prioritário é porque acredito que a situação que nosso Centro Histórico viveu durante os últimos anos é um claro exemplo de porquê é necessário fazer efetivo um exercício de governo com uma visão e um espírito renovado.

Todos temos muito clara a importância turística, comercial e cultural do coração de nossa cidade; todos sabemos que, para o turismo, para o comércio e para os serviços e para toda a economia urbana, o Centro Histórico é um pilar de desenvolvimento crucial. No entanto, e para mim isto que resulta incrível, até antes do governo municipal que encabeço, Mérida era a única grande cidade colonial de México que NÃO contava com um plano de resgate encabeçado por autoridades governamentais, em contraste como trabalho de cidades como Zacatecas, San Luis Potosí, Puebla ou Campeche; essas cidades, com planos de resgate bem pensados e bem estruturados, liderados desde o Governo, conseguiram fazer de seu Centro Histórico uma verdadeira fortaleza turística e econômica.

Considero que em Mérida podemos seguir o exemplo e o caminho dessas cidades porque o Centro Histórico de Mérida é um lugar que realmente tem tudo. Temos o Centro Histórico

---

*“Futuro da humanidade é um futuro urbano, onde a terra e o solo sempre terão um novo e crescente valor que se deve administrar com três objetivos centrais: um objetivo de justiça social, um objetivo de desenvolvimento ordenado e sustentável e um objetivo de crescimento e consolidação do patrimônio público”*

---

maior, por extensão, de toda América Latina, junto ao da Cidade do México; contamos com joias arquitetônicas de incalculável valor, como nossa magna Catedral de San Ildefonso, a mais antiga construída em terra firme de toda América Latina; somos, junto à Havana, a única cidade colonial com história milenária, localizada nas imediações do mar Caribe.

E, a pesar de tudo isso, a pesar de todas as maravilhas que temos para oferecer, nosso Centro Histórico, a sala da nossa casa, o lugar onde recebemos nossos turistas e convidados esteve, durante mais de 20 anos, literalmente abandonado a sua sorte. Por isso, com a visão de **governar e tomar decisões** para mudar essa realidade, nós, desde a Prefeitura de Mérida, estamos encabeçando um Plano Integral para resgatar o Centro Histórico de Mérida.

Tal plano de resgate está elaborado para somar às diversas ordens de governo, à sociedade civil e aos empresários de distintos setores e está concebido em passos e ações precisas e muito concretas, concentradas em torno a uma Área Modelo de Resgate e Remodelação, que terá em seus vértices, por um lado na Passagem Revolução Continguo à Catedral de Mérida e, por outro, ao parque Hidalgo, o Parque da Terceira Ordem e o Parque da Mãe.

Claro, as perguntas que surgem desta abordagem são evidentes. Por que uma Área Modelo de Resgate? Por que não resgatar todo o Centro Histórico? A resposta a essas perguntas é clara e é simples; proponho resgatar uma Área Modelo, porque diante de tudo, meu compromisso é encabeçar

um governo municipal responsável e realista nas suas abordagens e compromissos.

Sei muito bem que nosso Centro Histórico é muito grande e que é impossível resgatá-lo em sua totalidade, em somente dois anos e meio. Por isso, o compromisso é resgatar uma área que seja modelo de como se devem fazer as coisas, para que os cidadãos sejam testemunhas do que um governo valente, decidido e audaz é capaz de fazer em matéria de resgate arquitetônico e cultural, que permita deixar uma base firme, sobre a qual futuros governos que SIM queiram a Mérida e que SIM apreciem o valor do nosso Centro Histórico, deem continuidade a esse trabalho.

Assim, o resgate da Área Modelo será feito em torno de 4 eixos reitores. O primeiro será o resgate histórico do patrimônio, a arquitetura, o espaço habitacional, ambiental, cultural e vocacional da área definida. E um exemplo desse resgate é o edifício do Museu de Arte Contemporâneo de Mérida, o MACAY. Estou trabalhando muito duro para resgatar o patrimônio arquitetônico e cultural do edifício que acolhe o Museu e, lado a lado com a Fundação MACAY, meu grande desejo é fazer deste um dos Museus líderes de Yucatán e do Sudeste do México.

O seguinte passo é a divulgação do Patrimônio Histórico e Cultural, através da educação cívica, a promoção de nossos valores patrimoniais e a criação de circuitos turísticos e passeios. Por isso, estamos criando estratégias de difusão de rotas e percursos para que caminhar no Centro Histórico de Mérida seja uma experiência inesquecível e de classe mundial.

---

*“Todos os governos podem fazer, podem atuar, podem atuar e podem investir recursos; no entanto, a chave é que esse investimento e esse trabalho tenham uma ordem, uma sequência e uma montagem lógica”*

---

Como terceiro eixo de ação, a estratégia está centrada na revitalização econômica e social dos comércios, restaurantes, hotéis e serviços turísticos, relacionados direta ou indiretamente com a área de resgate; isto com o objetivo de que, com o apoio e crescimento dos circuitos e passeios, mais turistas e mais pessoas serão atraídos para aproveitar as maravilhas do centro.

Para nós, essa estratégia é muito importante porque estamos convencidos de que cada turista é um cliente potencial e cada visitante é uma oportunidade potencial de desenvolvimento e crescimento para somar para a geração de emprego, dinamizar a economia e consolidar a vocação econômica e produtiva de Mérida e consolidar a posição da nossa cidade como capital comercial, turística e de serviços de todo o Sudeste do país.

Finalmente, como quarto eixo de ação, o plano de resgate inclui a criação do Escritório de Gestão do Centro Histórico, que vinculará as iniciativas da Prefeitura, o setor privado e a sociedade civil, para facilitar os trâmites e estimular a participação de todos no resgate, e que esteja elaborada com o objetivo de deixar de lado a visão burocrática e que gerará incentivos para que toda a sociedade some-se a este grande projeto.

Esse é, de maneira muito resumida, meu plano para dar nova vida ao coração da nossa cidade, um plano que já conta com ações de obra pública muito bem definidas e em processo de início, e que estamos complementando com estratégias de difusão muito pontuais e precisas para posicionar a Mérida como um destino para o turismo de espetáculos de primeira; tais estratégias incluem o Show da Cidade da Paz que o cantor Juanes ofereceu em Mérida no mês de janeiro, no marco do

encerramento do Festival da Cidade de Mérida e que incrementou a ocupação hoteleira em 26%, além do show que a cantora internacional Shakira, ícone do pop mundial e a artista mais importante do momento, oferecerá em nossa cidade no próximo dia 16 de julho.

## **5. POLÍTICA SOCIAL COM VISÃO URBANA: O CASO DE REDE SOLIDÁRIA**

Um dos objetivos pontuais e precisos da administração municipal que tenho a honra de encabeçar é erradicar, em dois anos e meio a pobreza extrema em Mérida. Lembro-me muito bem que quando estava em campanha, e inclusive no momento de apresentar o Plano Municipal de Desenvolvimento, este foi um dos compromissos mais questionados e sobre os quais pesavam maiores suspicácias. No entanto, considero e tenho a firme convicção de que erradicar a pobreza extrema em Mérida é algo viável, factível e que já está em vigor, com uma visão e um compromisso de desenvolvimento equitativo e sustentável também em sua vertente social.

E para cumprir com esse objetivo, elaboramos uma estratégia que denominamos **Rede Solidária**. Decidimos chamar este programa deste modo por duas razões: primeiro, porque constitui uma soma de esforços e uma verdadeira rede de programas e ações do Governo do Estado e da Prefeitura de Mérida, orientadas a consolidar e dar um único rumo à política social do município de Mérida.

A segunda razão, pela qual nomeamos este programa Rede Solidária é porque o objetivo que perseguimos está baseado nas

teorias de justiça social de Rawls (1992) e Sean (2010), que concebem que o papel dos governos deve ser de assegurar a todos e cada um dos cidadãos uma moradia mínima de capacidades para quebrar o círculo vicioso da pobreza e conseguir que o talento e o esforço sejam a única ferramenta válida para seguir adiante e triunfar na vida. Por isso, com **Rede Solidária** queremos criar uma verdadeira safety net que permita que, quando um meridano chegue a uma situação de pobreza e abandono, tenha sempre um suporte que lhe permita levantar-se e seguir adiante.

De acordo com o perfil de pobreza que construímos para o município de Mérida, identificamos que em nosso município cerca de 60 mil cidadãos, ao redor de 12 mil famílias, vivem em situação de pobreza extrema, definida como o umbral mínimo de bem-estar e consumo calórico que um indivíduo requer para que seu organismo funcione de maneira adequada. De acordo com especialistas do World Banka (Ravallion, 1992), a pobreza extrema está definida como um ingresso de menos de um dólar diário, o que equivale a 2 mil 200 kilocalorias diárias.

Assim, desenvolvemos uma estratégia baseada em 4 pilares de ação orientadas a combater a pobreza extrema a curto prazo e contribuir com capacidades produtivas, educativas e culturais para o desenvolvimento a longo prazo.

O primeiro dos pilares é a consolidação de **Conselhos Comunitários de Desenvolvimento** que permitam conhecer em primeira mão as necessidades da gente e que a gente tenha um canal direto de comunicação com a Prefeitura de Mérida, fortalecendo os vínculos entre os cidadãos e contribuindo em reforçar os tecidos de capital social na comunidade.

O segundo, a aplicação de um programa de complemento e assessoria nutricional efetivo e que dê bons resultados, como o programa **Solidariedade Alimentar**, que está comprovado, reduz a pobreza alimentar em 10% entre seus beneficiários e que, além disso, inclui uma estratégia permanente de assessoria e seguimento nutricional e médico, para assegurar que todos os mericanos contêm, pelo menos, com os padrões mínimos de nutrição e consumo calórico para ter um início justo na vida.

O terceiro dos pilares é o desenvolvimento de atividades culturais e esportivas como requisito para ser beneficiário da política social da Prefeitura, através do programa **Tardes em Movimento**, porque acreditamos que o esporte e a cultura, podem ensinar os valores necessários para serem verdadeiros triunfadores na vida.

O quarto e último pilar é o desenvolvimento de programas para fomentar as capacidades produtivas e fomento ao autoemprego, como parte das responsabilidades dos pais e mães de família para terem acesso aos benefícios de **Rede Solidária**; entre tais programas, destacam-se o **Programa de Hortas de Pátio** com assessoria técnica permanente e programas de capacitação no desenvolvimento de ofícios, para desenvolver capacidades produtivas e poder combater a pobreza a curto e a longo prazo.

Assim, o programa Solidariedade Alimentar que é parte fundamental do programa **Rede Solidária**, e que está comprovado que reduz a pobreza extrema em um 10% entre seus beneficiários, está operando já em 15 mil famílias em todo o Município.

Do mesmo modo, os programas esportivos e culturais, a capacitação de ofícios, o desenvolvimento de micro-hortas, o programa **Tardes em Movimento** e os conselhos comunitários estão operando já em 4 vilas (Xcunyá, Dzidzilché, San Ignacio Tesip e Yaxché de Casares, e está por consolidar-se, ao finalizar esta mesma semana em Petac, Texan Cámara, Suytunchen, Santa María Yaché, San Antonio Hool, Hunxectaman, como o qual se cobrem 10 de 47 vilas como parte piloto deste programa.

**Rede Solidária** é um dos esforços mais importantes de política social, que foi elaborado a nível Municipal na história do nosso país; agora, o seguinte passo é consolidar estas ações que estão enfocadas a erradicar a pobreza extrema, que estão comprovadas como de ação imediata e específica e que são o ponto forte da nossa estratégia para ajudar as famílias mais marginalizadas e edificar juntos a cidade que queremos.

O programa Rede Solidária opera nos bairros e vilas do município nas quais foi detectado que existem maiores necessidades e maior incidência de pobreza; assim, com base no padrão de beneficiários do Programa Solidariedade Alimentar, desenvolvemos uma estratégia para atender e beneficiar as famílias que vivem em pobreza extrema de maneira integral. Estamos convencidos de que este programa contribui de maneira efetiva a erradicar a pobreza extrema, tanto a curto, como em médio e a longo prazo.

A curto prazo, o programa coadjuva a erradicar a desnutrição e fomenta hábitos, valores e atitudes para combater a obesidade e promover a boa alimentação e nutrição balanceada entre crianças e adultos. A médio prazo, as oficinas de capacitação e desenvolvimento de hortas de pátio fomentam o desenvolvimento de capacidades produtivas e permitem à família em seu conjunto, aceder a melhores ingressos e oportunidades de emprego para todos. A longo prazo, a consolidação de redes de capital social e o vínculo direto entre a Prefeitura e a cidadania através dos conselhos comunitários permitem comunicar e atender as necessidades e requerimentos que possibilitem abater defasagens e níveis de marginalização de todos os beneficiários de Rede Solidária.

## 6. COMENTÁRIOS FINAIS

A chave do trabalho produtivo é a ordem, a coordenação e a sequência clara de cada fase. Todos os governos podem fazer, podem atuar, podem atuar e podem investir recursos; no entanto, a chave é que esse investimento e esse trabalho tenham uma ordem, uma sequência e uma montagem lógica. Pôr cada peça no seu lugar e dar-lhe um lugar a cada peça é o essencial para que o trabalho seja produtivo em qualquer área da atividade humana. E para poder alcançar essa meta, necessitamos entender claramente quais são os aspectos e áreas que mais importam.

Assim é concebida a atividade do governo municipal em nossa capital, como uma que pode ser ordenada e estruturada em seis áreas fundamentais. Seis áreas que fazem toda a lógica em matéria de política pública. Concebemos Mérida como a casa de todos, não dizemos como um recurso retórico, nem como um chamado simples à noção de comunidade e de sociedade irmanada. Nosso chamado é para conceber Mérida como uma grande casa. Mérida, como toda casa firme, sólida, bem feita e que possa dar qualidade de vida aos seus habitantes, requer cinco elementos essenciais: 1) Fundações, 2) Paredes, 3) Serviços e instalações, 4) Teto, 5) Um entorno exterior e 6) Uma ordem e organização estabelecida. Assim, trabalhar pela Mérida que queremos, requer ter claro que o primeiro são as fundações e que as mesmas requererão que se consolide e se resolva a economia e a geração de empregos, somadas à segurança pública e à paz social.

Sobre essa base sólida, devemos edificar, desde a Prefeitura, a infraestrutura urbana e as vias, que são o equivalente às paredes que em uma casa dão solidez à construção e definem espaços e objetivos que se levarão a cabo em cada área de uma casa.

Com fundações que nos permitem avançar e com infraestrutura que define a vocação e a modernidade de uma casa, o seguinte é contar com os serviços públicos essenciais que façam que essa casa seja habitável, e que possam ser levados a cabo nela as tarefas e atividades que

a todos nos interessam. Essas instalações e serviços dentro de nossa grande casa comum, obviamente requerem um elemento muito importante, um elemento que cubra a edificação e unidade coletiva: um teto.

Assim, o teto de uma casa não só protege uma construção geral, o teto é algo muito mais importante. O teto é o que dá sentido de identidade, propriedade e protege a quem habita a casa. Em Mérida, esse teto deve estar construído com dois materiais essenciais, primeiro a política social e depois o fomento cultural.

O elemento da política social em nossa grande casa comum permite que todos nos sintamos parte da comunidade e protegidos quando assim faça falta; o elemento cultural nos dá identidade e que todos juntos pertencemos a um grande projeto comum de desenvolvimento.

A todos esses elementos próprios de uma grande casa comum; fundações sólidas, infraestrutura produtiva, serviços de qualidade e um teto que nos cubra e proteja a todos; faz falta somar o elemento do entorno, o pátio, de nossa relação com nossos vizinhos e nossa posição como uma casa líder e não uma casa isolacionista e que semeie conflitos. O quinto elemento como essencial para a Prefeitura 2010-2012 é sua liderança em matéria metropolitana, de preservação do meio ambiente e de desenvolvimento sustentável.

Finalmente, o sexto pilar do nosso Plano Municipal de Desenvolvimento é o de responsabilidade e eficiência governamental, para que a ordem, a eficácia e a eficiência no uso dos recursos sejam a base para a modernização da administração pública e as fundações para o desenvolvimento de um governo profissional e preparado para renovar-lhe o rosto ao nosso município.

Mérida é o motor de Yucatán, é o coração econômico e social do Estado e, portanto, devemos pensar nesta casa comum como a casa que se coloca na frente dos seus vizinhos, que define o rumo do seu bloco e que, além disso, se encarregará de que estes espaços e recursos comuns, particularmente o caso da água, serão preservados.

Por todos esses motivos, Mérida é a casa de todos. Não só porque aqui vivemos, mas porque a maneira na qual nos propomos atuar e na qual concebemos o desenvolvimento desta cidade é precisamente assimilando-a como uma grande casa que deve ter bases firmes, infraestrutura de qualidade, serviços exemplares e uma política social e cultural que afiance o sentido de comunidade e liderança na definição do rumo do Estado. É uma nova Mérida, e por isso, estamos edificando uma nova realidade, uma que nos inclua e nos dê oportunidade de sucesso e 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

---

## **PROJETOS COM GOVERNANÇA: METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DA OPEU (ESCRITÓRIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS URBANOS)**

---

### **Maravillas Rojo**

Secretária-geral do CIDEU

### **Pedro Acebillo**

Coordenador do CIDEU

- CONSTRUINDO A OPEU
- AS 3 “P’S”, PLANEJAR, PENSAR E PROJETAR A CIDADE
- GESTIONAR ALIANÇAS E CUMPLICIDADES, DINAMIZAR AGENDAS
- APOIAR COM TECNOLOGIAS DIGITAIS O DIAGNÓSTICO, PROJEÇÃO E GESTÃO DO ESTRATÉGICO
- A GOVERNANÇA COM LIDERANÇA INSTITUCIONAL

## CONSTRUINDO A OPEU

OPEU é o acrônimo de Oficina de Proyectos Estratégicos Urbanos na rede de cidades do CIDEU. Este escritório assume em cada cidade características específicas e apresenta-se com nome próprio. Mas, todas as cidades que apostam por concretizar o plano estratégico em projetos estratégicos sabem que os perfis profissionais para que a estratégia urbana torne-se realidade não são os mesmos quando se trata de planejar, ou quando implementamos projetos de melhora.

Estávamos nesta discussão quando chamaram à porta as novas tecnologias, essas que envelhecem tanto, trazendo metodologias e ferramentas que determinam uma ineludível nova forma de pensar e projetar a cidade.

Por uma vez decidimos pensar em como fazer, além de pensar no que temos que fazer para melhorar as condições de vida da cidadania. Veremos o resumo na assembleia de Mérida. Por enquanto, já podemos reunir o sentimento comum: projetos com governança.

## AS 3 “P’S”, PLANEJAR, PENSAR E PROJETAR A CIDADE

O XIII Congresso do CIDEU realizado em Santiago de los Caballeros (República Dominicana) em 2005, sob o lema: “Planejamento Concorrente e Desenvolvimento Urbano Sustentável”, supôs um impulso e uma reorientação nas estratégias e metodologias utilizadas para o planejamento estratégico das cidades da rede do CIDEU.

Nesse congresso levantou-se a necessidade de pensar a cidade na qual queremos viver sob um paradigma de concorrência. Esta ideia de concorrência abarca três âmbitos: o setorial, que convida a ver a realidade de forma multidisciplinar e não somente enclave urbanístico ou econômico; o âmbito do acordo entre a iniciativa pública e privada, compartilhando a responsabilidade com transparência; e, finalmente, a concorrência entre os distintos governos, seja de tipo local ou supralocal, e suas respectivas administrações que convergem em um determinado território, e que dispõem de recursos e soluções que possam contribuir para melhorar a qualidade de vida da cidadania, quando se invertem de forma harmonizada.

No Congresso de Santiago, constatamos também que na época de mudanças contínuas e irreversíveis que vivemos, aconselha-se ser flexíveis ao interpretar e aplicar o planejamento estratégico da cidade. Isso nos conduziu de maneira gradual, a incorporar o conceito dinâmico de “pensar” a cidade, junto ao mais estático de “planificá-la”, procurando a compatibilidade de ambas as ideias. Tratava-se de que o plano estratégico guiasse a agenda a longo prazo, e que o pensamento estratégico pudesse corrigir as desvios provocados pelos processos de mudança ao aproximar-se à agenda do plano.

Junto às reflexões anteriores, o congresso de Santiago de los Caballeros propôs que o pensamento da cidade, vá além da formulação de linhas estratégicas genéricas nas quais se esgotava o planejamento estratégico, para formular projetos estratégicos que, em concreto, permitam à cidadania melhorar sua qualidade de vida, e usufruir dos benefícios derivados de pensar a cidade com tempo.

---

*“OPEU é o acrônimo de Oficina de Projectos Estratégicos Urbanos na rede de cidades do CIDEU. Este escritório assume em cada cidade características específicas e apresenta-se com nome próprio”*

---

Trabalhar com projetos estratégicos requer ajustar o desempenho profissional em relação com as habilidades, destrezas e atitudes necessárias para elaborar linhas estratégicas. Para que uma linha estratégica consiga melhorar a vida real da cidadania, será necessário aplicar um ou vários projetos estratégicos que, ao contrário das linhas estratégicas, devem incorporar agenda, atribuição orçamentária, e uma gerência responsável de conseguir resultados. Na medida em que o conteúdo profissional das unidades administrativas que pensam a cidade está mudando de ano em ano, deverá adaptar os entornos administrativos que planejam e pensam o estratégico urbano.

No Congresso de Mérida propomos analisar as consequências de concretizar as intuições de Santiago de los Caballeros, para que o plano seja realizado aplicando um conjunto de projetos estratégicos urbanos, envolvendo a cidadania com estratégias de governança, que melhorem a qualidade de vida no sentido previsto pela cidadania.

A combinação adequada das letras “P’s”, plano, pensamento e projeto, permitem que gestionemos um conjunto de contradições em relação com a flexibilidade que não podíamos resolver, e aproveitar as oportunidades que incorporam essas contradições. Levar o plano a projetos pode encurtar significativamente o período de pensamento estratégico da cidade, e dar flexibilidade às informações de retorno procedentes da avaliação dos resultados.

Pensar com a cidadania o futuro estratégico da cidade permite que incorporem uma informação muito útil para diagnosticar

a realidade e projetar soluções sustentáveis. Se o estilo de vida ocidental não pode ser generalizado no mundo global, deve-se consensuar com urgência um estilo alternativo. Se para criar emprego suficiente tal como conhecemos, necessitam-se alcançar certos níveis de crescimento que são insustentáveis para o planeta e inalcançáveis para os habitantes do mundo global, deverão ser inventados outros empregos e outro modelo de crescimento baseado no consumo de outras matérias-primas e energias sustentáveis, como a beleza, a imaginação, o acordo, o conhecimento, a cumplicidade, o esforço, e muitas outras.

Quem tem a responsabilidade de pensar a cidade na qual queremos viver amanhã, deve-se basear no conjunto de ideias estratégicas aceitas por todos, entre elas: cidade culta, cidade do conhecimento, cidade saudável e segura, e outras. Mas, deve-se arriscar também a aprofundar em aspectos que a médio prazo, ameaçam a sustentabilidade profunda de nossas cidades, e que têm a ver com o emprego, as relações de gênero, a posição das pessoas idosas, a economia ecológica e sua repercussão no PIB, e outras.

Que a “P” de pensamento articule-se com a “P” de plano e a “P” de projeto, sobre a utopia necessária à realidade, e dá sentido profissional a quem tem a obrigação de diagnosticar e comunicar as fortalezas e fraquezas do tempo apaixonante no qual vivemos.

O vínculo entre as 3 “P’s” enquadra desde há alguns anos os processos de pensamento urbano que viemos realizando nas cidades, e que deixou sua marca nos planos e projetos

estratégicos que foram aplicados. Vale a pena ressaltar alguns desses projetos e metodologias, pela correlação e compromisso que apresentam com as abordagens gerais que fazem outras cidades da rede, e pela qualidade contrastada dos resultados obtidos em sua aplicação na cidade. São exemplos de boa sintonia entre a “P” de planejamento, a “P” de pensamento e a “P” de projeto.

Entre outros, destacaremos os “Projetos Urbanos Integrados”, PUI, desenvolvidos pela cidade de Medellín, cultivando a ideia de que podemos devolver à cidadania o poder sobre todos os cantos de cada bairro da cidade, seja quem seja que tenha se apropriado dele, e gerar projetos com participação cidadã e com a liderança dos prefeitos eleitos, para que os IDH (Índices de Desenvolvimento Urbano) de cada bairro alcancem um umbral mínimo. Desta forma, o índice de pobreza, desenvolvimento, cultura e saúde são melhorados e elevam-se os mínimos, concretizando-se em projetos com impacto social e no desenho urbano. Como exemplo de um projeto concreto, podemos citar o “Metrocable”, que conecta um bairro marginal localizado na ladeira de uma montanha, com o sistema central do metrô urbano, gerando em cada uma das quatro estações de acesso, áreas de serviços de centralidade. O PUI semeou Medellín com um design moderno e funcional, investiu na tendência decadente nas zonas mais desfavorecidas, e deu poderes à cidadania para que controle seus espaços públicos e ponha a cidade a seu serviço.

Em Zaragoza, Espanha, está sendo desenvolvida a experiência “Estonoesunsolar.com”, nome que reúne a ideia

de que é possível intervir em espaços públicos ou privados claramente melhoráveis, com a participação e contribuição dos atores que se sentem interessados, usando as redes sociais, com recursos de baixo custo, e com experiências de alto conteúdo estratégico desenvolvidas com agendas curtas, que em outros momentos definimos como vitórias rápidas. O projeto sintetiza todo o que desde o ponto de vista da sustentabilidade, a inovação, a participação, a síntese com o privado, o uso de tecnologias digitais para comunicar e aprender, o cultivo de valores, a descentralização na tomada de decisões, o emprego, e tantas outras, vieram sendo pensadas como fatores chave da cidade que vem. O projeto é também uma aposta decididamente estratégica, apesar de que algumas respostas concretas parecem ter um caráter tático, e supõe um exercício de sintonia com o planejamento urbano, e de levar o plano a projetos com todos seus atributos, incluindo uma agenda que exige lembrar, projetar, procurar recursos, propiciar a participação, transformar e devolver o espaço ao bairro uma vez que esteja transformado, em um tempo curto, entre um e dois anos.

Na Puebla de los Ángeles, no México, o projeto do “Parque do Centenário”, centrado na recuperação da lagoa de Chapulco, é um exemplo excelente de como pensar na cidade que tem que vir, para que jovens e idosos saibam mais sobre árvores e pássaros, para aquietar avenidas torrenciais em uma prazerosa lagoa que era açude, para respirar sem carros e aprender a fazer um mundo mais sustentável. À “P” do pensamento acrescenta-se a “P” de planejamento, já que o projeto regenerou 38 hectares de espaço urbano, em boa parte em poder da iniciativa privada, e a “P” de projeto, toda a gestão em uma

agenda de dois anos foi concretizada, estabelecendo também as bases da sustentabilidade do projeto a médio prazo.

Gostaríamos de mencionar o interessante encontro cidadão com o mundo rural que concebe a cidade de Caguas, em Porto Rico, mediante o desenvolvimento de uma metodologia para otimizar o uso da terra por zonas e cultivos que contribuam com uma produção econômica solidária e sustentável. A aplicação da metodologia dará lugar aos planos agrícolas e a sua aplicação em projetos adequados.

A cidade de Donostia, Espanha, apresenta outro projeto que integra bem o repensamento da cidade que vem, o plano urbano e o projeto específico de melhora. Trata-se da “Casa da Paz”, em um cenário algumas vezes significado pela violência, às vezes política, em outras ocasiões de tipo social, racial, sexual, e em tantas outras formas. Trata-se de adequar a residência de verão do anterior chefe de Estado franquista, em Donostia, para promover a cidade dos valores. O projeto que implica uma proposta pelo diálogo, a pedagogia, a criação de gestores de paz, e a intermediação a requerimento de parte, na superação de tantos conflitos.

O projeto que nos apresenta a cidade mexicana de Mérida, anfitriã do Congresso, para fazer a cidade da inovação e do conhecimento, e a conversão do centro histórico de San Luís de Potosí no núcleo urbano de todos, são dois exemplos mais a ter em conta nesta síntese de “P’s”. Pensar o que vem, Planejá-lo e convertê-lo em realidade mediante Projetos concretos.

## **GESTIONAR ALIANÇAS E CUMPLICIDADES, DINAMIZAR AGENDAS**

As entidades administrativas criadas para elaborar o plano estratégico urbano, desenvolveram um conjunto de atividades para alcançar seus objetivos. Trata-se de:

- 1. Pôr em forma a organização, considerando as características específicas de cada cidade, idônea para construir a resposta requerida.**
- 2. Identificar os atores e protocolizar de maneira tácita ou explícita sua participação**
- 3. Análise glocal**
- 4. Diagnóstico e seleção de assuntos críticos**
- 5. Definir linhas e objetivos estratégicos**
- 6. Seleção e redação de projetos a serem implementados para conseguir os objetivos**
- 7. Comunicação e aprovação do plano**

Para exercer o ofício de estratégia devem-se adquirir conhecimentos, desenvolver habilidades e destrezas, e sustentar atitudes para facilitar a seleção das estratégias ganhadoras. O que chamamos linhas estratégicas no ponto cinco da lista que contém o parágrafo anterior é o resultado direto derivado de exercer o ofício de estratégia. As atividades incluídas no ponto

seis desta lista, no qual se refere a: redatar os projetos a serem implementados para conseguir os objetivos estratégicos, requer da colaboração interdisciplinar dos estrategas, com os especialistas requeridos para dar coerência ao tipo de projeto ao qual nos estamos referindo.

Quanto maior seja o compromisso da entidade que elabora o plano estratégico urbano com a implementação do plano para melhorar a qualidade de vida da cidadania, antes descobrirá a necessidade de colaborar com os profissionais especialistas na realidade de cada projeto estratégico. Fruto dessa colaboração será o programa de avanço e seguimento dos projetos do plano, que permitirá a avaliação de resultados, e a reprogramação e ajuste de novos planos e projetos.

No processo de implementação do plano, nós nos referimos a linhas estratégicas que de forma direta nos remetem ao conjunto de projetos estratégicos que devem concretá-las. As características essenciais de todo o projeto são:

- 1. Terem sido elaborados para alcançar determinados resultados estratégicos que são claramente quantificáveis.**
- 2. Aplicar uma agenda contrastável em atividades, recursos e tempos, que tenha em conta a fase na qual se encontra o projeto.**
- 3. Dispor dos recursos necessários, que na fase decisiva devem assegurar a sustentabilidade, e apresentar um balanço aceitável na relação entre custo e benefício.**
- 4. Designação de um entorno de gerência capaz de assumir com profissionalidade o êxito dos resultados esperados.**

Os projetos passam por diversas fases:

- A.** A etapa de elaboração inicial,
- B.** A implementação com harmonização dos quatro fatores enunciados no parágrafo anterior,
- C.** A de exploração,
- D.** A de maturação.

O papel do escritório dependerá do tipo de projeto, do momento no qual se encontra em relação com as fases enunciadas no parágrafo anterior, e da coerência, precisão e qualidade com as quais tenham sido implementadas as quatro características de cada projeto, enumeradas anteriormente.

É possível que o gargalo da garrafa ou o que faz que o projeto não progrida adequadamente seja a falta de uma gerência adequada. Com frequência os problemas são de caráter financeiro. Talvez haja problemas de governança, relacionados com a participação de atores, sejam agentes, provedores ou usuários. O papel de um escritório comprometido com a implementação do plano deve estar na cozinha, como facilitadora de acordos e soluções, reunindo soluções e recursos, sabendo que se existe o êxito, será assinalado por outro, e que ao fazer-se subsidiário das soluções, estará implicado no fracasso. Isso não exclui o fato de quem assumiu responsabilidades deve responder por elas.

Na prática isto conduz às OPEU para desenvolver habilidades e destrezas, atitudes e conhecimentos para a gestão de alianças,

---

*“A combinação adequada das letras “P’s”, plano, pensamento e projeto, permitem que gestionemos um conjunto de contradições em relação com a flexibilidade que não podíamos resolver, e aproveitar as oportunidades que incorporam essas contradições”*

---

impulsionar a engenharia da cumplicidade, alcançar acordos e resolver conflitos, dinamizar agendas que sirvam para dinamizar situações nas quais parecia impossível avançar.

Um exemplo bem eloquente do que propomos é o projeto apresentado pela cidade de Málaga chamado: “O rio que nos une”. O rio Guadalmedina é um leito geralmente seco, que resulta imprescindível para dar saída aos ingentes aluviões que esporadicamente baixam desde as montanhas próximas à preciosa cidade espanhola. A cidade cresceu em ambas as margens do leito sem haver podido consensuar a maneira de integrar o rio, quase sempre seco, na paisagem urbana. O projeto não pode ser mais estratégico para a cidade, pois a imagem é muito importante para as cidades turísticas.

O escritório do plano estratégico, CIEDES, não está especialmente especializado em chuvas torrenciais, nem em avaliar leitos, nem na urbanização de leitos degradados, nem sequer em melhorar a identidade urbana, ou em melhorar a imagem e integrar e coesionar a cidade. No entanto, todos os atores concordaram em encarregar o escritório do plano de buscar um projeto de consenso capaz de resolver o velho litígio. É escolhido para que use seu conhecimento especializado na busca de conhecimento, por sua capacidade para pensar estrategicamente e aplicar metodologias baseadas no diálogo, a geração de acordos e cumplicidades, para buscar a participação da cidade com a liderança institucional, finalmente impulsionar soluções com e para todos os atores.

A cidade de Donostia decidiu no seu plano estratégico desenvolver um projeto que chamaram “Universidade

Gastronômica”, para aproveitar a enorme capacidade da cidade e do seu entorno para fazer cozinha de qualidade, assunto contrastado com a aquisição permanente de estrelas Michelin, e projetar-se em um âmbito inovador, como cidade do conhecimento. O escritório do plano estratégico tem estado trabalhando na sombra desse projeto durante seis anos.

Para que seja visível e crível, foram somadas as vontades dos dez melhores cozinheiros do mundo, buscaram-lhe localização, mobilizaram-se investidores locais que finalmente decidiram apostar pelo projeto. O escritório trabalhou na sombra até que a roda começou a girar. Talvez não fossem cozinheiros de excelência. Mas, eram excelentes profissionais somando cumplicidades; em concreto, as dos dez melhores cozinheiros do mundo.

Por sua parte, o escritório da estratégia de Montevideo pôs em vigor o projeto “Agenda Montevideo”, para fazer o seguimento das ações e projetos estratégicos, identificar os desvios, e promover a concreção das melhoras estratégicas previstas.

A cidade Argentina de Morón criou a “Sociedade de Participação SAPEM” com o propósito de articular os interesses dos diferentes atores implicados nos projetos estratégicos da cidade vinculados ao desenvolvimento local, desde o ponto de vista econômico, urbanístico e de serviços à cidadania.

### **APOIAR COM TECNOLOGIAS DIGITAIS O DIAGNÓSTICO, PROJEÇÃO E GESTÃO DO ESTRATÉGICO**

Nos últimos dois anos, o mundo das TIC’s gerou uma exuberante colheita de ferramentas digitais de grande utilidade para quem

se preocupa de pensar a cidade, planejar seu futuro, e implementar os projetos de melhora.

Esta realidade torna-se patente em múltiplas frentes, mas destacaremos quatro de especial significação:

- **Sistemas de informação georreferenciada para planos e projetos urbanos (SIG)**
- **Inteligência de negócio para gestionar a estratégia urbana (ferramentas de BI, de CRM e outras)**
- **Avaliação da estratégia e projeção de resultados (Quadro Integral de controle)**
- **Uso das redes sociais como ferramentas de comunicação e participação**

Chamamos de informação georreferenciada a informação digital situada sobre o mapa. Como toda a informação que é suscetível de agregar valor quando a incorporamos a um elo da cadeia de valor, a informação referenciada sobre um mapa é suscetível de ser convertida em conhecimento, que poderemos gestionar para aproveitar o valor agregado. O processo pode dar lugar a cinco soluções em ordem crescente de complexidade:

1. Criação de uma base de trabalho digital mediante o mapa refundido de planeamiento estratégico. Exemplo: cadastro digital.
2. Cruzamento da informação da abordagem estratégica contida no mapa anterior com outras informações procedentes

de entornos que concorrem no plano, de carácter interno ou externo, e que estarão contidas em mapas com bases cartográficas compatíveis e coerentes. O processamento dessas informações cruzadas pode dar lugar à gestão de novos âmbitos de conhecimento. Exemplo: mapas de pobreza, violência, perigo nas estradas, e outros.

3. Incorporação de lógicas para processar a informação georreferenciada em um entorno de back office, que desencadeiem fluxos de trabalho e rotinas com derivadas administrativas que permitem gestionar a evolução de diversas variáveis. Exemplo: iniciar expediente, sancionar e resolver uma intervenção em um entorno local detectado por satélite, carecendo de permissões e licenças.

4. Utilização de informação georreferenciada sobre simuladores do impacto de determinados projetos para facilitar o exercício da governança e da participação de certos atores no pensamento e projeção estratégica da cidade. Exemplo: Sistema PUI de Medellín para definir projetos urbanos integrais com participação cidadã, que melhorem o Índice de Desenvolvimento Humano de todas as partes da cidade.

5. Conexão do Sistema de Informação Georreferenciada mediante um site ou uma rede social para desenvolver processos de comunicação, informação, gestão compartilhada, formação e participação. Exemplo: Projeto “estonoesunsolar” que vem sendo desenvolvido na cidade de Zaragoza, Espanha.

As cidades da rede puseram em vigor projetos que podemos enquadrar em alguma das seções antes referidas. Mas, apesar

---

*“O papel de um escritório comprometido com a implementação do plano deve estar na cozinha, como facilitadora de acordos e soluções, reunindo soluções e recursos, sabendo que se existe o êxito, será assinalado por outro, e que ao fazer-se subsidiário das soluções, estará implicado no fracasso”*

---

disso, neste campo é muito fácil cair na brecha digital e entrar em obsolescência.

Isto é devido ao contínuo e rápido avanço que vem sido produzido nas ferramentas e programas dos sistemas de informação georreferenciada, e às grandes vantagens competitivas que as ferramentas novas apresentam sobre as velhas, tendo em conta, que quando mencionamos velho e novo pode haver uma diferença de somente dois anos.

O segundo grupo de ferramentas digitais que propomos incorporar aos escritórios para a estratégia urbana, procede do mundo da empresa, e na terminologia anglo-saxônica chamam-se ferramentas Business Intelligence (BI), que podemos traduzir como inteligência corporativa, ou mais concretamente como a Inteligência Urbana. Sob este nome, podemos encontrar um conjunto de metodologias e ferramentas que transformam os dados brutos da cidade em informação útil para pensar e planejar as estratégias urbanas, fazer o seguimento do resultado dos projetos estratégicos derivados, e reciclar com a informação de retorno a tomada de decisões. A Inteligência Urbana está em fase incipiente, e espera-se um forte crescimento de sistemas a serem aplicados nos próximos anos. Assim como no mundo dos negócios, no mundo do urbano cabe incluir tecnologias para a integração e mineração de dados, o processamento e gestão de dados e informações críticas, capazes de agregar valor e converter-se em conhecimento, e de sistemas de CRM, que na sua adaptação urbana podemos chamá-lo sistemas de GRC, que nos permitem gestionar as relações com a cidadania.

Um sistema de GRC, em correspondência com os sistemas de CRM utilizados para gestionar a relação com os clientes no mundo da empresa, reúne o conjunto de dados da base de dados da cidadania, relacionáveis com a melhora de qualidade de vida cidadã, para elaborar uma lista periódica de situações críticas que requerem intervenções iminentes.

No segundo nível do GRC, depois das atuações táticas e de intervenção urgente, podemos listar atuações mais preventivas, a médio prazo, e de conteúdo estratégico. É possível gestionar e melhorar de forma personalizada a prestação de serviços cidadãos, e incorporar a participação, as ideias de melhora, e os critérios de futuro contando com a opinião e o sentimento da cidadania de modo personalizado.

Em terceiro lugar, os sistemas de GRC, assim como os de CRM no mundo da empresa, permitem desencadear fluxos de trabalho (work flows) com sequências administrativas complexas, que facilitaram o auto uso e a melhorar e agilizar as administrações locais.

Finalmente, o GRC é um potente instrumento de comunicação, que personaliza uma relação fluida com os entornos de pensamento e administração da cidade.

Incluimos uma terceira seção de ferramentas digitais para seguir a estratégia, gestionar a tempo os desvios, e reciclar êxitos e resultados nos novos lineamentos e projetos estratégicos. São ferramentas do tipo CIM, Quadro Integral de Controle, que algumas cidades começaram a aplicar quando a ferramenta era cara e complexa, mas que recentemente popularizou-se e

encontra-se em formato de software livre, e é possível gerar bons intercâmbios de aplicação com as cidades da rede.

As cidades da rede fizeram um grande esforço para contornar a brecha digital, e no seu momento pudemos construir um amplo catálogo de software de interesse local que muitas cidades podem conhecer e compartilhar através da sua publicação no site do CIDEU. Agora apresentamos alguns projetos onde as TIC's jogam um papel importante, como é o caso da iniciativa "Bogotá Trabalha", apresentada pela Prefeitura de Bogotá. Trata-se de uma ferramenta interativa que oferece serviços e produtos para facilitar a busca de emprego da cidadania desocupada da capital. A ferramenta está estruturada em sete seções: busca emprego, ofereço emprego, estratégias de busca, formação para o trabalho, o que está acontecendo com o emprego em Bogotá, empreendimento, meu primeiro emprego, e facilita informação sobre o mercado de trabalho, os serviços para apoiar empreendimentos, oportunidades financeiras, bolsas e estágios que oferece a cidade.

Esta vitrine virtual é pioneira em coleção, organização e difusão de informação sobre vagas de emprego na cidade, em um único espaço virtual facilita-se a articulação das estratégias de geração de emprego com as de formação para o trabalho, fornecendo à cidadania informação para que os habitantes da cidade possam criar seu próprio negócio como alternativa de autoemprego.

A cidade de Caracas apresenta o projeto "Caracas em um Click", um sistema de Informação Urbana Metropolitana, de informação à cidadania e a todas as entidades locais da área metropolitana. Atualmente, encontra-se disponível na Internet o módulo de

consulta ao público: [www.caracasenunlick.com](http://www.caracasenunlick.com). O Sistema de Informação Metropolitana idealiza a visão de uma Caracas mais integrada e informada, condições necessárias para uma cidade mais segura e governável.

A "Consulta Cidadã Digital" é um mecanismo democrático, aberto e plural de participação social, apresentado pela cidade de Durango, México, elaborado para captar a opinião da cidadania sobre os temas urbanos que mais lhes preocupam e que desde a sua perspectiva deveriam ser atendidas pelo governo municipal. O projeto trata de envolver a cidadania na tomada de decisões relacionadas à administração local, mediante ferramentas digitais.

A prefeitura de Irún, País Basco, Espanha, apresenta o projeto "Elkarte@", que aproveita as redes sociais e Internet como veículo para o fomento da participação cidadã e a potencialização do associacionismo local. Consta de duas partes. A primeira, atualmente em execução, consiste em sustentar a presença ativa dos serviços municipais com maior projeção externa (juventude, consumo, biblioteca e museu romano), em canais como Facebook, Tuenti, Twitter e Youtube, além de oferecer sindicacão RSS de conteúdos. E o segundo está relacionado à presença institucional nas redes sociais com sentido de globalidade, apoiada em uma função de dinamização e tutela corporativa.

Além disso, o associacionismo é fomentado, oferecendo gratuitamente um Site com autogestão de conteúdos a todas as associações culturais, esportivas, sociais, vicinais, etc., dentro de um padrão de coerência geral e uma tutela da Prefeitura.

A cidade de Medellín apresenta o projeto “Sos Paisa”, que formou a Rede de Antioqueños e Antioqueñas no Exterior relacionando aos paisas que vivem no exterior com sua cidade, preparando-os para serem bons embaixadores da sua cidade, e promovendo sua participação nas propostas de desenvolvimento urbano, e seu potencial retorno como novos empreendedores.

[www.sospaisa.com](http://www.sospaisa.com) é o principal canal de comunicação, neste site podem-se encontrar notícias que os fazem participantes da realidade de Medellín e projetos da Administração Municipal. Igualmente, são empregados diversos canais de comunicação tais como redes sociais, correios eletrônicos, reuniões virtuais e presenciais, etc.

O portal está elaborado para que os paisas encontrem-se na rede. Cada um com um perfil próprio pode publicar fotos, vídeos e demais links de interesse para gerar um diálogo entre eles e a cidade e, dessa maneira, construir juntos uma Medellín solidária e competitiva. É assim como desde 2004 até atualmente, conta-se com 8.915 paisas, em 72 países.

Também foi criada uma seção denominada Kit Diplomático, onde são publicados vídeos, apresentações, imagens, documentos e demais ferramentas comunicativas que podem usar no seu compromisso de promover a cidade.

A Prefeitura de Pasto, em Colômbia, apresenta o projeto “Desenvolvimento Econômico Inclusivo” junto com o Programa de Nações Unidas para lutar contra a pobreza extrema, buscando a inclusão da população vulnerável nos processos produtivos da cidade. Estes processos produtivos locais reforçam a oferta e a procura do mercado de trabalho, para formular políticas de

inclusão produtiva e implementar negócios baseados na produção agroalimentária.

A cidade de Rosario, Argentina, apresenta o projeto “Rosario Cidade Digital” que integra as linhas estratégicas Criação+Inovação e Oportunidades+Cidadania do Plano Estratégico Rosario Metropolitana (PERM+10). Consiste em aplicar as TIC's a todas as atividades e processos da administração pública.

Através do desenvolvimento de programas de doação de equipamento informático, da aplicação de software livre, do portal de trâmites <https://www.rosario.gob.ar>, e de serviços digitais, do sistema único de atenção cidadã, do sistema de informação geográfica Rosario – baseado em tecnologia SIG – do sistema de videovigilância urbana para prevenir e diminuir a comissão de atos ilícitos no espaço público, e o sistema móvel TR para o pagamento do estacionamento por Internet, impulsiona um modelo de cidade que inclui as tecnologias como instrumento de gestão.

A cidade de Santiago de los Caballeros apresenta “Observatório Cidadania 2020”, um dos 50 projetos estruturais do novo Plano Estratégico II (PES). Faz o seguimento do PES coordenando a governança e a participação cidadã. Seus componentes estão relacionados com os eixos do PES II: governabilidade, população-cultura-serviços sociais, uso do solo e ordenamento, ambiente e economia.

O Observatório analisa a informação básica destes eixos temáticos e junto à informação gerada pelas Investigações de Ação Participativa Cidadã (IAP), fortalece a participação cidadã

no conjunto de projetos estruturantes do novo PES. Também coordena as ações necessárias e os atores envolvidos para agilizar o avanço dos projetos pendentes ou em processo de operação.

## **A GOVERNANÇA COM LIDERANÇA INSTITUCIONAL**

Uma característica fundamental do mundo global é que nos vemos todos. Os pobres veem os ricos e sabem onde estão e como vivem, e os governados veem seus governantes, e analisam as fontes do poder. Internet muda de modo radical as formas de intermediação, o que dificulta a monopolização da informação que permite tomar decisões, e é geradora de amplos e rápidos consensos. A combinação das TICS's e o mundo global empurra-nos para a governança, entendida como governo com legitimidade e não somente com legalidade, com participação do governado, com qualidade, eficácia e orientação compartilhada.

A governança é de especial aplicação quando se trata de pensar e decidir a cidade na qual queremos viver. Aparece como a melhor forma de gerenciar a antiga contradição existente entre participação e liderança. A história do conhecimento humano está repleta de contradições que nunca pudemos resolver, como a existência do nada, na medida em que, o que não é, não pode existir, ou a impossibilidade de utilizar a liberdade para não ser livre.

Alguns destes razoamentos, que os gregos chamavam aporias, dos quais surgem contradições ou paradoxos irresolúveis, foram beneficiados das novas lógicas geradas pelos fatores de

mudança determinantes da época que nos corresponde interpretar. A digitalização, por exemplo, fez que possamos gerenciar e aproveitar as oportunidades de uma aporia histórica que confrontava o real e o virtual. Internet é uma ferramenta que nos permite gerenciar algumas contradições entre o real e o virtual, e descobrir que à realidade lhe pode acompanhar uma cara virtual que, alguns, conseguiram identificar e aproveitar, e vice-versa.

Desde a lógica do pensamento urbano, foi levantada de modo irresolúvel e contraditório, a relação entre o velho e o novo. Hoje sabemos que podemos preservar a identidade urbana aplicando estratégias de restauração e preservação ao antigo, sem frear as propostas arquitetônicas inovadoras, que em ocasiões, exigirão a transformação das arquiteturas existentes. Trata-se de preservar o justo, sem deter a modernidade e a inovação.

O planejamento estratégico urbano estabelece as linhas e projetos chaves que devem ser desenvolvidos em um conjunto de âmbitos da realidade urbana, para melhorar a médio prazo a qualidade de vida da cidadania, assegurando à cidade uma posição determinada com respeito às outras cidades do entorno de referência no período de tempo considerado.

Concebemos o plano estratégico como um plano de ação, que concerne a um conjunto de atores, que são por diversas razões, e que, como tais atores, participam dessa ação sob a liderança institucional de quem foi eleito para representar e dirigir por um tempo determinado os destinos da cidade.

---

*“Nos últimos dois anos, o mundo das TIC’s gerou uma exuberante colheita de ferramentas digitais de grande utilidade para quem se preocupa de pensar a cidade, planejar seu futuro, e implementar os projetos de melhora”*

---

Os atores estão formados por pessoas, entidades, organismos ou empresas, que em seu papel de usuários, provedores, gerentes, promotores, avaliadores, ou portadores de conhecimento relacionado com o plano, foram convocados para que participem no processo de reflexão que conduziu a estabelecer o que se deve fazer, a desenvolver e gerenciar o acordado, ou a utilizá-lo e avaliá-lo como destinatários finais do plano.

À teleologia e agenda concreta dessa participação convocada, realizada com ânimo de somar e compartilhar a visão global a médio prazo, desde o entorno eleito de forma democrática pela cidadania para reger os destinos da cidade em um período dado, chamamos de governança com liderança institucional.

Trata-se, portanto, de concertar com quem tem recursos, conhecimento e poder para incidir no futuro da cidade a médio e longo prazo, seja que possam exercer essa influência desenvolvendo sua capacidade empreendedora, contribuindo com suas ideias e recursos, mediante seu voto, ou com qualquer outro mecanismo transparente e lícito.

A governança que propomos não se resolve bem encarregando um plano a um grupo de profissionais em assessoria urbana, apesar de que a contribuição especializada seja importante e desejável nos processos de governança. Trata-se de determinar bem quais são os atores, que papel deve jogar, e como estabelecer as regras que tornam possível o jogo. Estas regras têm a particularidade e virtude de que não poderão sustentar-se no princípio de hierarquia, nem de dependência política ou administrativa, nem amparar-se no inconfessável ou na falta

de transparência. Devem basear-se na defesa dos interesses gerais, a transparência, a consulta e o acordo em uns poucos assuntos considerados estratégicos, o diálogo e a cumplicidade com e da cidadania.

As cidades da rede fazem um exercício diário de aproximação ao mundo da governança local. Quando estamos desenvolvendo um escritório que nos ajude a pensar estratégias para fazer a cidade que queremos, consideramos que a governança é um pilar fundamental. Destacamos alguns dos muitos projetos que se apresentam, onde a governança joga um papel fundamental. A cidade de Barcelona, Espanha, apresenta o “Cluster Universitário”, um projeto para o posicionamento internacional e atração de talento no entorno metropolitano da grande Barcelona.

Trata-se de estabelecer as bases entre as Universidades da Área Metropolitana de Barcelona para coordenar e administrar de maneira conjunta aspectos chave da oferta formativa, em especial sua oferta de máster e outros graus universitários. O objetivo conjunto de todas as universidades é ganhar excelência nestes âmbitos e uma maior capacidade de atração internacional de talento científico e inovador.

A cidade de Barranquilla, em Colômbia, apresenta um projeto para dignificar os vendedores e garantir o uso do espaço público chamado “Formalização do Comércio no Centro Histórico”, que reúne muitas edificações do período republicano e do movimento moderno de grande valor histórico e arquitetônico, pelo qual foi declarado bem de interesse cultural de caráter Nacional pelo Ministério de Cultura.

Durante os últimos 30 anos o espaço público do Centro Histórico foi ocupado por vendedores informais, e na atualidade a desbordante ocupação impede o uso e desfrute efetivo desta área à cidadania. No censo oficial de 2005, foram registrados 9.030 vendedores informais, cifra incrementada entre 2005 e 2007.

O Plano Mestre de Espaço Público é um paradigma de governança para oferecer alternativas efetivas na formalização dos vendedores. Para tal, foram criados espaços de participação e acordo com as associações e organizações sindicais dos vendedores informais. Conseguiram a participação de investidores e promotores para financiar a construção de mercados públicos e a cooperação da Câmara de Comércio.

A cidade de Cairú, no Brasil, apresenta o “Fórum Náutico Internacional”, um projeto de caráter metropolitano para coordenar as agendas e as atividades de todos os atores envolvidos, promover diversas atividades econômicas conjuntas, nas quais este setor é um eixo importante para a indústria e o comércio.

A cidade de Candelária, em Tenerife, apresenta o projeto “Táxi Compartilhado à Demanda”, que é um sistema de transporte público no qual os usuários e usuárias compartilham um mesmo veículo e se deslocam por zonas que por sua orografia (inclinado e estreiteza) não permitem outro tipo de transporte.

O serviço que se realiza com táxis de até oito passageiros criou uma rede com 4 linhas permanentes com horários e itinerários fixos, formando uma rede de transporte urbano. O sistema é integrado na rede insular de transporte público através de ônibus,

no qual funciona o passe de transbordo que pode ser utilizado em ambos meios (ônibus e táxi).

Este projeto está dirigido a todos os núcleos populacionais do município, conectando diversos pontos da ilha, através das diferentes modalidades de transporte público.

A cidade de Cuenca, no Equador, apresenta o projeto “Farmácias Solidárias”, “FARMASOL”, uma rede de farmácias municipais para garantir à população o acesso a medicamentos genéricos e de marca a preços solidários. A gestão eficiente dos recursos gerados das vendas é reinvestida em projetos de ajuda social, executados por Ação Social Municipal do Cantón Cuenca.

Esta rede de farmácias promove campanhas de prevenção e controle infantil, põe em funcionamento programas para ajudar pessoas de escassos recursos, oferece um catálogo detalhado de medicamentos e um serviço de consulta digital. Farmasol, através de Ação Social Municipal, impulsiona projetos em 14 fundações da cidade, que oferecem assistências gratuitas, oferecem serviços de alimentação, nutrição, saúde, trabalho social, orientação familiar e atenção psicológica.

A cidade de Gijón, Espanha, apresenta o projeto “Turismo em Gijón”, estratégia de ativação da indústria turística com a participação dos empresários de todos os subsectores, os responsáveis de equipamentos e os técnicos/as. Foi elaborada uma nova metodologia de trabalho para a implementação das estratégias turísticas do Conselho de Gijón nos próximos anos. Entre as medidas mais importantes destaca-se a criação de uma nova Marca de Cidade e a posta em funcionamento de um

operador virtual no Site de Gijón para responder a necessidade prioritária de melhorar a comercialização do destino Gijón e a comercialização on-line. É tão fácil reservar uma viagem à la carte como digitar [www.gijon.info](http://www.gijon.info).

O governo de Tolima, Colômbia, põe em vigor o projeto “Política Pública Participativa de Infância e Adolescência” para priorizar nas agendas públicas o cumprimento dos direitos fundamentais das crianças e adolescentes para avançar no melhoramento das condições nutricionais, nos índices de mortalidade, morbilidade e outros que afetam sua qualidade de vida.

A política de infância foi desenvolvida mediante um processo participativo. O departamento foi dividido em 8 zonas que compartilhavam características demográficas e socioeconômicas similares para levar a cabo encontros que congregaram mais de 3.400 pessoas nos 47 municípios. Também, foi realizado um encontro convocado pelo governador de Tolima no qual crianças e adolescentes do departamento participaram com algumas ideias de como eles pensavam que podiam ser felizes.

Os prefeitos dos municípios identificaram projetos por meio dos quais se busca contribuir à felicidade das crianças e adolescentes, e os empresários manifestaram sua vontade para apoiar esta causa.

A “Incubação de Projetos Sociais e Liderança Social” é um projeto da cidade de Zapopan, México, que consiste em criar uma incubadora de projetos sociais, na qual se capacite sobre programas de gestão e liderança, incube projetos que incorporem aspectos sociais e leve a cabo o seguimento dos mesmos.

Está dirigido a líderes e empreendedores sociais e pessoas que possuam visão, criatividade e determinação para gerar novas ideias e negócios que representem uma mudança social profunda e sustentável na cidade.

# 5

---

## PROJETOS DESTACADOS E BOAS PRÁTICAS URBANAS

---

Recopilação e redação:

**Carolina Hormechea G**

Com o objetivo de difundir as boas práticas desenvolvidas pelas cidades da rede CIDEU, apresentamos a seguir uma síntese de projetos estratégicos que incorporam novas formas de renovar e ampliar a governança e novas tecnologias para a elaboração e gestão de processos de planejamento e governança em entornos locais e metropolitanos.

A estrutura e a organização dos projetos foram estabelecida nos seguintes âmbitos:



RENOVAR E AMPLIAR  
A GOVERNANÇA



FERRAMENTAS PARA  
PENSAR A CIDADE



NOVOS PAPEIS DO  
ESCRITÓRIO DE ESTRATÉGIA



INTEGRAÇÃO DO PLANO,  
PENSAMENTO E PROJETO

---

# RENOVAR E AMPLIAR A GOVERNANÇA

---



**Cluster Universitário** | P.43  
Posicionamento Internacional e Atração de Talento

**Formalização do Comércio  
no Centro Histórico** | P.44  
Reorganização do Uso do Espaço Público

**RED-AMBA** | P.45  
Consensuar Políticas Locais Comuns e Sustentáveis

**Fórum Náutico Internacional** | P.46  
Coordenar Agendas Municipais para uma  
Transformação Econômica

**Táxi Compartilhado à Demanda** | P.47  
Rede de Transporte Público Urbano

**Farmácias Solidárias "FARMASOL"** | P.48  
Garantir a Atenção Integral da Saúde

**Governo Eletrônico** | P.49  
Transformar as Formas de Governar

**Turismo, como Estratégia  
de Ativação** | P.50  
Posicionamento em Mercados Nacionais e Internacionais

**Política Pública Participativa  
de Infância e Adolescência** | P.51  
Promover Projetos Consensuados de Infância

**Incubação de Projetos Sociais  
e Liderança Social** | P.52  
Promover Projetos de Inovação Social

RENOVAR  
E AMPLIAR A  
GOVERNANÇA



BARCELONA  
ESPANHA

## Cluster Universitário

Posicionamento Internacional e Atração de Talento



→ ANO:  
2010  
→ ENTIDADE:  
Plano Estratégico Metropolitano de Barcelona

→ [www.pemb.cat](http://www.pemb.cat)

### ↪ CONCEITO

O cluster universitário tem como objetivo estabelecer as bases entre as Universidades da Área Metropolitana de Barcelona para coordenar e administrar de maneira conjunta aspectos chaves da sua oferta formativa, em especial sua oferta de máster e outros graus universitários. O objetivo conjunto de todas as universidades é ganhar excelência nestes âmbitos e uma maior capacidade de atração internacional de talento científico e inovador.

### ↪ CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA

- Promover a participação conjunta entre as universidades da Área Metropolitana de Barcelona, a Prefeitura de Barcelona, o Plano Estratégico e as Escolas de negócios
- Construir um mapa de rota da oferta formativa de grau universitário
- Atrair talento científico e inovador

RENOVAR  
E AMPLIAR A  
GOVERNANÇA



BARRANQUILLA  
COLÔMBIA

# Formalização do Comércio no Centro Histórico

Reorganização do Uso do Espaço Público



→ ANO:

2010

→ ENTIDADE:

Secretaria de Controle Urbano  
e Espaço Público



[www.alcaldiabarranquilla.gov.co](http://www.alcaldiabarranquilla.gov.co)

## ↪ CONCEITO

O Centro Histórico da cidade de Barranquilla é formado por uma grande quantidade de edificações do período republicano e do movimento moderno de imenso valor histórico e arquitetônico, pelo qual foi declarado bem de interesse cultural de caráter Nacional pelo Ministério de Cultura.

O desemprego e fatores associados a este originaram que durante mais de 30 anos o espaço público do Centro Histórico tenha sido ocupado por vendedores informais. Atualmente, observa-se uma desbordante ocupação que impede o uso e desfrute efetivo desta área por parte da cidadania. No censo oficial de 2005 foram registrados 9.030 vendedores informais, cifra incrementada entre 2005 e 2007.

Atendendo esta necessidade de dignificar o vendedor e garantir o uso e desfrute do espaço público à cidadania, é posto em funcionamento o Plano Mestre de Espaço Público para oferecer alternativas efetivas na formalização dos vendedores. Para tal, são criados espaços de participação e acordo com as associações e organizações sindicais dos vendedores informais.

Entre os êxitos obtidos destacam-se a inclusão de investidores e construtores do setor privado, a participação da banca FINDETER, quem colaborará com recursos importantes para financiar a construção de mercados públicos e a cooperação da Câmara de Comércio.

## ↪ CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA

- Gerar alianças entre as organizações sindicais e gremiais de vendedores informais, universidades e a administração local
- Garantir à cidadania o uso e desfrute do espaço público
- Criar uma identidade de cidade histórica e uma mudança de atitude na cidadania sobre a valorização dos espaços públicos



RENOVAR  
E AMPLIAR A  
GOVERNANÇA



CAIRÚ  
BRASIL

# Fórum Náutico Internacional

Coordenar Agendas Municipais para uma  
Transformação Econômica



→ ANO:

2010

→ ENTIDADE:

Fórum Náutico Internacional de Cairú



[www.nauticacairu.com.br](http://www.nauticacairu.com.br)

## ↪ CONCEITO

O Fórum Náutico Internacional é um projeto que abarca vários termos municipais. O objetivo é coordenar as agendas e as atividades de todos os atores envolvidos, promover diversas atividades econômicas em conjunto, nas quais este setor é um eixo importante para a indústria e o comércio. A estrutura socioeconômica da cidade de Cairú tem o potencial de mudar mediante o desenvolvimento deste setor.

Este processo fortalecerá e promoverá o desenvolvimento local através do intercâmbio de experiências entre especialistas públicos e privados, locais e internacionais para contribuir a elevar a qualidade de vida na cidade, o acesso às novas tecnologias, a projeção internacional do município e divulgação da sua cultura.

Um dos aspectos destacados é que foi concebido e desenvolvido com a participação de organizações da sociedade civil, empresas privadas, federais, estaduais e governos municipais, imprensa especializada e representantes do setor.

## ↪ CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA

- Coordenar uma estratégia socioeconômica com a participação de diversos atores implicados no processo
- Promover atividades econômicas para atrair investimento estrangeiro a Palm Coast
- Fortalecer outros setores como o da construção, serviços, astronômico, entre outros

RENOVAR  
E AMPLIAR A  
GOVERNANÇA



CANDELARIA  
ESPANHA

# Táxi Compartilhado à Demanda

## Rede de Transporte Público Urbano



→ ANO:  
2008  
→ ENTIDADE:  
Prefeitura da Villa de Candelaria

→ [www.candelaria.es](http://www.candelaria.es)

### → CONCEITO

O táxi compartilhado é um sistema de transporte público no qual usuários e usuárias compartilham um mesmo veículo, deslocando-se por zonas que por sua orografia (inclinado e estreiteza) não permitem outro tipo de transporte.

O serviço que se realiza com táxis de até oito passageiros (adquiridos com importantes subvenções públicas), pode levar uma pessoa em cadeira de rodas, criou uma rede com 4 linhas permanentes com horários e itinerários fixos, formando uma rede de transporte urbano. Sistema que se integra na rede insular de transporte público através de ônibus e no qual funciona o passe de transbordo que pode ser utilizado em ambos meios (ônibus e táxi).

Este projeto está dirigido a todos os núcleos populacionais do município, conectando diversos pontos da ilha, através das diferentes modalidades de transporte público.

Com o objetivo de assegurar uma rede de transporte público que integre a todos as vilas do município entre si e com o resto da ilha é estabelecida uma tarifa única para todo o município. O importe é o mesmo dos ônibus atualmente, sendo de 1,25 euros e 0,85 com o passe, de maneira que os 40 centavos restantes são abonados pela Prefeitura de Tenerife diretamente ao taxista.

### → CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA

- Promover acordos no setor e com a administração pública
- Oferecer à cidadania um sistema de transporte público acorde com as suas necessidades e a orografia do território
- Garantir a mobilidade da população por todas as vilas do município e o resto da ilha

RENOVAR  
E AMPLIAR A  
GOVERNANÇA



CUENCA  
EQUADOR

# Farmácias Solidárias "FARMASOL"

Garantir a Atenção Integral da Saúde



→ **ANO:**  
2004  
→ **ENTIDADE:**  
Secretaria de Inclusão Econômica e  
Desenvolvimento

→ [www.farmasol.gob.ec](http://www.farmasol.gob.ec)

## ↪ **CONCEITO**

FAMASOL é uma rede de farmácias municipais para garantir à população o acesso a medicamentos genéricos e de marca a preços solidários. A gestão eficiente dos recursos gerados das vendas são reinvertidos em projetos de ajuda social, executados por Ação Social Municipal do Cantón Cuenca.

Esta rede de farmácias promove campanhas de prevenção e controle infantil, põe em funcionamento programas para ajudar pessoas de recursos escassos, oferece um catálogo detalhado de medicamentos e um serviço de consulta digital.

Farmasol através de Ação Social Municipal impulsiona projetos em 14 fundações da cidade, que oferecem assistências gratuitas, oferecem serviços de alimentação, nutrição, saúde, trabalho social, orientação familiar e atenção psicológica.

## ↪ **CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA**

- Melhorar a qualidade de vida da cidadania
- Impulsionar o acesso a medicamentos de qualidade a custos solidários
- Garantir a atenção integral da saúde e promover ações de colaboração para satisfazer necessidades sociais básicas

RENOVAR  
E AMPLIAR A  
GOVERNANÇA



GERAL  
SAN MARTÍN  
ARGENTINA

**Governo Eletrônico**  
Transformar as Formas de Governar



→ **ANO:**  
2011  
→ **ENTIDADE:**  
Subsecretaria de Planejamento Estratégico

→ [www.sanmartin2010.gov.ar](http://www.sanmartin2010.gov.ar)

### → **CONCEITO**

O Governo Eletrônico implica a transformação da forma de governar introduzindo novos valores de comunicação, cooperação e participação interativa para a tomada de decisões governamentais. Do mesmo modo, serão modificadas as estratégias de transparência, desempenho e prestação de contas ao interior do governo para que este atue mais eficientemente na prestação de serviços e na administração da informação, reforçando sua liderança diante da sociedade. Finalmente, as relações governo-empresas serão também reelaboradas, buscando a participação ativa e comprometida do setor privado na modernização do estado.

O propósito superior desta inovação é melhorar a capacidade de governar para atender os desejos e expectativas da sociedade e facilitar a implementação da administração por objetivos, a criação de organizações mais flexíveis, o funcionamento de estruturas menos piramidais e a criação de escritórios de governo menores e eficientes, com responsabilidades específicas e o compromisso de gerar resultados.

### → **CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA**

- Melhorar a infraestrutura de tecnologias de informação e realizar uma reengenharia de processos que permita reduzir custos administrativos
- Restabelecer a confiança dos cidadãos, outorgando-lhes a responsabilidade e o direito de controlar o desenvolvimento dos processos públicos
- Assegurar uma maior qualidade dos serviços municipais, melhorando os mecanismos de acesso aos mesmos

RENOVAR  
E AMPLIAR A  
GOVERNANÇA



GIJÓN  
ESPANHA

# Turismo, como Estratégia de Ativação

## Posicionamento em Mercados Nacionais e Internacionais



→ ANO:  
2008  
→ ENTIDADE:  
Sociedade Mista de Turismo de Gijón S.A

→ [www.gijon.info](http://www.gijon.info)

### CONCEITO

Depois de um amplo processo participativo entre os empresários de todos os subsectores, os responsáveis de equipamentos e os técnicos/as foi elaborada uma nova metodologia de trabalho para a implementação das estratégias turísticas do Conselho de Gijón nos próximos anos.

A implementação de diversos programas permitirá objetivos orientados a reforçar a liderança turística de Gijón no contexto Asturiano, melhorar e potencializar o posicionamento da cidade nos mercados nacionais e internacionais e fortalecer a competitividade de Gijón.

O desenvolvimento de programas para captar um novo turismo e consolidar este que na atualidade visita Gijón é uma das principais estratégias da cidade para potencializar sua imagem em todos os âmbitos e posicionar-se como lugar desde onde visitar o resto do Principado.

Entre as medidas mais importantes que estão sendo postas em funcionamento destaca-se a criação de uma nova Marca de Cidade e a posta em funcionamento de um operador virtual na Web de Gijón para responder a necessidade prioritária de melhorar a comercialização do destino Gijón e a comercialização on-line. É tão fácil reservar uma viagem à la carte como digitar [www.gijon.info](http://www.gijon.info)

### CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA

- Implementar uma estratégia para reforçar a liderança turística de Gijón
- Potencializar o posicionamento da cidade em mercados nacionais e internacionais
- Criar uma marca de cidade para melhorar a comercialização de Gijón como destino turístico

RENOVAR  
E AMPLIAR A  
GOVERNANÇA



TOLIMA  
COLÔMBIA

# Política Pública Participativa de Infância e Adolescência

Promover Projetos Consensuados de Infância



→ ANO:  
2007  
→ ENTIDADE:  
Governo de Tolima

→ [www.tolima.gov.co](http://www.tolima.gov.co)

## ↪ CONCEITO

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.

## ↪ CONTRIBUIÇÃO 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  
E AMPLIAR A  
GOVERNANÇA



ZAPOPAN  
MÉXICO

# Incubação de Projetos Sociais e Liderança Social

Promover Projetos de Inovação Social



→ **ANO:**  
2010  
→ **ENTIDADE:**  
Desenvolvimento Social e Humano

→ [www.zapopan.gob.mx](http://www.zapopan.gob.mx)

## ↻ **CONCEITO**

O projeto consiste em criar uma incubadora de projetos sociais, na qual se capacite sobre programas de gestão e liderança, incube projetos que incorporem aspectos sociais e leve a cabo o seguimento dos mesmos.

Está dirigido a líderes e empreendedores sociais e pessoas que possuam visão, criatividade e determinação para gerar novas ideias e negócios que representem uma mudança social profunda e sustentável na cidade.

## ↻ **CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA**

- Promover a inovação social, facilitando que a cidadania proponha e administre novas respostas para a sociedade
  - Impulsionar a atividade do setor social dentro do município de Zapopan
- Planejar, incubar e desenvolver projetos sociais enfocados nas diferentes áreas relacionadas com educação,
- saúde pública, economia, política, tecnologia, urbanismo, cultura, entre outros

---

# FERRAMENTAS PARA PENSAR A CIDADE

---



## **Bogotá Trabalha**

Ferramenta Interativa para Promover o Emprego

P.54

## **São Paulo SIG-SP**

Sistema Corporativo de Informações Geográficas

P.55

## **Caracas num Click**

Ferramentas de Informação Geoespacial

P.56

## **Consulta Cidadã Digital**

Novas Tecnologias para Facilitar a Participação

P.57

## **Elkarte@**

Ferramentas na Ação Participativa

P.58

## **Sos Paísa**

Rede social de Cidadãos no Exterior

P.59

## **Desenvolvimento Econômico Inclusivo**

Ferramentas para Promover Negócios Inclusivos

P.60

## **Rosario Cidade Digital**

Tecnologias Digitais nas Relações Municipais

P.61

## **Observatório Cidadania 2020**

Novos Canais para a Participação Cidadã

P.62



# Bogotá Trábalha

Ferramenta Interativa para Promover o Emprego



→ **ANO:**  
2009  
→ **ENTIDADE:**  
Secretaria de Desenvolvimento

→ [www.bogotatrabaja.gov.co](http://www.bogotatrabaja.gov.co)

## → CONCEITO

Bogotá Trábalha é uma ferramenta interativa desenvolvida com serviços e produtos dirigidos a fortalecer e melhorar os processos de busca de emprego dos habitantes do distrito capital. Esta ferramenta está estruturada em sete seções (busco emprego, ofereço emprego, estratégias para buscar emprego, formação para o trabalho, o que está acontecendo com o emprego em Bogotá, empreendimento, meu primeiro emprego), facilitando o acesso à informação sobre oportunidades de trabalho, informação sobre serviços de empreendimento, financiamento, bolsas e estágios na cidade.

Esta ferramenta é uma vitrine virtual pioneira em coleta, organização e difusão de informação sobre vagas de emprego na cidade. No mesmo espaço virtual é fornecida a articulação das estratégias de geração de emprego com as de formação para o trabalho, oferecendo à cidadania informação para que os habitantes da cidade possam criar o seu próprio negócio como alternativa de autoemprego. Além disso, incorpora informação sobre a situação do mercado de trabalho bogotano e os perfis profissionais mais e menos demandados na cidade.

## → CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA

- Incorporar ferramentas digitais para melhorar os processos de busca de emprego
- Organizar e difundir informação classificada por localidades sobre oportunidades de emprego
- Fomentar alternativas de autoemprego
- Divulgar estudos sobre o mercado de trabalho local



# São Paulo SIG-SP

Sistema Corporativo de Informações Geográficas



➔ ANO:  
2009  
➔ ENTIDADE:  
Prefeitura Municipal de São Paulo

➔ [www.smdu.prefeitura.sp.gov.br](http://www.smdu.prefeitura.sp.gov.br)

## ➔ CONCEITO

O Sistema de Informações Geográficas é um instrumento para a produção, manutenção, análise, disseminação e divulgação de informações mapeadas como subsídios para o planejamento, implementação e gestão de políticas públicas nas áreas de atuação do governo municipal, priorizando o atendimento ao cidadão.

O SIG-SP é um sistema corporativo, que utiliza uma base cartográfica única, onde todas as informações produzidas e adquiridas pelos diversos setores da administração pública municipal são lançadas.

O acesso às informações contidas no sistema é realizado por diferentes meios criados para melhor atender a necessidades específicas, dependendo do tipo de usuário. Seja por acesso remoto via browser, por meio de softwares específicos de GIS, seja via web site, com material mais simplificado e de fácil acesso ou ainda por meio de download de material cartográfico.

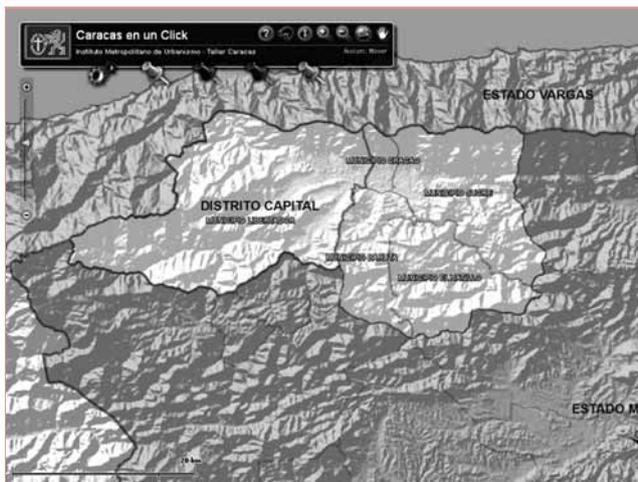
## ➔ CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA

- Simplificar o acesso à informações sobre a cidade
- Facilitar o acesso público à informação geográfica oficial que ajude a visualizar e compreender melhor a cidade
- Possibilitar a integração e a padronização dos dados e informações produzidos pelos diversos setores da administração pública municipal



# Caracas num Click

Ferramentas de Informação Geoespacial



→ **ANO:**  
2009  
→ **ENTIDADE:**  
Prefeitura da Área Metropolitana de Caracas

→ [www.caracasenunclick.com](http://www.caracasenunclick.com)

## → CONCEITO

O Sistema de Informação Urbana Metropolitana – SIUM é um conjunto de ferramentas e instrumentos de informação geoespacial destinadas a prover, mediante o desenvolvimento o uso de tecnologias avançadas, insumos informacionais à cidadania e a todas as entidades locais.

Atualmente, encontra-se disponível em Internet o módulo de consulta ao público, através de [www.caracasenunclick.com](http://www.caracasenunclick.com). Neste espaço virtual é possível conhecer informação da cidade, além de propostas e atuações que a Prefeitura da Área Metropolitana realiza no território.

O SIUM busca subsanar as desarticulações de informação metropolitana em benefício de todos os usuários atuais e potenciais. O Sistema de Informação Metropolitana idealiza a visão de uma Caracas mais integrada e informada, condições necessárias para uma cidade mais segura e mais governável.

## → CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA

- Promover a articulação de um conjunto de ferramentas e instrumentos de informação geoespacial
- Prover insumos de documentários e informação às entidades e à cidadania
- Oferecer informação atualizada sobre a cidade



# Consulta Cidadã Digital

Novas Tecnologias para Facilitar a Participação



→ **ANO:**  
2010

→ **ENTIDADE:**  
Comitê de Planejamento para o  
Desenvolvimento Municipal de Durango

→ [www.municipiodurango.gob.mx](http://www.municipiodurango.gob.mx)

## → CONCEITO

A Consulta Cidadã digital é um mecanismo democrático, aberto e plural de participação social, elaborado para captar a opinião da cidadania sobre os temas urbanos que mais lhe preocupam e que desde a sua perspectiva deveriam ser atendidos pelo governo municipal.

O propósito central da consulta cidadã é envolver a cidadania na tomada de decisões relacionadas à administração local, através de ferramentas digitais.

As contribuições derivadas deste processo enriquecem a elaboração, a execução e a avaliação das políticas públicas locais, permitem focalizar recursos, capacidades e competências nos projetos do governo municipal.

## → CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA

- Incorporar o uso de ferramentas digitais na consulta cidadã
- Promover as novas tecnologias para facilitar a participação no processo de planejamento urbano
- Legitimar a tomada de decisões, através de uma relação de corresponsabilidade digital com a cidadania



➔ ANO:  
2010  
➔ ENTIDADE :  
Prefeitura de Irún

➔ [www.irun.org](http://www.irun.org)

## ➔ CONCEITO

No marco da linha estratégica de cidade digital irundig@tala, a Prefeitura de Irún desenvolve um projeto dirigido ao aproveitamento das redes sociais e de Internet como veículo para o fomento da participação cidadã e para a potencialização do associacionismo local.

Este projeto consta de dois âmbitos de trabalho diferenciados, porém coordenados na utilização das redes sociais. O primeiro deles, e atualmente em execução, consiste na presença ativa dos serviços municipais com maior projeção externa (juventude, consumo, biblioteca e museu romano), em canais como Facebook, Tuenti, Twitter e Youtube, além de oferecer sindicância RSS de conteúdos. E o segundo está relacionado à presença institucional nas redes sociais com sentido de globalidade, apoiada numa função de dinamização e tutela corporativa.

Também é fomentado o associacionismo, oferecendo gratuitamente um Site com autogestão de conteúdos a todas as associações culturais, esportivas, sociais, vicinais, etc., dentro de um padrão de coerência geral e uma tutela da Prefeitura.

## ➔ CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA

- Incorporar ferramentas como as redes sociais na ação participativa
- Fomentar a alfabetização digital e incorporação da vida social de Irún ao projeto de Cidade Digital
- Trabalhar diversos valores importantes para a cidade com seus verdadeiros protagonistas



# Sos Paisa

Rede social de Cidadãos no Exterior



→ **ANO:**  
2004

→ **ENTIDADE:**  
Agência de Cooperação  
e Investimento de Medellín

→ [www.sospaisa.com](http://www.sospaisa.com)

## → CONCEITO

A Rede de Antioqueños e Antioqueñas no Exterior – Sos Paisa é uma iniciativa da Prefeitura de Medellín que relaciona aos paisas que vivem no exterior com a sua cidade, converti-los em bons embaixadores e promovendo sua participação nas propostas de desenvolvimento urbano.

[www.sospaisa.com](http://www.sospaisa.com) é o principal canal de comunicação, onde se podem encontrar notícias que os fazem participantes da realidade de Medellín e projetos da Administração Municipal. Igualmente, são empregados diversos canais de comunicação como redes sociais, correios eletrônicos, reuniões virtuais e presenciais, etc.

O portal está elaborado para que os paisas encontrem-se na rede. Cada um com um perfil próprio pode publicar fotos, vídeos e demais links de interesse para gerar um diálogo entre eles e a cidade, e, dessa maneira construir juntos uma Medellín solidária e competitiva. Desde 2004 até atualmente, contamos com 8.915 paisas em 72 países.

Também foi criada uma seção denominada Kit Diplomático, onde são publicados vídeos, apresentações, imagens, documentos e demais ferramentas comunicativas que eles podem usar no seu compromisso de promover a cidade.

## → CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA

- Incorporar ferramentas TICs, constituindo uma rede social para relacionar as comunidades paisas no exterior
- Mudar a imagem negativa de Medellín, acessando os resultados da sua transformação
- Dispor de uma ferramenta para compartilhar o conhecimento adquirido pelos paisas no exterior



# Desenvolvimento Econômico Inclusivo

Ferramentas para Promover Negócios Inclusivos



→ ANO:  
2010  
→ ENTIDADE:  
Secretaria de Desenvolvimento Econômico

→ [www.pasto.gov.co](http://www.pasto.gov.co)

## ↪ CONCEITO

O projeto é uma iniciativa entre a Prefeitura de Pasto e o Programa de Nações Unidas para lutar contra a pobreza extrema, através da inclusão da população vulnerável nos processos produtivos da cidade.

Estes processos produtivos locais reforçam a oferta e procura do mercado de trabalho, fortalecem as pesquisas do observatório do mercado de trabalho, para formular políticas de inclusão produtiva e implementar negócios inclusivos, baseados na produção agroalimentária. Também promove a inversão pública solidária, através da adoção de cláusulas sociais na contratação municipal.

A implementação de centros de orientação e referência para o emprego e o empreendedorismo é uma estratégia que se soma às anteriores para a formação no acesso às TICs.

O projeto DEI em sua fase intermediária de implementação conseguiu sinergias importantes e esforços coordenados entre as entidades públicas, o setor privado, as ONGs e cooperação internacional.

## ↪ CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA

- Incorporar novas ferramentas como centros de orientação e referência para ampliar e melhorar a governança
- Promover negócios inclusivos na cidade
- Conscientizar sobre as cláusulas sociais na contratação pública



➔ ANO:  
2007  
➔ ENTIDADE:  
Plano Estratégico de Rosario

➔ [www.rosario.gov.ar](http://www.rosario.gov.ar)

## ➔ CONCEITO

Rosario Cidade Digital integra as linhas estratégicas Criação+Inovação e Oportunidades+Cidadania do Plano Estratégico Rosario Metropolitana (PERM+10). Consiste na aplicação estratégica de novas tecnologias da informação e telecomunicações a todas as atividades e processos da administração pública.

Através do desenvolvimento de programas de doação de equipamento informático, assim com a aplicação de software livre promove-se o acesso às tecnologias, mediante o desenvolvimento de infraestrutura de tecnologias informáticas TI, software livre em uso, software de base em servidores e sistemas aplicativos em software livre.

Além disso, mediante serviços digitais como o portal de trâmites [www.rosario.gov.ar](http://www.rosario.gov.ar), o sistema único de atenção cidadã, o sistema de informação geográfica Rosario – SIGROS, baseado em tecnologia SIG, o sistema de videovigilância urbana, com o objetivo de prevenir e diminuir a comissão de atos ilícitos no espaço público e o sistema móvel TR para o pagamento do estacionamento por Internet, impulsiona um modelo de cidade que inclui as tecnologias como instrumento de gestão.

## ➔ CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA

- Impulsionar a criação de um modelo de comunidade que inclua as tecnologias digitais nas relações de comunicação entre a cidadania e o governo municipal
- Contribuir a sustentabilidade através de redução na utilização de papel a partir do uso massivo de suportes digitais em tramitações
- Reduzir a brecha digital



# Observatório cidadania 2020

Novos Canais para a Participação Cidadã



➔ **ANO:**  
2010

➔ **ENTIDADE:**

Prefeitura de Santiago e Conselho para o  
Desenvolvimento Estratégico de Santiago

➔ [www.pesantiago.org](http://www.pesantiago.org)

## ➔ **CONCEITO**

O Observatório Cidadania 2020 é um dos 50 projetos estruturantes do novo Plano Estratégico II (PES). Faz o seguimento do PES como ferramenta coordenadora de governança e participação cidadã. Seus componentes estão relacionados com os eixos do PES II: governabilidade, população-cultura-serviços sociais, uso do solo e ordenamento, ambiente e economia.

O Observatório analisa a informação básica destes eixos temáticos e junto à informação gerada pelas Investigações de Ação Participativa Cidadã (IAP), fortalece a participação cidadã no conjunto de projetos estruturantes do novo PES. Também coordena as ações necessárias e os atores envolvidos para a solução de projetos pendentes ou em processo de operação.

O Observatório Cidadania 2020 incluirá indicadores estratégicos que se monitorarão junto com a informação recopilada por informes oficiais periódicos e pesquisas concretas.

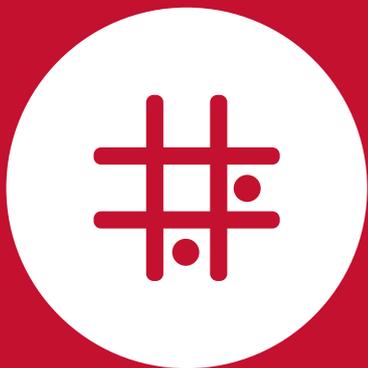
## ➔ **CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA**

- Posicionar uma nova ferramenta para a governança
- Gerar novos canais para a participação cidadã
- Elaborar indicadores por cada eixo do Plano Estratégico II 2020
- Divulgar digitalmente o seguimento do PES

---

# NOVOS PAPÉIS DO ESCRITÓRIO DE ESTRATÉGIA

---



## **Equipe de Planejamento Urbano**

Gestão Integrada das Políticas Urbanas Setoriais

P.64

## **Guadalmedina: O rio que nos une**

Transformar a Forma de Trabalhar do Escritório do Plano

P.65

## **Agenda Montevideo**

Gestão da Estratégia no Escritório do Plano

P.66

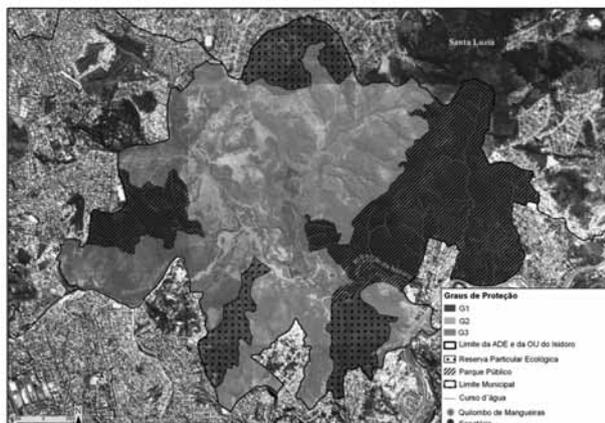
## **Sociedade de Participação - SAPEM**

Ativar o Papel do Escritório do Plano

P.67



Operação Urbana do Isidoro



→ **ANO:**  
2011  
→ **ENTIDADE:**  
Prefeitura Municipal de Belo Horizonte

→ [www.portalpbh.pbh.gov.br](http://www.portalpbh.pbh.gov.br)

### ↪ **CONCEITO**

A consolidação da metodologia de trabalho da equipe técnica interna e multidisciplinar envolvida no planejamento e gestão integrada das políticas urbanas está vinculada ao cumprimento do “Programa BH Metas e Resultados” do Governo Municipal, elaborado para acompanhar e monitorar a implementação das políticas públicas instituídas.

O objetivo geral é desenvolver e implementar novas metodologias e ferramentas para pensar a cidade e orientar a atuação do poder público de forma democrática e compartilhada.

A equipe é responsável pelo acompanhamento e monitoramento da aplicação da legislação urbana, pela coordenação dos planos urbanísticos e estudos territoriais, nas diversas escalas urbanas de análise, bem como elaboração e acompanhamento de projetos de estruturação e requalificação urbanas. Como funções específicas vale destacar a coordenação da implementação dos instrumentos de política urbana previstos na legislação urbanística (como a Operação Urbana Consorciada) e o estabelecimento de diretrizes para o desenvolvimento de projetos de mobiliário e desenho urbano.

A elaboração do Plano Diretor da Regional Norte e a instituição da Operação Urbana da Região do Isidoro são experiências que exemplificam a metodologia de trabalho desta equipe.

### ↪ **CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA**

- Coordenar agendas e alianças para levar a cabo projetos locais de caráter estratégico
- Promover a integração das políticas setoriais e a compatibilização do planejamento regional e local
- Elaborar projetos e intervenções relativos ao ordenamento físico dos espaços públicos



# Guadalmedina: O rio que nos une

Transformar a Forma de Trabalhar do Escritório do Plano



→ ANO:  
2010  
→ ENTIDADE:  
Fundação CIEDES

→ [www.ciedes.es](http://www.ciedes.es)

## → CONCEITO

A cidade de Málaga encontra-se atravessada de norte a sul pelo rio Guadalmedina, tendo produzido até o ano 1918 inundações periódicas no centro da cidade. A utilização do leito urbano para uso cidadão vem sido reclamado desde finais dos anos 80 pela cidadania, mas por se tratar de um projeto complexo e com competências de múltiplas administrações não conseguiu ser solucionado até o momento.

O II Plano Estratégico de Málaga reuniu entre seus principais projetos, entendendo que devia ser um projeto estratégico de transformação da cidade consensuada por todos. A integração do rio na cidade admitia diversas soluções e diante do leque de possibilidades surgiram diversas posturas. Portanto, o próprio Pleno Municipal aprovou que em CIEDES fossem decididos os passos a dar para atuar sobre o rio, saindo do debate político e sendo erigida assim como a mediadora do consenso político e cidadão.

Isto está supondo uma grande mudança na forma de atuar do escritório técnico do plano estratégico, já que lhe é pedido um trabalho mais executivo e orientado à direção de projetos. Foi criado o “Correio do Guadalmedina” no Site para dar difusão a toda a documentação que existe sobre o mesmo e facilitar a participação cidadã na busca de soluções. CIEDES tem o objetivo de articular o consenso institucional e a participação cidadã.

## → CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA

- Converter um projeto estratégico num projeto de cidade participativo e consensuado
- Transformar a forma de trabalhar do escritório do plano estratégico com base na governança e a gestão estratégica
- Incorporar novos papéis como escritório de projetos estratégicos, entre eles gerar alianças entre o setor público e privado e entre as administrações



→ ANO:  
2009  
→ ENTIDADE:  
Prefeitura de Montevideo

→ [www.montevideo.gub.uy](http://www.montevideo.gub.uy)

### → CONCEITO

A Agenda Montevideo é um conjunto de Planos e Programas do Governo Departamental, planejados em função dos recursos disponíveis e das prioridades estratégicas.

Incorporar sistemas de informação georreferenciada para o seguimento no território das ações previstas e a análise da cobertura de gestão, verificando que estas ações respondam aos objetivos de desenvolvimento e às orientações estratégicas.

Com esta metodologia pretende-se determinar um conjunto de indicadores de gestão e meios de verificação para levar a cabo o seguimento de planos, programas e projetos. Também identificar os temas de Agenda nas unidades responsáveis, definir os prazos de implementação dos projetos, identificar os atores implicados e os recursos atribuídos a cada programa.

### → CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA

- Incorporar a gestão da estratégia à OPEU
- Incorporar um sistema de informação georreferenciada para o seguimento e valoração de processos estratégicos
- Facilitar ferramentas TICs para a governança



# Sociedade de Participação - SAPEM

Ativar o Papel do Escritório do Plano



→ **ANO:**  
2010  
→ **ENTIDADE:**  
Secretaria de Planejamento Estratégico

→ [www.moron.gov.ar](http://www.moron.gov.ar)

## → CONCEITO

A sociedade de participação estatal é um organismo de apoio à implementação de projetos estratégicos, articulando os interesses dos diversos atores implicados.

Administrar projetos mediante uma figura como esta, transparente, aceita e efetiva é muito importante para o desenvolvimento local e para a concreção de muitos projetos urbanos do Plano de Desenvolvimento Estratégico 2020 (PDE), como o parque tecnológico do setor de equipamento urbano, a área esportiva e a reserva ecológica de Morón.

## → CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA

- Ativar o papel do Escritório Estratégico – OPEU, como impulsor de projetos no marco do plano e administrador de acordos entre o setor público e privado
- Pensar o futuro da cidade com novos instrumentos de apoio à implementação de projetos
- Promover projetos que contribuam ao crescimento e desenvolvimento econômico do território

---

# INTEGRAÇÃO DO PLANO, PENSAMENTO E PROJETO

---



**Urbanismo Comunitário Maurica**  
Estratégia Comum de Transformação Urbana

P.69

**Metodologia para uma Produção  
Sustentável Territorial**  
Sistema Coordenado de Planejamento  
Estratégico Regional

P.70

**Cidade de Inovação e Conhecimento**  
Alianças Estratégicas para uma  
Sociedade do Conhecimento

P.71

**Lagoa de Chapulco**  
Infraestruturas de Impacto Urbano

P.72

**Centro Histórico,  
Núcleo Urbano de Tod@s**  
Participação Cidadã na Gestão

P.73

**Casa da Paz e  
os Direitos Humanos**  
Promover Projetos à base de Valores Estratégicos

P.74

**Estonoesunsolar**  
Transformar Terrenos em Espaços de Uso Coletivo

P.75

INTEGRAÇÃO  
DO PLANO,  
PENSAMENTO  
E PROJETO



ANZOÁTEGUI  
VENEZUELA

# Urbanismo Comunitário Maurica

## Estratégia Comum de Transformação Urbana



→ ANO:

2009

→ ENTIDADE:

Gobernación del estado de Anzoátegui



[www.gobierno.anzoategui.org](http://www.gobierno.anzoategui.org)

### → CONCEITO

O projeto consiste em transformar duzentos e sessenta hectares da zona costeira da cidade de Barcelona, com a finalidade de reverter o atual padrão de ocupação anárquica do território, que gera conflitos de uso de terra, problemas hidráulicos e a destruição de áreas de alta valorização ecológica e cultural. Incorporar à trama urbana espaços geograficamente estratégicos para o resgate e estabelecimento de equipamentos fundamentais nos âmbitos turísticos, recreacional, cultural e pesqueiro, mediante a construção de canais conectados ao Mar Caribe é uma estratégia de urbanismo de primeira ordem, caracterizado pela presença de espaços públicos amplos e elementos arquitetônicos, que formarão lugares para o encontro da cidadania, assim como marcos que projetem a cidade como zona turística.

O projeto é promovido pelo Governo do Estado Anzoátegui, com a participação da Prefeitura de Barcelona, Ministério do Ambiente, Ministério de Transporte e Comunicações, Fundação de Investigações Sismológicas, Fiscalía Ambiental, Instituto Nacional de Parques, o Conselho Comunal de Caño Salao e o Conselho Comunal de Maurica.

### → CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA

- Transformar a faixa costeira da cidade de Barcelona
- Promover o desenvolvimento turístico-recreacional e cultural
- Impulsionar o urbanismo sustentável, no marco da participação comunitária e a transversalidade da gestão urbana

INTEGRAÇÃO  
DO PLANO,  
PENSAMENTO  
E PROJETO



CAGUAS  
PORTO  
RICO

# Metodologia para uma Produção Sustentável Territorial

Sistema Coordenado de  
Planejamento Estratégico Regional



→ ANO:  
2009

→ ENTIDADE:  
Unidade de Planejamento Estratégico

→ [www.caguas.gov.pr](http://www.caguas.gov.pr)

## ↪ CONCEITO

A metodologia consiste na elaboração de um banco de dados do território para selecionar e contrastar projetos que poderiam ser desenvolvidos na região, considerando diversos fatores socioeconômicos e o apoio da cidadania, através de canais participativos.

Esta metodologia ajudará as cidades e as suas comunidades a desenvolver estratégias conjuntas para administrar os riscos e as oportunidades dos processos econômicos da produção local e repensar modelos baseados nos recursos locais para o desenvolvimento de uma economia sustentável.

Este processo impulsionará a produção econômica de Caguas de maneira sustentável elaborando, implementando e fazendo o seguimento dos Planos Estratégicos Regionais. O objetivo é criar bases de produção coordenadas entre as regiões, promover uma nova cultura de empreendedores e novas oportunidades de empregos, reduzindo, desta maneira, a dependência econômica das transferências dos Estados Unidos.

## ↪ CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA

- Impulsionar desde a governança projetos de atividade econômica de caráter agroalimentários, contando com informação técnica contrastada
- Desenvolver uma economia sustentável otimizando o território, diminuindo a dependência exterior
- Pôr em funcionamento um sistema coordenado de Planejamento Estratégico Regional

INTEGRAÇÃO  
DO PLANO,  
PENSAMENTO  
E PROJETO



MÉRIDA  
MÉXICO

**Cidade de Inovação  
e Conhecimento**  
Alianças Estratégicas para ma  
Sociedade do Conhecimento



→ **ANO:**  
2010  
→ **ENTIDADE:**  
Fundación Plan Estratégico de Mérida

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

#### → **CONCEITO**

Mérida formulou um Plano Estratégico com perspectiva ao ano 2030 para desenvolver-se como uma cidade do conhecimento, com o propósito de potencializar as capacidades de inovação existentes, impulsionar a inovação tecnológica, o estabelecimento de empresas do conhecimento, a educação com padrões de qualidade internacional, a elaboração e implementação de políticas e programas de incentivos para fomentar as atividades econômicas, relacionadas com o conhecimento.

Também a realização de atividades que permitam a inserção bem-sucedida do território nos mercados globais para a melhora de qualidade de vida dos habitantes da região.

#### → **CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA**

- Ampliar a governança estabelecendo alianças entre os diversos atores sociais para orientar a Mérida para uma sociedade do conhecimento
- Vincular o desenvolvimento econômico com a inovação, o desenvolvimento social e cultural
- Criar espaços adequados para a execução de projetos urbanos criativos

INTEGRAÇÃO  
DO PLANO,  
PENSAMENTO  
E PROJETO



PUEBLA DE  
ZARAGOZA

MÉXICO

# Lagoa de Chapulco

## Infraestruturas de Impacto Urbano



→ **ANO:**  
2010

→ **ENTIDADE:**  
Coordenação Geral de Políticas Públicas e  
Inovação Governamental

→ [www.pueblacapital.gob.mx](http://www.pueblacapital.gob.mx)

### → CONCEITO

“Lagoa de Chapulco” é um projeto integral de Desenvolvimento Sustentável que surge da necessidade de resgatar uma área de patrimônio natural de 180 mil m<sup>2</sup>, que apresentava uma séria deterioração ecológica e incidia desfavoravelmente na qualidade de vida das famílias assentadas ao sudeste da cidade de Puebla.

A integração do plano, pensamento e projeto teve lugar a partir do diagnóstico da zona com relação a serviços e infraestruturas urbanas, espaços públicos e áreas verdes necessárias num plano com projetos concretos para resgatar o ecossistema natural, mediante a recuperação e conservação do habitat de aproximadamente 60 espécies silvestres em perigo de extinção.

Entre seus objetivos destaca-se incrementar o promédio de áreas verdes, passando de 1.5 a 2.4 m<sup>2</sup> por pessoa, recuperar um pulmão vital da cidade e criar um parque de caráter educativo e didático com ênfase na formação e sensibilização sobre a importância do meio ambiente.

Além disso, devolver à lagoa sua função natural através da sua reabilitação como vaso regulador para controlar as descargas de águas pluviais, e assim, evitar as constantes inundações que afetavam as mais de 20 colônias limítrofes.

### → CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA

- Realizar projetos com governança de impacto social, econômico e ambiental
- Integrar pensamento estratégico em projetos concretos para a recuperação da Lagoa como espaço de uso coletivo e recreativo.
- Melhorar e conservar a imagem urbana, através da corresponsabilidade entre governo e sociedade

INTEGRAÇÃO  
DO PLANO,  
PENSAMENTO  
E PROJETO



SAN LUÍS  
POTOSÍ

MÉXICO

# Centro Histórico, núcleo urbano de tod@s

Participação Cidadã na Gestão



→ **ANO:**  
2009

→ **ENTIDADE:**  
Município San Luis Potosí

→ [www.sanluis.gob.mx](http://www.sanluis.gob.mx)

## ↪ **CONCEITO**

O projeto de coordenação do Centro Histórico está relacionado com a criação de uma entidade para levar a cabo a gestão do Centro Histórico de San Luis Potosí, patrimônio da humanidade. O objetivo é promover o diálogo com a sociedade na consecução de estratégias coordenadas, tendo em conta a participação cidadã na elaboração de políticas públicas nesta zona da cidade.

## ↪ **CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA**

- Dar continuidade aos trabalhos estabelecidos como eixos reitores para o centro histórico
- Coordenar entre a sociedade e as distintas ordens de governo as políticas públicas relacionadas com o Centro Histórico e seu entorno
- Promover a participação cidadã

INTEGRAÇÃO  
DO PLANO,  
PENSAMENTO  
E PROJETO



SAN  
SEBASTIÁN  
ESPAÑA

# Casa da Paz e os Direitos Humanos

Promover Projetos à base de valores estratégicos



→ ANO:  
2010  
→ ENTIDADE:  
Donostia – San Sebastián

→ [www.donostiakultura.net](http://www.donostiakultura.net)

## ↪ CONCEITO

A Casa da Paz e os Direitos Humanos é um centro cultural para promover diversas atividades entre diversos atores comprometidos com os direitos humanos. Conta com diversos equipamentos e com um espaço dirigido ao movimento associativo, oferecendo assim a possibilidade de associações como Lantxabe, Dogabe, Helduen Hitza, Amigos do Parque, + 55, associação de aposentados que organizam atividades de maneira gratuita.

As dotações da Casa da Paz e do Centro Cultural somam 3.660 metros quadrados ao serviço da promoção dos direitos humanos. Sem esquecer o parque com seus jardins e passeios, o parque infantil, o pavilhão de bonsais, o bar, o restaurante, entre outros, que se configuram de forma que, entre todos os elementos dão como resultado um espaço único que convida à reflexão, ao entedimento, ao respeito e ao civismo.

Com este projeto pretende-se dotar à cidade de um edifício referencial como ponto de encontro, onde todas as pessoas e entidades comprometidas ativamente com a defesa da paz e os direitos humanos possam refletir, trabalhar e relacionar-se.

## ↪ CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA

- Governança para promover projetos à base de valores estratégicos para a cidade
- Promover a formação, a educação e a pesquisa em temas relacionados com Direitos Humanos
- Fortalecer os movimentos sociais que trabalham em matéria de direitos humanos, solidariedade e justiça

INTEGRAÇÃO  
DO PLANO,  
PENSAMENTO  
E PROJETO



ZARAGOZA  
ESPANHA

**Estonoesunsolar**  
Transformar Terrenos em Espaços de Uso Coletivo



→ ANO:  
2009  
→ ENTIDADE:  
Zaragoza Vivienda

→ [www.estonoesunsolar.wordpress.com](http://www.estonoesunsolar.wordpress.com)

### → CONCEITO

O programa "estonoesunsolar" surge de um plano de Emprego cujo objetivo principal é a manutenção e o saneamento dos terrenos em estado de abandono. A iniciativa promovida por Zaragoza Vivienda reflete o potencial dos espaços abandonados e em desuso para gerar novos enfoques de desenvolvimento urbano.

O nome do programa "estonoesunsolar" propõe um convite a pensar de novo estes espaços abandonados e encistados na memória cotidiana dos vizinhos.

As intervenções variam desde jardins a hortas compartilhadas, espaços públicos infantis, espaços esportivos, entre outros. Este processo permite gerar pequenos equipamentos para os bairros em espaços de tempo muito breves.

Depois de uma análise dos serviços existentes, usos predominantes e uma análise socioeconômica da população presente, coloca-se em funcionamento um processo de participação cidadã entre as diferentes associações e posteriormente são definidos os organismos responsáveis da gestão.

Este projeto permite ampliar a superfície de uso público da cidade de uma maneira temporal, flexível e dinâmica. Com ampla participação cidadã durante todo o desenvolvimento do projeto tanto presencial como nas redes sociais, contabilizam-se 29 atuações, que acarretaram a reciclagem de 42.000 m<sup>2</sup> de vazios urbanos em novos espaços públicos.

### → CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA

- Governança para impulsionar a elaboração de projetos urbanos. Recuperar terrenos convertindo-os em espaços de uso coletivo
- Incorporar na gestão do solo público e privado convênios entre os donos do solo e a administração local para promover e priorizar a participação cidadã
- Promover a inovação social e urbanística, incorporando gestão sustentável
- Consolidar vitórias rápidas como estratégia

6



---

## FERRAMENTAS PARA PENSAR A CIDADE

---

Apresentamos a seguir uma síntese descritiva de algumas ferramentas que incorporam novas tecnologias e metodologias para a elaboração e gestão dos processos de planejamento e governança em entornos locais e supramunicipais. A utilização destas ferramentas permite avanços significativos como os que supõem sistemas SIG que permitem integrar hardware, software e bancos de dados, facilitando a visualização de problemas e soluções sobre o plano do território; os sistemas de diagnóstico sobre desenvolvimento local, ou a introdução de sistemas para a melhora integral do território apostando pelas novas tecnologias como fator de diferenciação e de competitividade territorial.

- 1 **Agenda desde o local**
- 2 **Geoportal IDEBarcelona**
- 3 **Avaliação da eficiência metabólica urbana**
- 4 **Projeto urbano integral**



MÉXICO, D.F.  
MÉXICO

# Agenda desde o local

## Metodologia por Indicadores

### → CONCEITO

A Agenda Desde o Local é uma ferramenta desenvolvida pela Secretaria do Governo Federal Mexicano, através do Instituto Nacional para o Federalismo e o Desenvolvimento Municipal (INAFED), que permite obter um diagnóstico integral da situação na qual se encontram os municípios em matéria de desenvolvimento local e com base neste focalizar as ações das três ordens de governo naquelas áreas de oportunidade identificadas. O processo de implementação da Agenda consta de quatro etapas:

- **Autodiagnóstico:** este é respondido pelos próprios funcionários municipais, o qual contém 39 indicadores e 270 parâmetros de mediação, que identificam as condições mínimas que não devem deixar de existir em qualquer município e que se encontram agrupados nos seguintes quadrantes: Desenvolvimento Institucional para um Bom Governo, Desenvolvimento Econômico Sustentável, Desenvolvimento Social Inclusivo e Desenvolvimento Ambiental Sustentável. Cada um dos indicadores conta com três níveis onde se pode localizar a situação na qual se encontra o município; a métrica de vermelho representa um estado não desejável na situação do município, a métrica amarela registra uma situação onde existem ações de melhora, mas não de maneira permanente ou contínua, e por último, a métrica em verde representa uma situação mínima aceitável em matéria de desenvolvimento municipal.
- **Verificação:** um órgão independente (instituições de educação superior públicas e/ou privadas) com reconhecido prestígio de neutralidade e pertencente à rede de instâncias verificadoras da Agenda Desde o Local, valida que o plasmado no autodiagnóstico efetivamente corresponda à realidade, baseando-se em um catálogo de evidências, ou seja, que para cada um dos parâmetros deve existir evidência (mesma que está sob o resguardo do município) que sustentará as ações a qual faz referência cada um deles. O Reitor da Instância Acadêmica que participa como verificadora enviará o ditame com os resultados da verificação ao Conselho Nacional Desde o Local.
- **Melhora de áreas de oportunidade:** esta consiste na tomada de decisões para a seleção das áreas de oportunidade (métricas amarelo e vermelho) onde se enfocarão as ações das três ordens de governo para implementar soluções concretas para a superação de atrasos e avançar no desenvolvimento integral do município.
- **Expedição de certificados:** O Conselho Nacional Desde o Local, órgão colegiado de consulta, opinião e implementação do Programa Agenda Desde o Local, recebe o ditame de verificação para sua validação e certificação dos municípios que cumpram com as condições de qualidade mínima aceitável, para ser entregues no evento municipalista mais importante do País: "Fórum Internacional Desde o Local" que é o espaço de discussão e de intercâmbio de experiências sobre os avanços, perspectivas e desafios que em matéria de desenvolvimento local levam-se a cabo em esfera nacional e internacional.

### → REQUISITOS

Qualquer município pode participar no programa, sem importar condição alguma, já que a agenda está elaborada para que seja aplicada por qualquer dos 2.441 municípios do país. Antes de realizar um autodiagnóstico, o município deverá aprovar em sessão na Prefeitura a incorporação ao programa de Agenda Desde o Local e solicitar formalmente sua inscrição.

### → APLICAÇÕES

Com base no autodiagnóstico e na verificação, a Agenda Desde o Local permite aos municípios contar com informação que lhes permite identificar diversas áreas de oportunidade e com isto focalizar suas ações e recursos naqueles itens que assim o requerem. Além disso, mediante a identificação de áreas de oportunidade, os municípios podem trabalhar no seu plano de desenvolvimento municipal.

## → CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA

Mediante a participação contínua dos municípios pode-se dispor de informação que permite aos governos estaduais e ao governo federal dar seguimento à evolução dos municípios em cada um dos 39 indicadores da Agenda Desde o Local. Conta-se com informação que permite focalizar as ações dos governos estaduais e federais nos indicadores de menor cumprimento por parte dos governos municipais.

## → BENEFÍCIOS PARA A PREFEITURA

A Agenda Desde o Local promove a coordenação dos governos municipais, estaduais e federal para fazer mais eficientes suas ações e seus programas, respondendo com soluções concretas aos problemas detectados nas Administrações Públicas Municipais. Parte importante desta ferramenta é que ajuda ao município a identificar aquelas áreas de oportunidade nas quais requer ações específicas, com base na métrica antes mencionada e que serve com um guia para a elaboração do plano de desenvolvimento municipal, que lhe permita dar o oportuno seguimento às ações programadas. Com base nos lineamentos de implementação da metodologia, em particular com o autodiagnóstico, o município pode conhecer o estado que guarda sua administração e com isto priorizar a aplicação dos seus recursos de acordo com as necessidades detectadas.

Além disso, a Agenda Desde o Local é uma ferramenta prática que auxilia os funcionários e autoridades municipais no processo de prestação de contas ao comunicar por meio dos certificados as práticas aceitáveis.

## → BENEFÍCIOS PARA A CIDADANIA

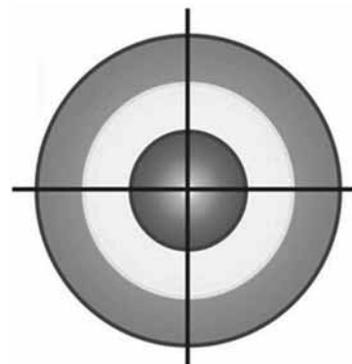
A Agenda Desde o Local é formada como uma ferramenta que impulsiona mudanças que produzem resultados concretos aos cidadãos e onde as decisões são tomadas desde o lugar onde vivem, desde o local, o qual impacta no desenvolvimento e bem-estar dos próprios cidadãos.

Entre os aspectos destacados na Agenda Desde o Local, está aquele que mediante diversas ações são promovidas a transparência e prestação de contas em face do cidadão, ao promover que a informação pública municipal seja do conhecimento da população.

Além disso, os certificados de qualidade mínima aceitável que alcançam cada um dos municípios são um meio simples para que os cidadãos avaliem e meçam a gestão municipal.

As metas apresentadas pela Agenda Desde o Local impulsionam a construção de governos mais democráticos em sentido ascendente, onde o próprio cidadão orienta ações de governo e impulsiona o desenvolvimento integral dos municípios em benefício de todos os cidadãos.

→ **ENTIDAD:**  
Instituto Nacional para o Federalismo  
e o Desenvolvimento Municipal



[www.gobernacion.gob.mx](http://www.gobernacion.gob.mx)



PROVINCIA DE  
BARCELONA  
ESPANHA

**Geoportal IDEBarcelona**  
Infraestrutura de Dados Espaciais  
da Província de Barcelona

## → CONCEITO

O geoportal IDEBarcelona é um site que integra cartografias de base e camadas temáticas de âmbito municipal e provincial, e as socializa através de recursos como o Sistema de Informação Territorial Municipal (SITMUN), o visor de mapas WMS, geosserviços e catálogo de metadatos, que garantam a interoperabilidade da informação.

Em 2009, foi impulsionado pela Diputação de Barcelona, instituição de governo local que oferece apoio técnico, econômico e tecnológico às 311 prefeituras da província trabalhando em rede, coordenando serviços de caráter municipal e supramunicipal e prestando diretamente alguns deles.

Seu objetivo é potencializar a utilização das novas tecnologias para dispor de uma informação geográfica completa, atualizada e aplicável, e se enquadra nas linhas de ação vinculadas ao planejamento e gestão de um território sustentável.

A província de Barcelona tem uma superfície de 7.719 Km<sup>2</sup>, com 180 municípios menores de 5.000 habitantes, 267 menores de 20.000 e somente 7 municípios superam os 100.000 habitantes.

## → REQUISITOS

Desde um ponto de vista tecnológico, para que a informação possa ser integrada numa infraestrutura de Dados Espaciais, é necessário:

- Que seja georreferenciada, homogeneizada e harmonizada a partir de modelos de dados adequados com padrões vigentes
- A utilização de ferramentas SIG para uma gestão integrada da informação
- A gestão centralizada da informação através de um administrador

Desde um ponto de vista operativo que garanta a utilidade da informação, é imprescindível:

- Dispor das camadas temáticas relativas a todas as variáveis que incidem no cumprimento das competências municipais
- Garantir a manutenção e atualização da informação
- Integração na cultura organizativa

## → APLICAÇÕES

Internamente, a Diputação de Barcelona permite dispor de uma plataforma corporativa que facilite a gestão da informação geográfica pluridisciplinar, aplicada ao estudo e análise das dinâmicas territoriais de escala supramunicipal e utilizada como recurso nas diferentes linhas de apoio às prefeituras da província.

No nível municipal, permite às prefeituras dispor de uma ferramenta que, mediante tecnologia web, lhes facilite a consulta, atualização e análise de um grande volume de informação geográfica, disposta em camadas que se possam sobrepor, que lhes é necessária para as funções de diagnóstico, adoção de critérios, planejamento e gestão:

- Planejamento urbanístico, cadastro, usos, atividades econômicas, patrimônio natural, histórico e cultural
- Acessibilidade, mobilidade, redes de serviços (água, energia, saneamento, elementos urbanos...), consumos, indicadores ambientais
- Habitação, densidade, utilização do espaço público, indicadores populacionais relacionados com dotação de equipamentos sanitários, docentes, culturais e sociais

## ➔ CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA

- Dispor de informação temática representativa das realidades que operam no âmbito municipal e supramunicipal, que permita analisar as lógicas e variáveis que incidem nas dinâmicas urbanas
- Conseguir a plena interrelação da informação de todos os âmbitos temáticos, a partir da sobreposição das camadas escolhidas às escalas mais adequadas
- Integrar informações geográficas geradas por diferentes administrações – cooperação interadministrativa – Disponibilidade da informação com continuidade territorial
- Facilitar dinâmicas de trabalho transversal e em rede que favorecem a gestão eficiente dos recursos

## ➔ BENEFÍCIOS PARA OS MUNICÍPIOS

- Acesso a toda a cartografia georreferenciada disponível e aos recursos de visualização, análise e gestão da informação, sem necessidade que a prefeitura disponha de sistemas de informação geográfica próprios
- Visão e compreensão global do território, mas, ao mesmo tempo, conhecimento e concreção de detalhe, favorecendo a capacidade de reação à modificação das dinâmicas
- Acesso à informação pluridisciplinar do próprio município e também de outros termos municipais, o que favorece as estratégias de implementação de políticas públicas com coerência territorial e os serviços mancomunados
- Ferramenta ao alcance de todo o pessoal com simples conhecimentos de ofimática
- Uso transversal de dados entre todos os departamentos
- Possibilidade de dispor de informação atualizada através dos geosserviços web e, ao mesmo tempo, disponibilidade de módulos para a atualização on-line da informação municipal

## ➔ BENEFÍCIOS PARA A CIDADANIA

- A socialização da informação através da Internet, põe ao alcance da cidadania o acesso às funções de consulta e análise da informação geográfica da província de Barcelona sem necessidade de dispor de um SIG nem formação específica.
- Os recursos tecnológicos de uma IDE possibilitam que o usuário escolha em cada momento sobre qual informação de base (cartografias topográficas de diversas escalas, ortofotos de diversos momentos históricos) deseja sobrepor às informações temáticas, o que permite obter agilmente as imagens e consultas requeridas. As diferentes combinações de grupos de informação e de escalas e a inserção dos dados associados a elementos concretos selecionados, facilita a aplicabilidade do sistema aos diferentes perfis e necessidades da população.

### ➔ ENTIDAD:

Diputació de Barcelona, Àrea de Infraestructuras, Urbanismo e Habitaçió



[www.diba.cat](http://www.diba.cat) / [www.diba.cat/idebarcelona](http://www.diba.cat/idebarcelona)



BARCELONA  
ESPANHA

# Avaliação da eficiência metabólica urbana

Maiores Eficiência Metabólica, Maior Competitividade Urbana

## → CONCEITO

Dentro das metodologias de planejamento estratégico que aplica Barcelona Strategic Urban Systems (BcnSuS), a avaliação da eficiência metabólica urbana é uma ferramenta de grande importância.

Qualquer transformação implica mudanças metabólicas e os sistemas urbanos não são uma exceção. Num momento que as transformações urbanas são tão necessárias, estas devem incorporar – desde o princípio – novos conceitos metabólicos capazes de transformar de forma mais conveniente e sustentável os fluxos de matérias que entram e saem da cidade, racionalizando a energia necessária para processá-las e minimizando os resíduos que produzam.

De acordo com as teses contemporâneas da ecologia urbana, o critério metabólico principal é converter os fluxos de matéria e energia, absolutamente linear na cidade convencional, nos fluxos circulares em maior grau possível. Isto significa reduzir a importação de recursos, assim como a exportação de resíduos, a reutilização e a reciclagem da matéria dentro do sistema urbano. Por outro lado, a cidade deve contribuir para abastecer-se energeticamente, mediante recursos locais, através de um modelo que tenda a zero emissões. Isto implica, obviamente, a reconceitualização da mobilidade urbana, de todos seus requisitos energéticos e também das novas condições que devem reger para a edificação de forma que os edifícios, a partir da sua própria configuração, colaborem positivamente nesta nova tese e deixem de ser somente consumidores. Uma maior eficiência metabólica também contribui a uma maior competitividade urbana.

A acessibilidade, o valor posicional, a fertilidade urbana e a criatividade e inovação são os vetores que mais afetam à competitividade, mas ao mesmo tempo são vetores muito dependentes da geografia de redes territoriais. Contrariamente, a eficiência urbana não vem condicionada pela dimensão da cidade.

*BcnSuS é uma agrupação de interesse econômico com sede em Barcelona estabelecida com o objetivo de participar em projetos no estrangeiro, aplicando o conhecimento acumulado ao longo de 30 anos de desenvolvimento urbano na cidade de Barcelona, uma transformação internacionalmente reconhecida e galardonada. BcnSuS está especializada no planejamento estratégico e desenvolvimento de projetos urbanos a várias escalas, na construção e a exploração de grandes infraestruturas, e na complexidade dos novos desafios territoriais de hoje em dia. Na sua trajetória, demonstrou uma alta capacidade de inovação tecnológica.*

## → REQUISITOS

Para avaliar a eficiência metabólica urbana utiliza-se uma bateria de indicadores relacionados com os balanços materiais e energéticos assim como os socioeconômicos:

- Energia para o transporte privado
- Energia para o transporte público
- CO2 produzido pelo transporte privado
- NOx produzidos pelo transporte privado
- CO2 produzido pelo transporte público
- Cota da mobilidade de “verde”
- Km percorridos em um ano
- Intensidade de tráfego
- Consumo de energia para aquecimento
- CO2 produzido pela calefação
- NOx produzidos para a calefação
- Consumo total de eletricidade
- Cota de energia renovável
- CO2 produzido pela geração elétrica
- Consumo de água para edifícios
- Quantidade de resíduos municipais gerados
- Cota de reciclagem de resíduos
- CO2 produzido pelos resíduos
- Densidade urbana
- PIB per capita
- Número de postos de trabalho
- Esperança de vida

A evolução da eficiência metabólica urbana é obtida mediante a agregação de muitas valorações comparativas de aspectos parciais do sistema urbano. Portanto, utiliza-se um conjunto estruturado de modelos hierárquicos que reflete a organização do sistema urbano em vários subsistemas e os fluxos de entrada e saída da cada um deles.

A metodologia desenvolvida por i.CUP Accademia di Architettura - Università della Svizzera Italiana Mendrisio, sob a direção do Prof. J. A. Acebillo

## → APLICAÇÕES

O enfoque metabólico permite quantificar a eficiência de uso de recursos e o grau da sua reutilização num determinado contexto econômico e social. Pode ser muito útil para identificar as oportunidades para melhorar o equilíbrio econômico-social-meio ambiental do entorno urbano. Neste sentido, a análise metabólica é utilizada como um teste para avaliar previamente as consequências funcionais e ecológicas de futuras transformações urbanas. O modelo metabólico também nos ajudará a determinar as condições críticas de ruptura do sistema urbano, assim como o efeito estimulador de determinadas ações e atividades que encaixariam sem dificuldade no novo quadro metabólico. Contribuição estratégica

Esta metodologia permite introduzir variantes e corrigir resultados durante o processo de elaboração de uma transformação urbana, permitindo estabelecer uma retroalimentação entre as novas atividades que são propostas e seu impacto urbano.

## → BENEFÍCIOS PARA A PREFEITURA

A avaliação da eficiência metabólica urbana permite detectar disfunções e identificar oportunidades de intervenção. Neste sentido, é uma ferramenta que permite objetivar a tomada de decisões a respeito de novos projetos.

Por outro lado, a melhora da eficiência metabólica urbana implica trabalhar nas atividades intrinsecamente relacionadas com a administração pública, como por exemplo: a integração das infraestruturas de serviços públicos, a promoção de áreas verdes funcionais e o uso de fontes de energia renováveis disponíveis localmente. Portanto, um dos aspectos chave para a otimização do metabolismo deve-se partir de um enfoque global unificado para: Água, Energia e Resíduos. O enfoque convencional considera que estes três fluxos por separado e a elaboração das infraestruturas correspondentes é concebida em forma independente. No entanto, tanto o ciclo da água como o do tratamento de resíduos requer energia, sendo ao mesmo tempo fontes potenciais da mesma. O enfoque integral busca as sinergias das infraestruturas relacionadas com estes três fluxos, com o objetivo de reduzir o consumo de recursos e a melhora da economia das infraestruturas de serviços.

## → BENEFÍCIOS PARA A CIDADANIA

Com uma mudança tão forte para nossa sociedade como a que está provocando a nova tecnologia, a nova economia neoterciária e a globalização, devemos responder com uma nova ideologia urbana. Neste sentido, uma avaliação objetiva das consequências funcionais e ecológicas de futuras transformações urbanas ajuda a reinterpretar mais objetivamente o conceito de "livable city", em benefício de todos os cidadãos.

## → ENTIDAD: BcnSuS



num.	name	type	description
1	EnTransPriv	input	energy for private transportation
2	EnTransPub	input	energy for public transportation
3	CO2TransPriv	input	CO <sub>2</sub> produced by private transportation
4	NOxTransPriv	input	NO <sub>x</sub> produced by private transportation
5	CO2TransPub	input	CO <sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> produced for heating
17	NOxHeat	input	NO <sub>x</sub> produced for heating
18	CO2Electr	input	CO <sub>2</sub> produced for electricity
19	CO2Waste	input	CO <sub>2</sub> 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	ProducTrans	intermediate	Evaluation of the productivity of the transportation System
25	OutputTrans	intermediate	Evaluation of the output of the transportation System

→ [www.bcnsus.com](http://www.bcnsus.com)



# Projeto Urbano Integral

## Urbanismo Social

### → CONCEITO

Os Projetos Urbanos Integrals PUI são intervenções no espaço público que têm um impacto zonal, graças ao seu enfoque destinado a solucionar problemas de mobilidade, centralidade, encontro, meio ambiente, espaços públicos recreativos e esportivos, que beneficiam a maior quantidade de população. O tema do habitat está enfocado numa intervenção integral de microterritórios dentro de uma mesma zona, desenvolvidos em torno de sistemas naturais que requerem o melhoramento tanto da moradia como do entorno para a totalidade da população que habita este território, através de acordos e pactos com as comunidades beneficiadas.

Com o Plano de Desenvolvimento 2008-2011, a Prefeitura busca o desenvolvimento humano integral utilizando o conceito de Urbanismo Social aplicado em 6 linhas estratégicas principais, das quais a Linha 1, Medellín, cidade solidária e equitativa, luta contra a pobreza, busca a reconciliação, o restabelecimento dos direitos e a reintegração social e econômica, através do melhoramento das condições de moradia e o habitat com atuações urbanas integrais e o desenvolvimento rural.

Atualmente, os esforços do Projeto Urbano Integral estão orientados à execução de 26 projetos que até a data foram viabilizados, de acordo com cada cenário apresentado, desde a ordem social até a ordem financeira, onde em alguns deles, que estão a cargo de outras Secretarias do Município de Medellín, o PUI, encarrega-se de fazer todo o acompanhamento aos mesmos, como parte do processo de articulação interinstitucional, sob a metodologia aplicada, em interesse de um processo de intervenção mais equilibrado em todas suas áreas de trabalho.

### → APLICAÇÕES

Para o processo de mudança é iniciado um diagnóstico, formulação e elaboração do PUI, onde entra em consideração a informação obtida por estudos prévios, é corroborado em campo a veracidade e precisão da mesma e ao mesmo tempo são verificadas as moradias dos seus habitantes como um fato natural de convivência, onde as experiências subjetivas presentes neste cenário formam a projeção do território na cidade.

A equipe interdisciplinária do PUI, arquitetos, engenheiros, sociólogos, assistentes sociais, comunicadores realizam uma etapa de diagnóstico que permite desenvolver critérios de intervenção urbanos e arquitetônicos, uma análise qualitativa e quantitativa dos elementos representativos, tais como vias, equipamentos, lotes de oportunidade, entre outros, gerando um sistema de dados que serve de apoio na construção de um Plano Mestre PUI.

A revisão do território é abordada em companhia da comunidade (líderes de bairros e habitantes locais), os quais dão sua melhor contribuição através do relato, com o qual puderam ser identificados imaginários locais, significados de lugares e sentidos de pertença, tendo em conta que a identificação e valorização de um território vai mais além do físico e complementa-se com a percepção que este transmite, não somente desde a estrutura do território, mas também desde a cultura urbana.

Durante esta etapa de diagnóstico e formulação podem ser identificadas as seguintes potencialidades:

- Tipo de geografia
- Tipos de assentamentos
- Condições ambientais e de infraestrutura que incluem áreas de risco geológico e ambiental
- Condições de saneamento, coleta de lixo, sistemas viáveis, fornecimento de serviços públicos e a demanda de serviços sociais incluindo a assistência de saúde, educação e recreação e esporte

### → CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA

Para alcançar uma nova concepção de cidade compacta, diversa no funcional e inclusiva no social, através da criação de um sistema de centralidades conectado em rede, com transporte público coletivo, dotação de equipamentos e espaços públicos de qualidade que equilibrem o território e reduzam a segregação socioespacial; os Projetos Urbanos Integrals

PUI foram concebidos como um instrumento de intervenção urbana que abarca a dimensão do físico, o social e o institucional, com o objetivo de resolver problemáticas específicas sobre um território onde tenha sido apresentada uma ausência generalizada da administração local.

Este instrumento de intervenção procura o melhoramento das condições de vida dos habitantes da zona identificada, resolvendo temas de intervenção urbana e social ao incorporar todos os elementos do desenvolvimento de forma simultânea e planejada, mediante obras de infraestrutura que cumpram com os mais altos padrões de qualidade e com o ingrediente da participação comunitária para garantir sua sustentabilidade. Os Projetos Urbanos Integrals PUI geraram uma metodologia de intervenção que serve como modelo para zonas de crescimento não planejado, com baixa cobertura de equipamentos e deficiência de espaços públicos, de maneira que é de factível aplicação em outras zonas da cidade, do país e América Latina com semelhança de problemáticas urbanas e sociais.

### ➔ BENEFÍCIOS PARA A PREFEITURA

- Gerar condições propicias para elevar a qualidade de vida da população, através do desenvolvimento integral de seus componentes físico, social e institucional
- Promover estratégias de intervenção integral relacionadas com o saneamento físico-químico, a geração de espaço público para o desfrute coletivo, o uso adequado do solo e a prevenção de desastres
- Elaborar estratégias que assegurem a criação de ações modelo de transformação física do território e que paulatinamente determinem o traçado da cidade
- Transformar o espaço físico para propiciar a habitabilidade de lugares que convocam e apoiam o encontro cidadão, a integração do bairro e ao mesmo tempo detonam reações dentro dos setores
- Implementar estratégias de regeneração, renovação e obra nova sobre o espaço público onde as zonas verdes fazem parte integral do mesmo, desenvolvendo atuações de espaços públicos como espaços naturais, florestais, fontes de água, reservas ecológicas e agrícolas em regiões urbanas

### ➔ BENEFÍCIOS PARA A CIDADANIA

- Intervenir em processo de identificação e valorização do território
- Espaços públicos para o desfrute coletivo
- Novos hábitos na comunidade pela habitabilidade de lugares que convocam e apoiam o encontro cidadão e a integração de bairros
- Participar no impulso dos processos integradores e promover os benefícios de trabalhar mediante a concepção do Urbanismo Social

➔ ENTIDAD:  
Empresa de Desarrollo Urbano EDU



parque bicentenario "casa de la memoria"  
pui centroriental

➔ [www.edu.gov.co](http://www.edu.gov.co)

CENTRO IBEROAMERICANO DE DESARROLLO  
ESTRATÉGICO URBANO **CIDEU**