

Laura Sobral

HA
CIEN
DO
JUN
TOS

instrumentos
de cooperación
para ciudades
co-creadas

A CIDADE
PRESS

Laura Sobral

HA CIEN DO JUN TOS

instrumentos
de cooperación
para ciudades
co-creadas

realización

**A CIDADE
PRESS**

programa
de fomento



CAU/SP
Conselho de Arquitetura
e Urbanismo de São Paulo

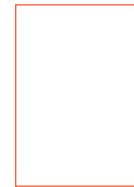
Este libro es el mejor ejemplo para comprender que la gobernanza urbana no es algo abstracto y discursivo con lo que llenar salas y auditorios, sino más bien una práctica que podemos producir en el día a día de nuestras ciudades. El libro nos permite comprender cómo operan sus sistemas más avanzados de cooperación urbana, más allá de la simple participación. Gracias a Laura Sobral, las ciudades de Bolonia, Lisboa, Madrid y Ciudad de México se vuelven diferentes para nosotros. Los afectos que este libro y sus casos de estudio proponen son básicos para poder dar pasos hacia sistemas de coproducción urbana compartidos: confianza, respeto, rigor y transparencia. Estos mismos afectos son los que Laura Sobral ejerce en su práctica. Sus investigaciones se

plasman en este libro, disponibles a todo quien desee avanzar hacia un sistema urbano más equitativo, justo y con sentido. Los ejemplos tomados de los territorios concretos analizados les servirán de apoyo. Laura Sobral no sólo teoriza e investiga, sino que también practica la ciudad y tiene su propia agenda, que es abierta, múltiple y compartida. Esa actitud traspasa todo el libro. Podemos verla escuchando a las ciudades de las que habla. Necesitamos de personas como Laura, que a través de la descripción detallada de experiencias tangibles nos ayudan a hacer y a aprender juntos sobre una vida urbana diferente.

Mauro Gil-Fournier
Doctor Arquitecto, investigador y profesor.
Fundador de las Arquitecturas Afectivas

MODO DE USAR

Hola, ¡Bienvenidos a *Haciendo Juntos*! Esta publicación fue organizada con el fin de inspirar formas de cooperación entre ciudades y ciudadanos para el mejoramiento de sus espacios públicos. Aquí se compilan, explican y comparten prácticas cooperativas de co-creación, presentes en diferentes ciudades del mundo. Tomando Berlín y Sao Paulo como puntos de partida, en las próximas páginas reunimos experiencias de otras cuatro ciudades -Bolonia, Lisboa, Ciudad de México y Madrid- que han probado e implementado importantes instrumentos de colaboración entre las ciudades y el poder público. Antes de comenzar queremos verificar que estamos en la misma sintonía. Para eso, a continuación compartimos la forma en que los diferentes contenidos del libro serán presentados:



en las páginas blancas encontrarán los textos introductorios a la investigación, así como también las presentaciones de los instrumentos para cada una de las ciudades analizadas.



en las páginas de color naranja fuerte observarán diagramas, tablas y esquemas que sintetizan las informaciones, lo que ayuda a una visualización más amplia y completa de los procesos reunidos en la investigación.



en las páginas de color naranja claro verán detalles sobre las experiencias de implementación de los instrumentos de cooperación desarrollados en las ciudades de Bolonia, Lisboa, Ciudad de México y Madrid.

FAZ ER JUN TOS

08 **Presentación**

14 **Comunidades disruptivas en la construcción de lo común**

Adriana Goñi Mazzitelli

18 **Punto de partida**

23 **Berlín**

30 **Sao Paulo**

36 **Instrumentos de cooperación para el uso de espacios públicos**

41 **Ecosistemas de cooperación**

47 **¿Cómo hacerlo juntos?**

Construyendo una perspectiva común

Interés de la administración pública

En la teoría

En la práctica

Espacios públicos vivos, accesibles e inclusivos

54 **El Reglamento de Bolonia**

¿Cómo funciona?

Paso a paso

Objetivos temáticos

Caso de implementación: Piazza dei Colori 21

64 **Lisboa: Estrategia BIP/ZIP**

¿Cómo funciona?

Programa de Alianza Local

Gabinetes de Apoyo al Barrio de Intervención Prioritaria

Red de Desarrollo Local

Objetivos temáticos

Caso de implementación: 2 de Mayo todos los días

76 **Ciudad de México: Programa de Mejoramiento Barrial y Comunitario**

¿Cómo funciona?

Objetivos temáticos

Caso de implementación: Comunidad de Miravalle

88 **Madrid: Ordenanza de Cooperación Público-Social del Ayuntamiento**

¿Cómo funciona?

Paso a paso

Objetivos temáticos

Caso de implementación: Huerto Las Vías

98 **De aquí en adelante**

Recomendaciones

Ruta cooperativa

Checklist

HACIENDO JUNTOS

1 *Bottom-up*:

traducido al español como “de abajo hacia arriba”. En este modelo de implementación de políticas públicas, la decisión debe ser originada desde los ciudadanos, lo que implica un extenso proceso de negociación entre el poder público local y la sociedad civil.

Top-down: “de arriba hacia abajo”, es decir, las decisiones son tomadas por el gobierno central e implementadas a nivel local.

Actualmente existen muchos grupos y gobiernos locales de todo el mundo interesados en impulsar formas de cooperación eficaces entre prácticas urbanas *bottom-up*¹ (desde abajo hacia arriba) y la planificación urbana de las ciudades. Estas cooperaciones pueden permitir una gestión compartida de los espacios, el testeado de nuevas formas de gobernanza urbana, así como también el desarrollo de prácticas de uso temporal de los espacios públicos. Estas experiencias buscan responder a situaciones en las que el concepto de experimentación urbana se contrapone a la frecuente incompreensión, por parte de los gestores públicos, de las necesidades de los usuarios. Se trata de promover una aproximación entre la planificación urbana y la gobernanza del día a día, incentivando la planificación social a partir de la ejecución de pequeños proyectos, orientados a mejorar la calidad de vida urbana. Además, también se trata de analizar el impacto de estas intervenciones sobre las comunidades presentes en el territorio, pues las contradicciones y conflictos no siempre están a la vista.

Existe cierto consenso respecto a que la construcción de una sociedad democrática necesita de la participación de la ciudadanía y de los colectivos organizados. Este proceso puede llevarse a cabo de muy diversas formas, a través de canales de participación como ayuntamientos o concejos municipales, organizaciones civiles, agencias y organismos reguladores, así como también asumiendo cargos públicos. Además puede variar la intensidad de la participación: desde la consulta a la ciudadanía respecto a un asunto espe-

cífico, hasta el establecimiento de alianzas, la delegación de responsabilidades y servicios, y finalmente, el control ciudadano sobre lo que es público, la cuestión pública. La participación es un término escurridizo, muchas veces su significado es entendido de forma limitada y, con bastante frecuencia, existen controversias respecto a la participación directa de los ciudadanos en las decisiones de la ciudad. Para muchos, la participación directa de la ciudadanía mantiene vivo el sentimiento de comunidad y fortalece el control sobre las instituciones públicas en pos del bien común. Los ciudadanos demuestran tener conocimiento e interés por participar en las decisiones públicas, técnicas y administrativas que los afectan, en la medida en que les sean dadas las oportunidades. Por otro lado, algunos miran la participación directa con escepticismo, manifestándose exclusivamente a favor de la democracia representativa. Sus argumentos se centran en que los ciudadanos no tienen tiempo -a veces tampoco interés- en deliberar respecto a lo público. Para estas personas la participación directa es inaplicable, tanto por la complejidad de la realidad como por la estructura del Estado nacional moderno.

El sistema político tradicional ha demostrado que los instrumentos participativos convencionales no logran satisfacer la urgencia de la población por ver sus demandas “representadas”, así como tampoco su deseo de participar directamente en la política. Por esto, creemos necesario analizar el asunto desde cerca, ya que en el campo de la participación el conocimiento no siempre acompaña a la experimentación concreta

cotidiana. La red de relaciones entre actores y la interconexión entre quienes participan (tanto de la sociedad civil organizada como del Estado) hacen surgir nuevos formatos y ensayos de políticas públicas. Esto permite acuerdos de cooperación entre la ciudadanía y la administración pública, enfocados principalmente en el mejoramiento de los espacios públicos barriales. Algunos de estos interesantes resultados se encuentran disponibles en este libro.

Uno de los mayores desafíos actuales es comprender cómo los diferentes agentes urbanos pueden contribuir para mejorar la calidad de vida en las grandes ciudades. Algunas experiencias ya demuestran avances respecto al impulso a la equidad y la diversidad en los procesos de “hacer ciudad”. La búsqueda de modelos innovadores que impulsen una cooperación más simétrica y alianzas entre ciudadanos, instituciones y autoridades públicas es un tema de creciente interés al interior del campo de los estudios urbanos.

Con el fin de fortalecer y ampliar el alcance de estas prácticas, este libro pretende contribuir a autoridades locales y grupos de la sociedad civil para la co-producción de herramientas de cooperación, que sirvan para la gestión de espacios públicos administrados por las comunidades. También es un intento por mostrar la amplitud de posibilidades de actuación profesional y los diferentes roles que exigen la creación y desarrollo de las políticas públicas que aquí se analizan, sea como candidato a un puesto político, técnico municipal o planificador urbano, entre otros. Además, esta publicación busca contribuir a la formación de arquitectos urbanistas, ofreciendo pistas sobre otros espacios existentes dentro del campo profesional, para atender al potencial de la arquitectura y el urbanismo como servicios públicos.

Haciendo Juntos es un proyecto de investigación y *advocacy*², basado en el trabajo del Instituto A Cidade

2 Advocacy se refiere al uso estratégico de un conjunto de herramientas para la defensa de causas de interés público, de forma transparente, por medio de la participación política sistemática y la movilización social organizada. Para conocer más sobre este tema, visite la web [Advocacy Hub](#).

Precisa de Você, que, a través de discusiones, proyectos y publicaciones, ha intentado indagar en nuevas posibilidades de hacer y gestionar colectivamente la ciudad, permitiendo urbanismos más plurales e inclusivos. A lo largo de los años esta exploración arrojó resultados teóricos y prácticos, elaborados a partir del diálogo con la realidad de los territorios, en forma de proyectos de ley, instrumentos urbanos y políticas públicas que permiten e incentivan que la ciudad cree futuros urbanos diversos y colaborativos.

Existen varios motivos por los cuales *Haciendo Juntos* está centrado en las herramientas de cooperación entre la administración pública y la ciudadanía. Los casos implementados aquí analizados permitieron a las personas tener un rol deliberativo en el proceso de toma de decisiones sobre el uso cotidiano de los espacios públicos. Así, la administración pública se vuelve más permeable, intercambiando conocimientos y cooperando con la sociedad civil. Estas herramientas favorecen la ciudadanía activa, otorgándole a los ciudadanos la oportunidad de desarrollar sus capacidades políticas y comunitarias, en la medida en que posibilitan una evolución desde la apropiación auto-organizada de los espacios hacia un modelo de gestión compartida, dentro de un contexto institucional más dialogante. En términos generales, las prácticas a las cuales estas herramientas dan sustento podrían extenderse desde los espacios públicos hacia la producción de las ciudades contemporáneas.

Este trabajo presenta algunos casos implementados en el mundo, con el objetivo de inspirar a administradores públicos, técnicos y políticos a colaborar con las comunidades en las tareas de cuidado y regeneración de los bienes comunes urbanos. Por lo tanto, se trata de producir un intercambio de conocimientos que vaya más allá de un mero “copiar/pegar”, lo que generalmen-

te implica la importación de lógicas de acción desconectadas de los territorios y de los contextos locales.

El libro también es resultado del proyecto *Dos usos temporários dos espaços públicos a uma cidade cocriada*, desarrollado por la autora como becaria (German Chancellor Fellow) de la Fundación Alexander von Humboldt, programa creado por la República Federal de Alemania para promover la cooperación académica internacional entre científicos e investigadores de excelencia de Alemania y el extranjero.

La investigación que sustenta *Haciendo Juntos* tuvo a [ZK/U – Zentrum für Kunst und Urbanistik](#) como institución anfitriona y la supervisión de Markus Bader, profesor en la Universität der Künste Berlín y co-fundador del colectivo [Raumlabor Berlin](#). Los diálogos con el equipo de [Hidden-Institut](#) también tuvieron un rol importante en el desarrollo del trabajo. Este proyecto comenzó en Berlín y tuvo como su primer objetivo entender el contexto europeo, lo que implicó analizar herramientas no solo para la capital alemana, sino también para Lisboa (Portugal), Madrid (España) y Bolonia (Italia). La primera edición de este libro, escrita en inglés, fue publicada en 2019 por ZK/U, y fue lanzada en Berlín, Alemania. Las ediciones en portugués y español pretenden expandir la reflexión hacia América Latina, principalmente por las vivencias de la autora en Sao Paulo, su ciudad natal. A estas discusiones se suman otras políticas latinoamericanas de referencia, como el estudio en profundidad de una importante herramienta desarrollada en Ciudad de México.



Covid-19: construir juntos un futuro solidario a partir de objetivos comunes

Enfrentar la pandemia del covid-19 ha alterado profundamente la vida en la ciudad. Después de más de dos años inmersos en esta batalla, aprendimos

3 Plataforma ciudadana que busca canalizar acciones para enfrentar la pandemia del covid-19, complementando la actuación del gobierno y de los servicios públicos esenciales.

4 Red creada durante la pandemia como iniciativa de la União de Moradores (Asociación de Vecinos) de la favela de Paraisópolis, con el objetivo de ayudar a la población a través de la entrega de canastas básicas, kits de higiene y asistencia social en el territorio.

5 Red colaborativa que fortalece las relaciones de vecindad en tiempos de aislamiento social. Por medio de redes sociales coordina el suministro de insumos y bienes necesarios para quien los necesite.

6 Compilación de textos y reflexiones propuestas por el Instituto A Cidade Precisa de Você, respecto a la importante necesidad de los ciudadanos de relacionarse con el espacio público, surgida con fuerza durante la pandemia.

7 Proyecto de colaboración entre organizaciones, que reflexiona sobre la construcción de ciudades más justas, solidarias y participativas.

muchísimo de la ciencia para intentar llevar una vida colectiva, sin poner en riesgo la salud de las personas. Los agentes públicos han utilizado herramientas y divulgado las orientaciones de los especialistas, además de articular a diferentes actores sociales, con el objetivo de promover mecanismos prácticos para enfrentar la realidad impuesta por la pandemia. Entre los desafíos urgentes está el debate respecto a cómo debemos pensar las ciudades a partir de ahora, frente a contextos impredecibles. La pandemia también evidenció la importancia de los espacios públicos en la vida de las personas, así como también el potencial de colaboración entre el sector público y la ciudadanía. Para responder a desafíos complejos como éste, diferentes redes locales de solidaridad, con apoyo de otros agentes de la ciudad, fueron fundamentales para enfrentar la crisis. Entre ellas destacan el festival de innovación [Frena la Curva](#)³, la [Red de Solidaridad de Paraisópolis](#)⁴, la [red Vizinhos de Aveiro](#)⁵, así como los proyectos [Saudade da Rua](#)⁶ y [Ciudades Comunes](#)⁷. Apostar por una gestión compartida puede ser una herramienta de recuperación socioeconómica post-Covid, lo que puede constituirse como una importante estrategia de desarrollo local, tal como se detalla para el caso mexicano en la página 76 de esta publicación.

COMUNIDADES DISRUPTIVAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE LO COMÚN

por **Adriana Goñi Mazzitelli**

Doctora en Urbanismo.

Profesora adjunta del Departamento de Resiliencia y Sostenibilidad, directora del Laboratorio de Urbanismo Participativo y Afectivo, Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo, Universidad de la República, Uruguay (FADU-UDELAR).

Saludamos gratamente la traducción de este libro al español, pues creemos que es muy pertinente para el momento actual de América Latina. Estamos de frente a un gran laboratorio social en el continente con mayor grado de urbanización del mundo. Una región con infinidad de graves problemas de violencia y marginalidad, pero con un potencial notable en sus prácticas vivas. Estas se expanden y diversifican, al mismo tiempo que necesitan ser analizadas y narradas como colaboraciones radicales, ejercidas por comunidades disruptivas en sus modos de construir ciudad.

Esto no es mérito exclusivo del continente: las iniciativas cívicas que modifican el entorno urbano crecen en el todo el mundo. Si bien aún pueden ser caóticas en su génesis creativa y original, una vez consolidadas y reforzadas por la acción colaborativa entre diversos actores, están logrando responder tanto a las necesidades materiales de la vida cotidiana,

como a cuestiones simbólicas, como los deseos más íntimos de las personas de co-crear su lugar de vida.

En el *sur global* se piensa la autoorganización como una actividad que transita las vías de la informalidad o, en el mejor de los casos, que funciona como complemento de políticas públicas específicas, allí donde ellas no llegan o son insuficientes (Gil Fournier y Goñi Mazzitelli, 2021). En las regiones del norte se las entiende como una respuesta necesaria a las crisis de confianza hacia los gobiernos, al retraimiento del *welfare state*, a las políticas urbanas rígidas y a la poca intervención sobre los negocios del capital financiero que dejan áreas completas desprovistas de servicios esenciales (Knierbein, 2021). Esto nos lleva a plantearnos: ¿qué tipo de urbanismo y qué formas de hacer ciudad necesitamos?

El libro de Laura Sobral nos coloca en ese punto de transición, en el desafío de los urbanistas, planificadores y gobiernos de estudiar los mecanismos que sustentan estas prácticas, que han sido denominadas en América Latina como insurgentes y excepcionales. Pero al mismo tiempo también refuerza a las comunidades territoriales y a los grupos cívicos activos, gracias a la sistematización crítica de sus acciones. De esa forma los muestra como sujetos

confiables y estratégicos a vista de las administraciones públicas que quieran afrontar la complejidad urbana y multiplicar sus recursos.

El libro no busca generar recetas ni modelos, sino visibilizar y valorizar los tiempos, los cuerpos y los afectos de las personas que se exponen al defender el derecho a tener ciudades que cuiden la sostenibilidad de la vida en sus diversas formas. En sus páginas encontraremos ejemplos fundamentales para la construcción del paradigma de los bienes comunes urbanos y de los cuidados, que están configurando un nuevo marco común de comprensión respecto a las condiciones que posibilitan prácticas de gobierno compartido de la ciudad.

Entre los múltiples ejemplos encontramos algunas figuras históricas, como la co-responsabilización de grupos locales gracias a la cesión de uso de inmuebles para infraestructuras con finalidad social, tal como en el caso del programa Heritable Building Leases en Berlín. También aparecen programas urbanos contemporáneos de gran escala, como la estrategia BIP/ZIP de Lisboa, que apoya la planificación guiada por la comunidad, *community led development initiatives* o *community driven projects*, a través del financiamiento de proyectos presentados por coaliciones territoriales, que busquen reforzar la cohesión social local.

Si lo comparamos con el período inmediatamente anterior, el de los presupuestos participativos surgidos en Porto Alegre en los años noventa, vemos que hoy día no se incentiva la competencia por los fondos, sino la colaboración de los sujetos entre sí. El proceso es sumamente dialógico, pero para consolidar estas praxis transformadoras, éstas deben ser acompañadas por una base jurídica sólida, tal como manifiesta la autora. Es decir, reconocer el rol de la ciudadanía activa significa indagar en nuevas formas

de democracia participativa y deliberativa, lo que implica la construcción de aparatos normativos que deconstruyan los mecanismos tradicionales de concentración del poder (Albanese y Michelazzo, 2020).

Esto significa la transformación del paradigma público, que entiende a los ciudadanos como usuarios de las políticas públicas. Ahora la ciudadanía tiene un rol central y protagonista permanente en el co-diseño, implementación y gestión de las acciones, proyectos y programas que afectan a sus espacios de vida. Hablamos de políticas públicas que acompañan y consolidan procesos y formas de co-gobernanza, y no que simplemente transfieren recursos o desarrollan experiencias piloto cada tanto. Laura recoge en primera persona la voz de los protagonistas de los programas urbanos, quienes evalúan los impactos y reflexionan sobre cómo adecuar el funcionamiento de la administración pública. Ellos identifican las debilidades y apoyan las capacidades de las iniciativas para transformar las ideas en proyectos, sin hacer que quienes recuperan, reparan y cuidan la ciudad pierdan el protagonismo.

Estamos seguras que la difusión de este libro reforzará la necesidad de contar con articulaciones y colaboraciones radicales entre diversos sujetos, que ayuden a construir procesos sociales que potencien las redes de paz y convivencia. Experiencias que transformen los espacios en lugar donde producir, cuidar, hacer arte y restaurar los ecosistemas. En donde se retome el sentido comunitario como esencia y motor de la vida urbana en nuestro planeta.

PUNTO DE PARTIDA

Los movimientos en pos de la cooperación entre ciudadanos e instituciones gubernamentales se han vuelto cada vez más necesarios. La mayoría de las ciudades del mundo aún carecen de modelos de gestión urbana democráticos y compartidos, que involucren la participación comunitaria y el poder público, y que hagan posible la aparición de una serie de interacciones y saberes orientados hacia el bien común.

Esas relaciones impulsan la creación de instrumentos⁸ capaces de descentralizar el poder de decisión, fortalecer los proyectos locales comunitarios y enriquecer el diálogo entre la población y la administración pública. Por medio de estas herramientas, las ideas se convierten en proyectos concretos, la ciudadanía tiene acceso a recursos, lo que permite desarrollar planes y establecer modelos de gestión compartida.

Para alcanzar su potencial de impacto estos instrumentos son combinados con otros, conformando un ecosistema de cooperación dentro de las ciudades. Esta lógica es capaz de consolidar la democracia local y la puesta en marcha de proyectos urbanos que cuenten con una participación efectiva de los ciudadanos, orientada a mejoras públicas de la ciudad. Además, la alianza y cooperación con el sector público son cruciales para aumentar la transparencia de las actividades, así como también la capacidad de la ciudadanía de participar de los procesos de toma de decisiones y creación de propuestas de políticas efectivas para sus localidades.

Algunas ciudades desarrollaron iniciativas municipales que fomentan una red asociativa local para la co-producción y co-gobernanza de los espacios públi-

cos. Sin embargo, es importante señalar que muchas veces estas iniciativas no están coordinadas entre sí, así como frecuentemente tampoco existen instrumentos de mayor alcance que fortalezcan este tipo de acciones dentro del campo de las prácticas populares y de la administración pública.

En este sentido, existen varios ejemplos en Europa y América Latina en los que determinadas herramientas contribuyen a la cooperación en el uso de los espacios públicos. Uno de ellos es la ciudad de Conde (Brasil), en donde fue creada la [Ley de gestión compartida \(2018\)](#), a través de la cual la población, por medio de redes sociales, puede informarse de algunos de los proyectos municipales y sus respectivos presupuestos. Esta ley fue innovadora respecto a cómo la población participa en la gestión pública, al utilizar canales ya conocidos a través de sus teléfonos móviles. De este modo los ciudadanos interactúan, envían mensajes a representantes municipales y de las empresas contratadas para llevar a cabo los servicios públicos. Así pueden consultar cualquier asunto relacionado con un determinado proyecto, desde la elección de ciertos materiales para una obra, hasta detalles de su ejecución.

En Natal (Brasil), el proyecto de [Ley de uso y ocupación del espacio público \(2016\)](#) dispuso reglas sobre diversas acciones, como la realización de eventos de corta duración, la instalación de señalización en calles y edificios públicos, además de la prestación de diversos servicios, mediante la aplicación de instrumentos de autorización, permiso y concesión, entre otros. La ley comprende todas las áreas libres y pertenecientes al

8 Instrumentos (urbanísticos): son intervenciones que ocurren en el espacio y que se valen de herramientas legales (leyes, ordenanzas, decretos, planos, entre otros).

9 Des-burocratizar:

reducir o facilitar los procesos administrativos y burocráticos, permitiendo procedimientos prácticos y eficientes.

municipio, como veredas, calles, mercados y un largo etcétera. Cuando se pone en práctica, la sistematización favorece la simplificación de las reglas de uso de los espacios de la ciudad para sus habitantes, des-burocratizando⁹ y facilitando su ocupación por parte de las personas. En Sao Paulo (Brasil), algo parecido sucedió con la creación de la ley que regula las actividades de los artistas callejeros en la ciudad, grupo que también se vio favorecido por las [disposiciones sobre las manifestaciones artísticas y culturales en calles, avenidas y plazas públicas del Distrito Federal \(2012\)](#), una ley similar decretada en Brasilia (Brasil).

Por su parte, el municipio de Maringá (Brasil) propuso una colaboración entre la administración pública y la ciudadanía para mejorar la limpieza de la ciudad. En la plataforma [AMA \(2018\)](#), sigla de Agentes del Medio Ambiente, las personas interesadas se pueden registrar para barrer veredas y calles públicas, realizar actividades de educación ambiental junto a sus vecinos, vigilar la aparición de vertederos ilegales y la limpieza de desagües y alcantarillados, llevar a cabo investigaciones sobre sostenibilidad ambiental en sus barrios, entre otras acciones de fiscalización y divulgación de conocimientos. Las actividades realizadas por los “inspectores ambientales”, son remuneradas en la medida de su cumplimiento.

En Montevideo (Uruguay) ha llamado la atención una iniciativa basada en la construcción participativa de una agenda de usos para el stock de inmuebles vacíos en áreas centrales de la ciudad. El programa piloto [Fincas Abandonadas \(2019\)](#) forma parte del proyecto [Reactor Ciudad Vieja \(2019\)](#), un laboratorio urbano encabezado por la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de la República (FADU) junto al Departamento de Desarrollo Urbano de la Intendencia de Montevideo. En 2019 fueron desarrollados talleres de co-creación de propuestas que mostraran formas de

colaboración posibles e identificaran modelos de gestión compartida. Asimismo, querían reconocer personas que fueran capaces de reactivar y recuperar inmuebles vacíos para transformarlos en viviendas de bajo costo, huertos urbanos o espacios para actividades culturales, que tuviesen potencial suficiente para impulsar los espacios públicos del municipio. La creación participativa de una agenda de usos fue organizada en torno a cuatro ejes: economías alternativas; ecología urbana; formas de vida colaborativas; y arte, cultura y cuidado. En 2020 fue acordada la co-creación de prototipos de uso cívico para inmuebles vacíos, puestos a disposición por el Departamento de Desarrollo Urbano y la Cartera de Tierras.

Algunos años antes, en la ciudad de Barcelona (España), fue desarrollado el [BUIITS Plan \(2012\)](#), un proyecto que busca reutilizar terrenos en desuso a través de actividades orientadas al interés público, promovidas por organizaciones públicas y privadas sin fines de lucro, con el objetivo de involucrar a la sociedad civil en la regeneración y revitalización del tejido urbano. Las actividades y usos en cada uno de estos espacios tienen un plazo de duración de un año, ampliables a tres más. Estos lugares pueden contener actividades recreativas, educativas, deportivas, artísticas, comunitarias y ambientales. En los últimos años la ciudad también fortaleció su red participativa, a través de la plataforma [Decidim \(2016\)](#), que ha conseguido democratizar y coordinar la participación de las personas, incluso para la definición de presupuestos participativos.

El programa [Lokale Agenda 21 \(LA21\)](#), desarrollado en Viena (Austria) en 1997, es una iniciativa para impulsar la participación de la ciudadanía y el desarrollo urbano sostenible. En 2013, LA21 lanzó el proyecto ELLA, un concurso para que los ciudadanos propusieran ideas para generar una ciudad más sostenible. Fueron cinco proyectos los que obtuvieron apoyo

profesional para las tareas de planificación e implementación en un plazo de tres años. Otro programa también creado bajo el alero de LA21 es el [Grätzloase Action Program](#), un incentivo a los residentes de

También en Países Bajos, el [Stadtmakers Fonds \(2019\)](#) (traducido como *Fondo para Hacer Ciudad o City Maker Fund*) patrocina iniciativas inclusivas, buscando herramientas financieras justas para todas las partes. Este fondo impulsa la compra de terreno y también financia la construcción o remodelación de edificios. Con el objetivo de hacer posible una estructura donde exista rentabilidad social y sostenibilidad urbana, el fondo media entre el Municipio y los inversionistas, aconsejando y proponiendo modelos de negocio viables.

Viena que propongan acciones creativas para los espacios públicos de la ciudad. Las ideas seleccionadas pueden recibir hasta 4 mil euros, asesoría profesional para el desarrollo del proyecto y apoyo para su promoción.

Una iniciativa implementada en Amsterdam (Países Bajos) es [Ma.akO2O](#) (Acuerdo Social de Amsterdam), de 2018. Se trata de un conjunto de acuerdos, principios y condiciones que permiten y promueven que los ciudadanos creen juntos iniciativas sostenibles, saludables e innovadoras para la ciudad. Como resultado de este esfuerzo,

la colaboración entre residentes e iniciativas sociales aumentó, lo que ha exigido la aparición de nuevas estructuras para conseguir consensos, especialmente a pequeña escala. El Acuerdo comenzó a ganar cuerpo en 2018, mientras que en 2020 se dio inicio a las primeras negociaciones entre ciudadanos activos y la administración pública, cobrando fuerza en 2021. Se espera que el proyecto perdure, por lo menos, hasta 2025.

En muchas ciudades existen buenas iniciativas municipales. Sin embargo, parece difícil la comunicación entre experiencias, como si hiciera falta una herramienta urbana que las conectara y organizara. A continuación presentamos detalladamente dos casos en donde esto ocurre, las ciudades de Berlín (Alemania) y Sao Paulo (Brasil).

BERLÍN

Berlín, Alemania



población (2021)

3,7 millones

PIB per capita (2021)

USD 45 mil

presupuesto en 2021

USD 33,9 bi.

Berlín es una ciudad pionera respecto a la concepción y diseño de políticas públicas en línea con la participación. Para que éstas sean efectivas se necesita que los ciudadanos no solamente compartan sus opiniones, sino que también ejerzan funciones y responsabilidades dentro del diseño de los procesos urbanos.

Siendo conscientes de estas necesidades, podemos afirmar que Berlín aún no cuenta con una herramienta cooperativa y amplia de co-producción y co-gobernanza junto con la sociedad civil, aunque sí dispone de algunos instrumentos interesantes, como los que detallamos a continuación:

Unidades locales administrativas

Conocidas como Quartiersmanagement (QM), son unidades de gestión y financiamiento de escala barrial, localizadas en áreas que requieren de mejoras urbanas.

La mayor parte de las QM son administradas por instituciones privadas y autorizadas por el gobierno local. Son responsables de crear una red interdisciplinaria dentro de su equipo administrativo, encargada de implementar estrategias integradas, convocar a la comunidad al centro de la toma de decisiones y amplificar la voz de los ciudadanos a través de los Asambleas de Barrio, además de apoyar a pequeños proyectos que alimenten la integración de la comunidad en sus procesos de toma de decisiones.

El objetivo es establecer intervenciones y promover el desarrollo a partir del conocimiento existente dentro de la propia comunidad, incentivando la

solidaridad y el sentido colectivo. Además, el programa se propone mitigar las consecuencias negativas derivadas de la discriminación social. Para ello establece fortalecer las capacidades al interior del barrio e integrar a diversos sectores de la población. En 2020, la protección y adaptación climática pasaron a ser incluidas en los fondos federales y regionales que financian programas de desarrollo urbano.

Gestión barrial en tiempos de pandemia

La cohesión social y el apoyo a los vecinos han sido esenciales en tiempos de pandemia, en la medida en que los efectos económicos y sociales son motivo de preocupación para todos. En una época atípica, el trabajo de los equipos de las QM se transformó en fundamental para los residentes. Guías explican las reglas durante la contingencia del Covid-19 y ayudan a los barrios a través de sus canales de comunicación digitales, como video-conferencias y métodos participativos sin contacto. Para el año 2021 el programa dispuso de €34 millones. Un tercio del presupuesto del programa es financiado con fondos del gobierno federal alemán, mientras que el Municipio de Berlín aporta los dos tercios restantes. Las QM disponen de cuatro herramientas de cooperación: **1) Aktionsfonds**, **2) Projektfonds**, **3) Baufonds** y **4) Netzwerkfonds**.

(1) Aktionsfonds

Fondo para las acciones de mejoramiento de la vida en los barrios. Los residentes pueden inscribirse y recibir hasta €1.500 para cada proyecto.

(2) Projektfonds

Fondo para proyectos que pueden superar los €5.000, con una duración máxima de cinco años. Está dirigido a mejorar las estructuras del barrio.

10 Bien común: puede entenderse como un conjunto de servicios, insumos y espacios que son compartidos por la colectividad.

11 Espacio residual: espacios considerados como restantes o sobrantes de intervenciones urbanas; áreas sub-utilizadas o abandonadas.

(3) Baufonds

Fondo para obras, cuya finalidad es fortalecer los barrios por medio de la adaptación y remodelación de edificios y otras construcciones. Está diseñado para reconvertir y adaptar áreas de acceso a edificios, así como para construir infraestructura pública, como equipamientos escolares y espacios de recreación.

(4) Netzwerkfonds

Fondo para redes, cuyo objetivo es establecer puentes entre proyectos y departamentos dentro de las QM. Propuestas por encima de €50.000 pueden tener un plazo mayor.

A continuación presentamos otros instrumentos que pueden beneficiar a los espacios públicos de Berlín.

Transferencia de derechos de uso del suelo

Transferencia del derecho de uso (Heritable building leases) de parte del dueño del suelo para el inquilino. El objetivo de esta medida es ofrecer alquileres a precios bajos y por largos periodos a organizaciones con fines sociales, para que así puedan hacer efectivo el derecho al bien común¹⁰. Este es el caso de [KUNSTrePUBLIK](#), una organización sin fines de lucro que consiguió el derecho de uso de un espacio residual¹¹ público en el barrio de Moabit, por un periodo de 40 años.

Esta oportunidad surgió tras una convocatoria pública a organizaciones sociales que estuvieran interesadas en desarrollar un polo cultural, social y urbano en un terreno residual de propiedad pública y con un edificio vacío. La propuesta seleccionada y desarrollada dio origen al Zentrum für Kunst und Urbanistik (Centro para las Artes y los Estudios Urbanos), conocido también como ZK/U. Hoy día el edificio es sede de la organización, que paga un alquiler bastante menor

al valor promedio cobrado por el mercado. En contrapartida, la institución es responsable de la preservación del inmueble y de integrar a la comunidad en sus actividades.

Presupuesto participativo

El presupuesto participativo¹² en los barrios es un proceso colectivo de toma de decisiones, deliberativo y democrático. La población identifica, discute y prioriza dónde serán invertidos los fondos públicos.

Riegue el barrio

Desarrollada en el 2020 por [CityLAB](#), un laboratorio experimental para la ciudad de Berlín, la plataforma “Riegue el barrio” (*Gieß den Kiez*, en alemán) permite a los ciudadanos conocer las especies de árboles que existen en cada ciudad, “adoptarlas” y cuidarlas. Hoy en día hay más de mil cuidadores y más de 120.000 mil árboles registrados. Aproximadamente 94% del total de árboles públicos de la ciudad están mapeados.

La ciudad tiene más de 430.000 árboles. Como resultado de los cambios climáticos –especialmente por el aumento de la temperatura ambiental, así como la reducción de la humedad y las lluvias– durante 2019 hubo una pérdida de cerca del 20% del total de árboles existentes. El cuidado de los árboles también es un problema. Cálculos del municipio de Berlín estiman que plantar y mantener un árbol durante sus dos primeros años de vida cuesta €2.000, durante los cuales necesita aproximadamente de unos 50 litros de agua por día, una carga financiera y logística grande.

Pese a existir caminos para acercar a los ciudadanos a los procesos de creación colectiva de los espacios públicos, aún faltan instrumentos de cooperación¹³ que transformen estas prácticas en algo más recurrente, constante, transparente y a mayor escala. A continua-

ción se presentan tres ejemplos de iniciativas en donde se imaginan nuevos modelos institucionales que promueven el diálogo con el poder público.

Tempelhofer Park

Tempelhof, uno de los primeros aeropuertos de Berlín, dejó de funcionar en 2008. A partir de ese momento comenzaron discusiones para definir el futuro del espacio,

En Alemania también existen otras iniciativas de cooperación interesantes, que buscan una mejor utilización de los espacios públicos. Una de ellas es [Freiraum-Fibel](#), un manual sobre cómo las personas pueden usar los espacios y cuáles son las autorizaciones necesarias para ello. También ofrece recomendaciones e indicaciones para los proyectos. Otro ejemplo importante es [Playful Commons](#). Creado en 2015, es un proyecto que involucra a usuarios y gestores públicos en la creación de soluciones innovadoras para los espacios públicos, aunque con un foco más puesto en el debate que en la proposición de un instrumento urbano.

que corrió el riesgo de ser ocupado por edificaciones. A través de un referéndum la población berlinesa apoyó que el lugar fuese destinado a la creación de un parque público. Equipos de arquitectos y urbanistas fueron contratados para pensar un proyecto de desarrollo urbano integrado, que combinara procesos institucionales y orgánicos (*top-down* y *bottom-up*). La experiencia de Tempelhof puede servir de inspiración para un instrumento de cooperación, pues otros espacios públicos podrían ser co-administrados basándose en el modelo propuesto para el parque. El ex aeropuerto de 300 hectáreas fue abierto como parque público en 2010, desde entonces su popularidad entre residentes y visitantes del barrio ha venido en aumento.

Prinzessinnengarten

El Prinzessinnengarten era un jardín comunitario localizado en Moritzplatz, barrio de Kreuzberg, que

12 El primer presupuesto participativo fue creado e implementado en Porto Alegre (Brasil), en 1988. Hoy día es utilizado en 1.500 municipios e instituciones del mundo. El distrito de Lichtenberg, en Berlín, fue el primero en introducir esta metodología en Alemania.

13 Cooperación: actuación colectiva en la que los participantes se benefician del encuentro mutuo. Cada parte involucrada tiene una función específica en aras del objetivo común.

desde 2009 instauró un programa de actividades sociales, ecológicas y educativas. En 2012, más de 30 mil ciudadanos se organizaron contra el plan de privatización diseñado para el lugar. La campaña tuvo repercusión pública y consiguió mantener aquel terreno como propiedad pública, en alianza con el distrito de Friedrichshain-Kreuzberg. El jardín no dejó de sufrir presión para salir del lugar, pero obtuvo el apoyo del Senado para que una asociación de la sociedad civil lo mantuviese en operación, al menos por los siguientes dos años. Sin embargo, la presión inmobiliaria hizo que Prinzessinnengarten mudara sus actividades a un nuevo espacio, localizado mucho más lejos del centro, en el barrio de Neukölln, donde funciona actualmente.

Haus Der Statistik

Haus der Statistik es un proyecto para un edificio de 40 mil metros cuadrados de superficie, localizado en el centro de Berlín. La idea que lo sustenta es impulsar un ambiente sostenible e integrado dentro de la ciudad, que sirva al interés público. Para desarrollar un modelo de gestión compartida del espacio se pensó en un consorcio de instituciones, el Koop5, formado por el Senado, el Municipio, empresas estatales y una cooperativa de la sociedad civil. El Departamento de Desarrollo Urbano y Vivienda del Senado lidera la co-creación de este nuevo modelo administrativo, que continua siendo discutido. El proyecto Haus der Statistik comenzó a ser ejecutado en 2016, con la misión de constituirse como un espacio co-administrado. Esto ha acontecido gradualmente desde 2021, a través de una agenda que incluye talleres, entre otras actividades.

“Desde el lado de la administración nos esforzamos a diario para lograr que estos proyectos se vuelvan realidad, adecuándolos a los instrumentos urbanísticos existentes, estructuras que carecen de procedimientos creativos y de herramientas que faciliten lidiar con las necesidades de cooperación. Esto podría ser exactamente una motivación para innovar. Avanzar en este proceso no es ni fácil ni rápido, pero puede ser un esfuerzo beneficioso, pues, en el largo plazo, a la administración debería volverse más simple el lidiar con estas demandas.

Personalmente espero que, en vez de seguir buscando soluciones para casos específicos, las iniciativas asuman como su objetivo la creación de algo mayor y más amplio, que pueda ser utilizado por otras iniciativas, ayudando a convertir más espacios de convivencia en lugares que alimenten la transformación y que creen comunidades”.

Florian Schmidt, consejero del distrito de Friedrichshain-Kreuzberg y director del Departamento de Edificación, Planificación y Gestión del Municipio de Berlín.

SAO PAULO

Sao Paulo, Brasil



población (2021)

12,4 millones

PIB per capita (2021)

USD 11,5 mil

presupuesto en 2021

USD 13,17 bi.

Sao Paulo es una ciudad que cuenta con buenos instrumentos y programas para impulsar la cooperación entre la sociedad civil y la administración pública. La falta de conocimiento y opciones para la aplicación de estas herramientas dificulta la aparición de sinergías. Con frecuencia no son entendidas como instrumentos para el desarrollo urbano de la ciudad. También falta una mejor organización del ecosistema cooperativo de la ciudad, lo que produce problemas, como la poca coordinación en la detección de las necesidades, el difícil acceso de los agentes de la sociedad civil a la información, a los procesos de planificación y a la participación en el desarrollo de sus barrios.

Sao Paulo ha desarrollado propuestas interesantes, como es el caso de [Centro Aberto \(2013\)](#), un programa que pone espacios colectivos a disposición de iniciativas ciudadanas, con el objetivo de transformar y ampliar el uso de espacios públicos sub-utilizados, o incluso cerrados al público. Estos lugares, muchas veces baldíos, son intervenidos a pequeña escala al modificar sus estructuras preexistentes, lo que permite la realización de nuevas y diversas actividades sociales.

El programa ha permitido proveer a la ciudad de plataformas de espontaneidad, que ofrecen una infraestructura mínima para que los ciudadanos se apropien de ellas. De esta forma, Sao Paulo se ha beneficiado de la dinámica de los espacios que Centro Aberto transformó.

Otra iniciativa que propone usar la ciudad de otra forma es [Ruas Abertas \(2016\)](#), programa municipal que impulsa la ocupación de los espacios públicos

en calles y avenidas de diferentes zonas de la ciudad, abiertas a ciclistas y peatones los domingos y festivos. Se permiten manifestaciones artísticas, culturales, deportivas y actividades de recreación infantil.

Sao Paulo también promulgó la [ley de los parklets \(2014\)](#), áreas contiguas a las veredas destinadas a estacionamientos que son reemplazadas por construcciones ligeras que albergan espacios de recreación y convivencia. Desde la promulgación de la ley han sido instalados 163 parklets en la ciudad, 32 de ellos municipales.

En esta línea, existen otras iniciativas relevantes llevadas a cabo por el poder público, como el programa de apoyo financiero [Redes e Ruas \(2015 y 2016\)](#), así como de inversión en proyectos de inclusión, ciudadanía y cultura digital. Redes e Ruas apoyó proyectos ya existentes, así como nuevas propuestas, con el objetivo de mejorar los procesos creativos y estéticos a través de la ocupación de espacios públicos y el uso de tecnologías digitales e internet.

El [VAI - programa de Valorización de Iniciativas Culturales \(2003\)](#) apoya económicamente a colectivos culturales de la ciudad de Sao Paulo, provenientes principalmente de áreas de escasos recursos y equipamientos culturales. La [Ley de Fomento a la Cultura de Periferia de Sao Paulo \(2016\)](#) y el [Mapeo y Acreditación de la Gestión Comunitaria de Espacios Públicos y Ociosos en la Ciudad de Sao Paulo \(2020\)](#) son complementarios.

Pese a la calidad de las iniciativas municipales, todavía no existen instrumentos de cooperación que puedan hacer confluir las acciones de la administración pública y la ciudadanía para el mejoramiento de los espacios a través de iniciativas de la sociedad civil,

cuestión esencial para la creación de instrumentos de co-producción y co-gobernanza. Junto a estas iniciativas puntuales que ya están en funcionamiento, sería importante que se desarrollara un instrumen-

to de cooperación nuevo y amplio, que permitiese unir estas iniciativas aisladas y viabilizar otras para que puedan llevarse a cabo en forma coordinada. Las alianzas entre la administración pública y la sociedad civil se producen en forma de cooperación y convenios, pero no consiguen equilibrar ni repensar el poder de decisión. Muchas veces, inclusive, tercerizan completamente la gestión de los espacios (concesiones). Estas iniciativas carecen de sistematización y, muchas veces, no son consideradas como instrumentos de política pública para el desarrollo urbano.

Con frecuencia están bajo la gestión de la Secretaría de Cultura, aisladas de un diagnóstico que considere al territorio y al desarrollo local municipal.

A continuación se presentan cuatro iniciativas que pueden fortalecer un marco de cooperación de la ciudad de Sao Paulo con sus ciudadanos para la formulación de herramientas integrales y accesibles.

Parque Augusta

Un terreno de 24 mil metros cuadrados, ubicado en pleno centro de Sao Paulo, permaneció desocupado durante más de 40 años, en los cuales fue utilizado

La ley de Gestión participativa de plazas (2015) prometía una mayor participación ciudadana en las decisiones tomadas respecto a estos lugares de la ciudad, aunque no contemplaba ninguna posibilidad de deliberación a los ciudadanos. Sin embargo, no fue regulada ni aplicada de forma efectiva. Vale también destacar el Programa Agentes do Governo Aberto (2015), encargado de la formación teórico-práctica de la población en los ejes transparencia, innovación, participación social y prestación de cuentas (accountability). En el Fórum de Gestão Compartida, el Gobierno y la sociedad civil desarrollaron de forma conjunta el Plan de Acción para un Gobierno Abierto.

informalmente como parque por los residentes del área. Progresivamente organizados desde los años 2000, surgieron distintos movimientos buscando la creación de un parque en el lugar, promoviendo una gestión participativa de este espacio público. En 2018 fue firmado un acuerdo entre la Fiscalía del Estado de Sao Paulo, el Municipio y los propietarios del lugar, para que el terreno se transformase en un parque abierto a la población. Las obras comenzaron en 2019 y fue inaugurado en noviembre de 2021. El contrato estipuló que las empresas propietarias se encargarían de ejecutar las obras y pagar al municipio 10 millones de reales (USD 2,164,502), que fueron destinados a la adecuación del parque, la remodelación de edificios patrimoniales protegidos y mejoras de equipamientos educativos y públicos del municipio.

Espacio Cultural Jardim Damasceno, Parque Lineal de Canivete

El Espacio Cultural Jardim Damasceno es un espacio autogestionado por los habitantes del barrio de Brasilândia, ubicado en la Zona Norte de la ciudad. El colectivo gestor del espacio organiza actividades de educación ambiental en el Parque Lineal de Canivete junto a estudiantes de escuelas públicas del barrio, trabajando en la divulgación e implementación del ODS – Objetivo de Desarrollo del Milenio – 11 a nivel local. Uno de los desafíos es la regularización del espacio en un contexto de desarrollo informal, considerando que el barrio surgió como una ocupación de terreno sin definición de áreas públicas ni comunitarias. El Espacio Cultural Jardim Damasceno pretende obtener el reconocimiento como espacio comunitario y actúa como promotor de un modelo de gestión compartida del parque.

Movimiento de Mejoramiento de Plazas

La ciudad de Sao Paulo acoge diversos colectivos, asociaciones y redes informales que promueven que los habitantes tengan un papel más activo en el cuidado de las plazas de sus barrios. [Movimiento Boa Praça](#)¹⁴, [Coletivo Ocupe e Abraça](#)¹⁵, [Vilas BelJa](#)¹⁶ y [A Cidade Precisa de Você](#)¹⁷, entre otros, son algunos de los movimientos que se organizan en torno a este objetivo y que siempre se enfrentan a desafíos burocráticos. Para facilitar este trabajo fue creado un canal virtual de intercambios y divulgación de conocimientos, llamado *Interpraças*, que reúne a grupos que actúan en plazas y parques. El objetivo de esta iniciativa es debatir cuestiones de relevancia y organizar las necesidades comunes, para poder llevarlas como una demanda al poder público.

CEU Heliópolis

El CEU Heliópolis es uno de los *Centros Educativos Unificados* implementados en Sao Paulo, construido en un barrio de alta vulnerabilidad social. Su política educativa fue diseñada e implementada de forma diferente a la de otras unidades de CEUs de la ciudad. El hecho de que la comunidad de Heliópolis haya sido protagonista de la lucha por el acceso a las políticas públicas hizo que diversos actores sociales se unieran para exigir equipamientos para el barrio. Esto produjo que el diseño y la gestión del espacio dialogasen con la realidad vivida del lugar. Que esto haya sido posible tiene mucho que ver con la gran movilización para transformar Heliópolis en un Barrio Educador, donde las políticas públicas estuvieran atravesadas por la educación como eje central de acción, con énfasis en la responsabilidad y autonomía de las personas. De esta forma, la gestión de este equipamiento

14 Movimento Boa

Praça: es una iniciativa de ciudadanos, gobierno, empresas e instituciones para utilizar y revitalizar plazas públicas. De bajo presupuesto y alto impacto, impulsan la interacción entre las personas en las áreas verdes.

15 Coletivo Ocupe e

Abraça: es un colectivo surgido para promover la revitalización cultural y ambiental en la Praça da Nascente del barrio de Pompéia.

16 Vilas BelJa: es un colectivo formado por residentes de los barrios de Vila Ida, Vila Beatriz y Vila Jataí, que ofrece un espacio a los habitantes para interactuar y decidir conjuntamente las mejoras para sus barrios.

17 A Cidade Precisa

de Você: organización de la sociedad civil que promueve la co-producción y co-gobernanza de las ciudades. Cree en la importancia de los espacios públicos y en la participación ciudadana para crear ciudades más justas, democráticas y sustentables.

público es compartida con la comunidad, a través de un Consejo Gestor, dentro del cual la ciudadanía participa, vota y tiene derecho a voz.

“Normalmente la política urbana se pone en práctica como gestión de los procesos de producción inmobiliaria, de regulación y fiscalización de la actividad económica de la ciudad. Sin embargo, son las formas de uso del territorio por parte de sus habitantes las que hacen de la ciudad un lugar de residencia.

Para que los procesos de resignificación de sus espacios sean llevados a cabo por medio de prácticas colaborativas entre la sociedad civil organizada y el poder público, es necesario rediseñar el aparato público.

Para que los agentes públicos puedan recibir las iniciativas y gestionar la articulación de los procesos de cooperación en ciudades co-creadas, son necesarias otras estructuras organizativas y capacidades profesionales.

Existe una función que es esencial y que ellos deben ejercer: ayudar a resolver las disputas por el espacio público. Por ello, la redefinición respecto a cómo son diseñadas las políticas públicas puede configurar el propio campo de ajuste de los procesos de co-creación y uso del territorio”.

Fernando de Mello Franco, arquitecto urbanista, Secretario Municipal de Desarrollo Urbano de Sao Paulo entre 2013 y 2016.

INSTRUMENTOS DE COOPERACIÓN PARA EL USO DE ESPACIOS PÚBLICOS

En una sociedad cada vez más compleja y conectada surgen nuevos desafíos, a los que el modelo contemporáneo de desarrollo de las ciudades no logra responder adecuadamente. Para poder pensar otros modos posibles de convivencia es necesario que se diversifiquen las voces que construyen la ciudad, para así generar perspectivas y resultados diferentes, que creen ambientes urbanos más colaborativos, justos y comprometidos con el medio ambiente.

Grupos como asociaciones vecinales o colectivos informales ya están influyendo sobre las decisiones y la gestión de espacios locales. Muchos han ofrecido apoyo práctico para el cuidado y la regeneración de bienes públicos, normalmente a través de trabajo voluntario. Estos proyectos multidisciplinarios, así como las iniciativas creativas locales, tienen un impacto positivo sobre la vida de sus vecinos y el desarrollo territorial.

Con el conocimiento y los recursos adecuados, los grupos comunitarios pueden involucrarse de forma aún más activa, principalmente en espacios públicos subutilizados o abandonados, co-administrando los lugares en alianza con el municipio. Esto también representa un avance en relación a los perfiles de quienes deciden los rumbos de la ciudad. En grupos comunitarios suele haber una mejor representación de colectivos

que generalmente no participan en la administración pública: grupos vulnerables, niños y adolescentes, negros, mujeres, personas LGBT+, migrantes, entre otros. El actuar en colaboración con la población puede permitir alcanzar soluciones más plurales, en función de la mayor diversidad de perspectivas presente en las discusiones y deliberaciones.

Los espacios públicos son centrales en este debate, pues la ciudad carga con un potencial de diversidad y democracia. Cuando son bien administrados, estos lugares son capaces de reunir a las comunidades que, conectadas y activas, crean un sentimiento de pertenencia en su interior. Otra consecuencia positiva es la creación de ambientes más seguros y habitables, lo que resulta en una mejor calidad de vida para las personas.

El uso de los espacios puede:

- **Ser temporal**, es decir, puede convocar a residentes y técnicos para compartir puntos de vistas y perspectivas. Estas interacciones pueden fortalecer la creación de espacios que sirvan a las reuniones comunitarias.
- **Servir como fuente de inspiración y motivación**, en la medida en que se exhibe el potencial de usos del espacio público y amplía las posibilidades de transformación en el campo de las políticas.

- **Contribuir al involucramiento ciudadano y fortalecer el activismo a través de prácticas de corto plazo**, permitiendo que los residentes ensayen diversas formas de cuidar de las necesidades colectivas desatendidas, al proyectar prototipos de áreas deportivas, sectores de juegos, jardines urbanos, eventos artísticos y culturales, etc.
- **Fortalecer la escala local y alentar una identidad para el espacio público a partir de la iniciativa de los usuarios**, brindando una oportunidad para la transformación de las políticas de desarrollo y de las narrativas culturales sobre el barrio e, inclusive, la ciudad.

Aquella idea de que la participación ciudadana solo se concreta a través de una consulta ocasional, por medio del voto, en una estructura formal y jerarquizada liderada por la administración pública, debe ser superada. En el caso de los espacios públicos, el éxito de las iniciativas ciudadanas está relacionado con la construcción gradual de relaciones, redes y afectos. Por lo tanto, se necesita de tiempo para que las experiencias lideradas por la comunidad puedan influir sobre la forma en que la ciudad es utilizada. Esto incluye ensayar mejoras de corto plazo, que pueden ser probadas y afinadas durante varios años, intervenciones menores que produzcan efectos visibles.

A pesar de su heterogeneidad, muchas iniciativas ciudadanas comparten desafíos respecto a su sostenibilidad en el tiempo, por ejemplo, en el momento de convertir las experiencias temporales en experiencias de co-gobernanza. En la mayoría de los casos los modelos existentes no permiten que los experimentos desarrollados logren transformarse en insumos para el mejoramiento de la inteligencia colectiva y democrática respecto a gobernanza pública.

18 Agentes urbanos:

productores del espacio, capaces de operar y producir efectos en el proceso de construcción de la ciudad. Esto incluye a personas, equipamientos públicos, empresas, grupos formales e informales, entre otros.

19 Co-gobernanza:

práctica de gestión e intercambio entre instituciones gubernamentales y la sociedad civil (ONGs, colectivos ciudadanos, etc), que promueve el equilibrio de fuerzas en la gestión compartida de los lugares.

Aquí es donde encajan los instrumentos de cooperación, pues establecen un punto de encuentro beneficioso entre los ciudadanos que desean participar activamente y la necesidad de la administración pública por mejorar los espacios urbanos. Las administraciones públicas pueden innovar a partir de estas cooperaciones, transformando las ciudades en incubadoras de soluciones ciudadanas creativas.

Importantes para la inclusión de más agentes urbanos¹⁸ en el hacer-ciudad, los instrumentos de cooperación son esencialmente herramientas de co-producción y co-gobernanza de la ciudad. Van más allá de la mera participación ciudadana en los debates, pues permiten e incentivan que las personas tengan una voz deliberativa en la toma de decisiones, sean agentes activos en la implementación de lo que fue decidido democráticamente, así como que se hagan corresponsables por la manutención y sostenibilidad de lo implementado. Estos instrumentos de distribución del poder son, entre otras cosas, instrumentos urbanos y políticas públicas que contribuyen para la justicia socio-espacial en las ciudades.

A pesar de los diferentes formatos de los instrumentos, existen algunos atributos comunes que permitieron el desarrollo de las herramientas presentadas en esta publicación, correspondientes a las ciudades de Lisboa, Madrid, Ciudad de México y Bolonia.

PRINCIPIOS GENERALES

1. Resolución de problemas locales por medio de soluciones “de abajo hacia arriba” (*bottom-up*).
2. Procesos deliberativos en los que se involucran diversos actores locales junto al municipio.
3. Co-producción de propuestas ciudadanas a través de acuerdos, con su subsiguiente co-gobernanza¹⁹.

CONDICIONES PRESENTES

1. Organizaciones y grupos de ciudadanos que movilizan el capital social necesario para la co-producción y co-gobernanza.
2. Funcionarios municipales que cambian su postura al tomar decisiones: abiertos a cambios, privilegian la accesibilidad, la flexibilidad y la negociación.
3. Estructura municipal localizada dentro de una secretaría, con recursos asignados para responder a las demandas por participación popular, a través de procesos transparentes, inteligibles a la vista de los ciudadanos, quienes así pueden acceder a la institución y a los servicios de la administración.

Las políticas públicas descritas fortalecen a los actores locales y ponen a la administración municipal como facilitadora de procesos urbanos, con la fundamental participación de los ciudadanos en acción. Sin embargo, para que la ciudad sea plural es necesario mucho más que una política pública específica.

Estos instrumentos de cooperación tienen más oportunidades de alcanzar resultados positivos cuando forman parte de un ecosistema de cooperación más amplio, en el que se vinculan con otras herramientas que facilitan el intercambio entre los ciudadanos y la administración pública.

ECOSISTEMAS DE COOPERACIÓN

La complejidad de la gestión urbana radica en que muchas veces está organizada como una yuxtaposición de actividades, políticas y servicios desconectados entre sí. Esto crea barreras a la implementación de abordajes más amplios y acordes con las necesidades cotidianas de la sociedad y del territorio.

Teniendo esto en consideración, un ecosistema cooperativo es una red compuesta por múltiples partes, tales como canales presenciales y virtuales para escuchar a la población, adaptados a los diversos perfiles (mujeres con niños, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad, personas LGBTQIA+, comunidades migrantes y grupos étnicos desfavorecidos, entre otros); ambientes disponibles para que las personas se reúnan y desarrollen sus ideas y propuestas; estructuras legales con reglas claras e inclusivas para tomar decisiones conjuntamente; plataformas de transparencia e implementación conjunta de las propuestas ciudadanas, etc.

A partir de sus propias particularidades, diferentes ciudades han desarrollado formas propias de articulación y movilización, lo que ha dado como resultado diversos sistemas cooperativos, en los que los mecanismos detallados a continuación se han configurado de modos particulares.



Condiciones adecuadas para la disponibilidad presupuestaria

Promueven iniciativas ciudadanas acordadas con el poder público, además de reglamentaciones apropiadas para facilitar el surgimiento de un área de financiamiento cívico, que pueda incluso incorporar presupuestos participativos.

Inspirado en:

- * [Crowdfunding.gent](#)
- * [Stadmakers Fonds Utrechtse](#)

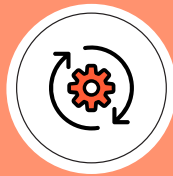


Delimitación de espacios urbanos con reglas más flexibles

Espacios abiertos a exploraciones y ensayos que, por medio de proyectos innovadores, puedan ser transformados en plataformas de espontaneidad y autonomía.

Inspirado en:

- * [Playful Commons](#)



Mecanismos online amplios (📶) y espacios físicos de participación (📍)

Ofrecen a los ciudadanos medios de participación y co-producción de la vida en la ciudad.

Inspirado en:

- * [Gestão Urbana São Paulo](#) 📶
- * [CONSUL](#) 📶
- * [Decide Madrid](#) 📶
- * [Decidim Barcelona](#) 📶
- * [Lisboa Participa](#) 📶
- * [Iperbole Rete Civica](#) 📶
- * [Case del Quartieri](#) 📍
- * [Experimenta Distrito](#) 📍
- * [GABIPs](#) 📍
- * [Foros Locales de Madrid](#) 📍



Mecanismos de mapeo y monitoreo de iniciativas ciudadanas

Permite la identificación de recursos locales. Reconocimiento de las redes y fortalecimiento de ellas, entendiendo sus diferentes usos y potenciales.

Inspirado en:

- * [CIVICS](#)
- * [Encarnación Más](#)



Llamadas a concursos que patrocinen proyectos ciudadanos de mediano y largo plazo

Incluye recursos (financieros y no-financieros), así como desarrollo de actividades.

Inspirado en:

- * [Programa de Alianza Local BIP/ZIP](#)
- * [Programa de Mejoramiento Barrial y Comunitario](#)



Estructuras legales de cooperación que apoyen iniciativas de los ciudadanos

Simplifican la burocracia, establecen parámetros, así como estandarizan las respuestas y los criterios que rigen la cooperación entre ciudadanos y administración pública.

Inspirado en:

- * [Reglamentación de Bolonia](#)
- * [Estatuto del Municipio de Nápoles](#)
- * [Ordenanza de Cooperación Público-Social de Madri](#)
- * [Programa de Mejoramiento Barrial y Comunitario de la Ciudad de México](#)

20 Instituciones que ofrecen servicios de atención rápida y simplificada a los ciudadanos.

21 LABIC Barreiro Velho: laboratorio de innovación comunitaria enfocado en la participación ciudadana, la inclusión social y el aprendizaje colectivo.

22 Assembleia da Comunidade Miravalle: red que promueve y gestiona recursos para el desarrollo de proyectos locales. Contribuye a la construcción de capital social local.

23 REDE DLCB de Lisboa: busca implementar modelos innovadores de co-gobernanza en Lisboa, a través de la implementación de Planes de Desarrollo Locales. El financiamiento de este proyecto está dirigida a acciones en el campo de la inclusión social, la educación y el empleo.

24 Fórum Urbano: plataforma para compartir experiencias patrocinadas por la política pública lisboeta BIP/ZIP. La información sirvió de base para un manual de herramientas para la co-creación de proyectos desarrollo local de base comunitaria.

25 OmaStadi: estrategia de la ciudad de Helsinki para implementar iniciativas participativas.

26 Fast Food da Política: organización de la sociedad civil que enseña sobre política por medio de juegos interactivos.

27 às margens: colectivo de Belo Horizonte que utiliza herramientas pedagógicas alternativas para potenciar el intercambio de saberes e intervenciones en los territorios.

28 Laboratorio para la Ciudad: uno de los primeros laboratorios de gobierno de América Latina, promueve el encuentro entre gobierno, sociedad civil y academia. Funcionó entre los años 2013 y 2018 en la Ciudad de México.

29 Lab Ciudadano: laboratorio ciudadano abierto y accesible, tiene como objetivo impulsar el desarrollo de ideas colectivas para la revitalización del centro histórico de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

30 Laboratorio de Gobierno: agencia del Estado que busca innovar en el sector público mediante la co-creación de soluciones a problemas en las instituciones públicas.

Podríamos agregar otras categorías y nuevas tecnologías a las ya presentadas como parte de un ecosistema cooperativo. Nos referimos a estructuras de simplificación de la burocracia (tales como [Poupatempo](#) y [Descomplica SP](#)²⁰); redes locales establecidas en torno a desafíos comunes y visiones de futuro convergentes ([LABIC Barreiro Velho](#)²¹, [Asamblea Comunitaria Miravalle](#)²², en Ciudad de México, y [REDE DLBC](#)²³, en Lisboa, entre otros); unidades administrativas locales estratégicas con representación, autonomía y poder local, que facilitan la participación inclusiva y la generación de proyectos ciudadanos (como por ejemplo [Forum Urbano](#)²⁴, de Lisboa; [OmaStadi](#)²⁵, de Helsinki; [Fast Food da Política](#)²⁶, en Sao Paulo; [às margens](#)²⁷, de Belo Horizonte); además de laboratorios gubernamentales de innovación ([Laboratorio para la Ciudad mexicano](#)²⁸, [Lab Ciudadano de Santa Cruz de la Sierra](#)²⁹ y el [Laboratorio de Gobierno](#)³⁰ chileno, entre otros).

31 Urbanismo cotidiano: se refiere a las actividades comunes del día a día de los ciudadanos. La categoría trae a discusión la importancia de estas situaciones y experiencias, inclusive en la formulación de las políticas.

“Algo interesante de los laboratorios de innovación es que no solo buscan crear espacios de mayor participación al traer a los ciudadanos hacia dentro de la administración, sino que también transforman la forma de ver y pensar de los servidores públicos. Hacen que imaginen y desarrollen políticas públicas con foco en la ciudadanía. Porque para que exista co-creación de la ciudad es necesario que los propios funcionarios crean en ello, estén convencidos de su poder para producir cambios reales y no solo como “algo que hay que hacer ahora”. Lo que quiero decir es que para cambiar la forma de hacer ciudad hacia modelos de co-gobernanza necesitaremos transformar la cultura organizativa de las administraciones públicas, así como las formas de pensar y hacer políticas públicas por parte de los funcionarios públicos (el llamado mindset). En este sentido, los laboratorios de innovación han jugado un papel importante”.

Mariana Collin, gerente de conocimiento e innovación de Comunitas-SP y ex-integrante de (O11).lab - Laboratorio de Innovación Gubernamental de la ciudad de Sao Paulo entre los años 2017 y 2020.

Cuanto más plural, transparente y consistente sea ese ecosistema, mayor será su contribución para alcanzar la co-producción de sus ciudades. Cuanto más denso y efectivo sea, mayor será su impacto para transformar la cultura de uso de los espacios y, consecuentemente, el urbanismo cotidiano³¹. Existen otros aspectos que influyen sobre la efectividad de este ecosistema: la voluntad política presente en los escalafones más altos, además de la correcta implementación de las herramientas por parte de los funcionarios “a nivel de calle”. Por ejemplo, la existencia de una es-

estructura legal no garantiza por sí sola la aplicación de la misma. Esta debe ser aplicable, accesible, adaptable y correctamente vigilada por las autoridades locales y por la propia ciudadanía.

Con el objetivo de transformar la vida urbana en una práctica más equitativa, estos ecosistemas pretenden desafiar los hábitos dominantes, que dan prioridad a las elites y a los intereses del “mercado” dentro del desarrollo urbano. En este contexto, los instrumentos deben ser aplicados junto a mecanismos que protejan la calidad de los espacios generados por ellos mismos de algunos procesos amenazantes, como ocurre, por ejemplo, con la gentrificación³².

Aún así, la existencia de ecosistemas de cooperación como acción y práctica contribuye, dentro de los límites impuestos por la realidad, a explorar posibilidades de construcción colectiva de modelos organizativos viables, de impacto progresivo, que incorporen el papel activo de la ciudadanía en la construcción de las ciudades.

32 Gentrificación:

proceso de transformación urbana, resultante de inversiones en infraestructuras, transformaciones inmobiliarias y culturales en determinada área. Los espacios se valorizan y terminan por expulsar a los habitantes que no logran pagar los nuevos valores del lugar.

¿CÓMO HACER-LO JUNTOS?

Construyendo una perspectiva común

Existen algunas herramientas que son esenciales para la construcción colectiva de modelos viables, que permiten tener resultados repetibles y, especialmente, posibilitan e impulsan la gestión colaborativa y la participación de alta intensidad.

Considerar las ideas de co-creación y co-administración de los espacios urbanos bajo la perspectiva de la justicia socio-espacial esclarece el desafío que se enfrenta: transformar la ciudad en un lugar en el que la producción del espacio urbano es comprendida y practicada como un bien común.

Un paso crucial para el encuentro entre la micropolítica y el micro-urbanismo, así como entre la macropolítica y el macro-urbanismo, es entender cuáles son los recursos disponibles y cómo utilizarlos colectivamente, de la mejor forma posible. Esto es fundamental para diseñar proyectos unificados, articulados por la idea de lo común, pues la consolidación de una perspectiva conjunta proviene de la construcción colectiva de un lenguaje consensuado, que permita la negociación horizontal entre todas las partes interesadas. Es decir, de la construcción de un lenguaje que conduzca hacia el ejercicio de un diálogo equilibrado.

Interés de la administración pública

El sector público puede beneficiarse de un nuevo modelo combinado de gobernanza -un modelo de co-gobernanza-, en el que los ciudadanos dividan las

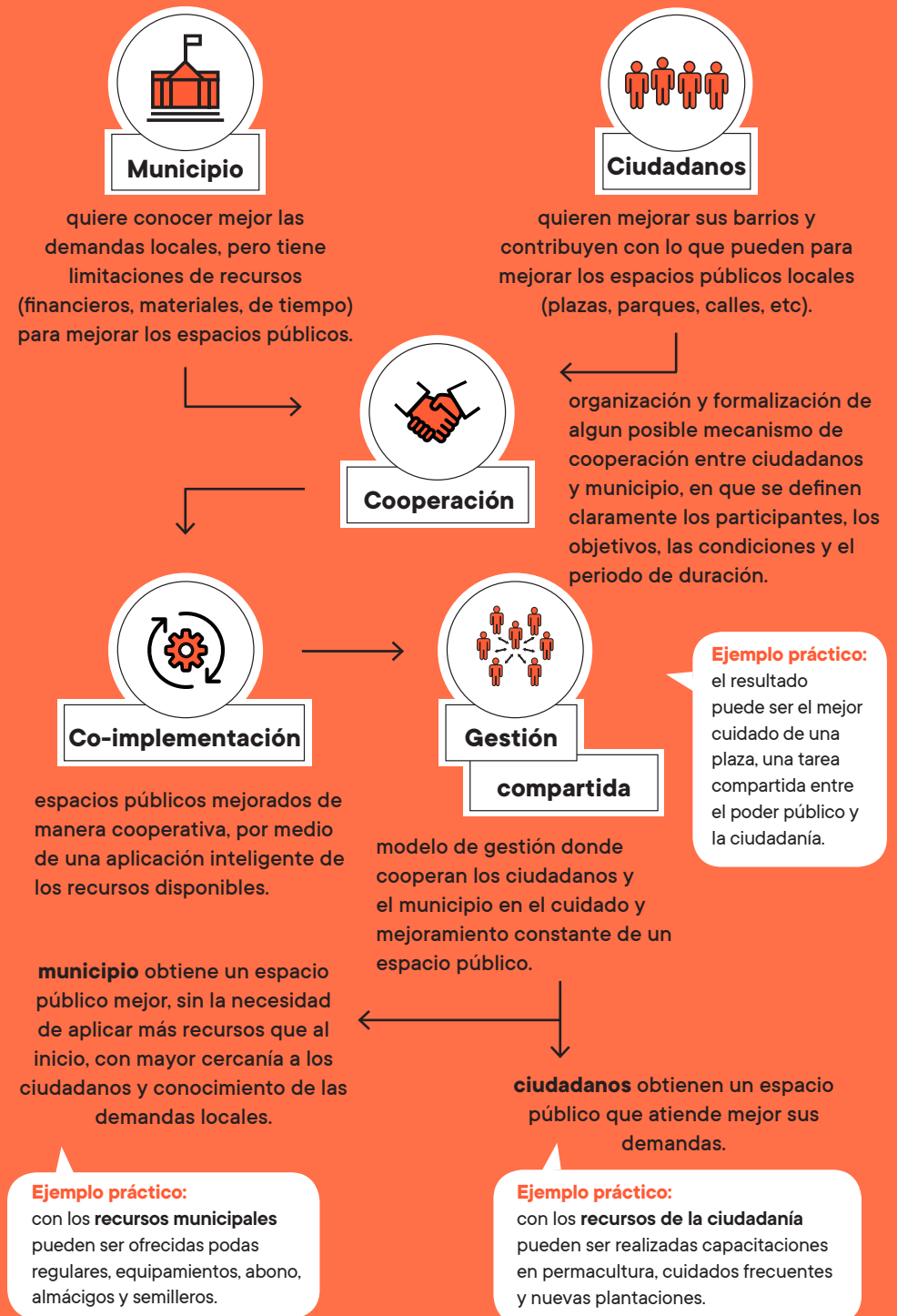
33 Derecho a la ciudad: según David Harvey (2012) es “el derecho a transformarnos a nosotros mismos por medio de la transformación de la ciudad. Además, es un derecho colectivo y no individual, pues esa transformación depende de un poder colectivo para remodelar los procesos de urbanización. La libertad para hacer y rehacer nuestras ciudades, así como a nosotros mismos, es, a mi juicio, uno de nuestros derechos humanos más preciosos y, al mismo tiempo, más dejado de lado”.

responsabilidades con las administraciones locales y actúen como socios en el cuidado y supervisión de la ciudad. Esto fortalece el tejido asociativo de la sociedad civil, así como también la capacidad del poder público. Cuando son incluidos en las etapas iniciales de la toma de decisiones para políticas públicas, los grupos y las asociaciones locales pueden contribuir, gracias a su actitud cooperativa, al uso democrático y la sostenibilidad de los espacios urbanos.

La administración pública puede facilitar que eso suceda si decide fortalecer el rol activo de la ciudadanía en el diseño, en las instancias de decisiones y en la implementación de las políticas públicas urbanas.

Esto significa reivindicar el papel fundamental del sector público, pues puede ser más efectivo y producir menos gastos para la administración pública, en la medida en que promueve el uso de la ciudad, contribuyendo para su seguridad y recreación, junto a garantizar la expansión del derecho a la ciudad³³.

Además, la cooperación con la población puede ser entendida como una forma inteligente de entregar servicios públicos, lo que optimiza el uso de recursos, comparte responsabilidades y responde mejor a las demandas y características locales.



En la teoría

De acuerdo al décimo primer objetivo de las [Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible](#), las ciudades sustentables y las comunidades deberían desarrollar asentamientos humanos guiados por la inclusión, la seguridad, la resiliencia y la sostenibilidad.

Estas ciudades, según la [Nueva Agenda Urbana \(NAU\)](#)³⁴, deberán ser ambientes “(...) participativos, que promuevan el involucramiento civil y amplíen el sentido de pertenencia y el empoderamiento de los habitantes, priorizando en seguridad, inclusión, accesibilidad, espacios verdes y públicos amigables con las familias, impulsando relaciones sociales e intergeneracionales, expresiones culturales y la participación política. Además, tendrán que ampliar la cohesión social y la seguridad dentro de sociedades pluralistas, donde las necesidades de los habitantes sean conocidas y se reconozcan las de quienes están en situaciones de vulnerabilidad”. La NAU también promueve “mecanismos institucionales, políticos, legales y financieros para las ciudades y acuerdos humanos para expandir plataformas inclusivas, alineadas con políticas sociales que permitan una participación significativa en las decisiones, planificación y seguimiento a los procesos, así como también para mejorar el compromiso civil, la provisión de servicios y la co-producción”.

En la práctica

Los testimonios que presentamos a continuación fueron dados por agentes que participaron en la construcción de las siguientes herramientas de cooperación: Estrategia BIP/ZIP (Lisboa, Portugal), el Reglamento de Bolonia (Bolonia, Italia), la Ordenanza de Cooperación Público-Social (Madrid, España) y el Programa de Mejoramiento Barrial y Comunitario (Ciudad de México, México).

“Tener en una misma mesa a asociaciones, grupos e instituciones que negocien y administren territorios, digo negociando el uso de los espacios de convivencia, es un proceso desgastante y, muchas veces, lento, pero vale la pena. Es más efectivo que lidiar con la posible reacción de la comunidad a procesos de “arriba hacia abajo”, que pueden acarrear una pérdida de tiempo y de recursos para la administración pública. Cuando se convoca a la corresponsabilidad -desde la etapa de la toma de decisiones hasta la gestión- lo que se implementa es una garantía mucho más segura en términos de inversión pública, pues será compartida la búsqueda de soluciones a problemas que puedan aparecer en el camino.”

Paula Marques, concejala y jefa del Departamento de Desarrollo Local y Vivienda del Municipio de Lisboa entre los años 2008 y 2013.

“La estrategia de la co-gobernanza es valiosa para entender mejor lo que sucede en los territorios de la ciudad, las prioridades de la población. Funciona realmente como un termómetro local. Permite que el municipio se involucre directamente con las necesidades locales, disminuyendo los costos de tiempo y recursos administrativos. Tú no puedes administrar una ciudad si no actúas como un ente gestor que piensa y actúa estratégicamente, tomando en consideración la presencia en el territorio y el contacto con los habitantes. Puede ser muy práctico entender los problemas locales y permitir que los ciudadanos logren, desde su experiencia, ayudar a que la administración pública encuentre el mejor camino para resolverlos.”

Donato Di Memmo, jefe del área de Tercer Sector y de la Unidad de Ciudadanía Activa del Municipio de Bolonia, entre los años 2012 y 2021.

34 La Nueva Agenda Urbana (NAU) refuerza la importancia del espacio público como elemento vital de la vida urbana. En ella se propone el compromiso con la sostenibilidad, la inclusión y la accesibilidad en los espacios públicos, junto a un desarrollo integrado que mejore la vida en las ciudades. La NAU atiende un asunto que, generalmente no ha sido tomado en cuenta por los funcionarios municipales durante las últimas décadas: como recuperar la ciudad para los ciudadanos.

“Existen muchas ventajas administrativas cuando se facilita la cooperación con los ciudadanos. Siempre habrá personas que se organicen en pos de la sociedad civil, nosotros sabemos que estas solicitudes nos llegarán regularmente. Simplificar y mejorar las respuestas a esos pedidos optimiza bastante los tiempos de la administración. Por ejemplo, los edificios públicos vacíos pueden ser recuperados y tener una función pública. En términos burocráticos, nosotros vemos una gran ventaja en alcanzar rápido este resultado. Además, el compartir responsabilidades garantiza una confianza legal para la administración pública, así como para todo el resto de los involucrados.”

Gema Rivas Díaz, coordinadora general de Acción Territorial y Público-Social entre 2019 y 2021.

“A lo largo de estos casi 14 años de programa hemos podido constatar que los proyectos resultantes, es decir, aquellos en que la comunidad se organiza para llevarlos a cabo y nosotros acompañamos, son muchas veces más ágiles que cualquier intervención del gobierno. La propia ciudadanía puede organizarse bastante bien. En la mayoría de los casos apenas necesita de un incentivo, de un apoyo, ofrecer herramientas, posibilidades.”

Omar Butrón Fosado, coordinador general de Inclusión y Bienestar Social de la Ciudad de México entre 2020 y 2021.

Espacios públicos vivos, accesibles e inclusivos

La calidad de los espacios públicos puede estar ligada al grado de democracia que una sociedad vive. Es notorio que, a mayor diversidad y vitalidad de los espacios

urbanos, más democrática es una sociedad (y viceversa). Por lo tanto, las intervenciones en estos lugares pueden servir como la chispa necesaria para llevar a cabo transformaciones económicas, ambientales y sociales para la ciudad.

De este modo, el espacio público es un lugar en donde la ciudadanía puede ser ejercitada. Es donde las personas no deberían ser excluidas ni rechazadas; su inclusión es esencial para el funcionamiento de una política democrática. Es importante que el espacio público ofrezca posibilidades para que las personas interactúen, creando un sentido de identidad y comunidad. Así, puede constituirse como ejemplo de una sociedad más igualitaria, que permite encuentros sociales diversos.

Espacios saludables contienen dentro de sí la diversidad y el multiculturalismo, ofrecen la oportunidad para que distintas voces surjan. Conocer un otro diferente es un ejercicio que facilita la tolerancia y amplía la convivencia. Lugares que se oponen a eso terminan por fortalecer conductas poco creativas, segregadoras y, muchas veces, llenas de prejuicios.

Por lo tanto, los espacios libres, verdes y públicos pueden establecer conexiones que benefician a las comunidades al impulsar la economía local, fortalecer el comercio de barrio y mejorar la percepción del área. Además, tienen la capacidad de incentivar la movilidad y accesibilidad, ya que los espacios públicos de calidad estimulan los viajes a pie y en bicicleta. Todos estos son aspectos importantes para una buena planificación urbana, ambiental y territorial.

Los casos que presentamos a continuación representan diversas formas de cooperación entre las ciudades y sus ciudadanos. Uno de los criterios de selección de estas herramientas fue su potencial para fortalecer la apropiación, regeneración y gestión compartida de los espacios públicos.



El Reglamento de

BOLONIA

El Reglamento de Bolonia

Bolonia, Italia



población (2021)

392 mil

PIB per capita (2021)

USD 44,1 mil

presupuesto en 2021

USD 997,5 mi.

35 LabGov: red internacional surgida en Bolonia, asociada a la Universidad Internacional Libre de Estudios Sociales Guido Carli (LUISS Guido Carli). Sus investigaciones exploran y desarrollan métodos, políticas y proyectos enfocados en la gestión compartida y colaborativa de espacios y activos urbanos.

El Reglamento de Bolonia, conocido como el Reglamento para el Cuidado y Regeneración de los Bienes Comunes Urbanos ([Regolamento sulla Collaborazione per la Cura e Rigenerazione der Beni Comuni Urbani](#)), es una estructura legal creada para responder a las demandas de los ciudadanos por co-gobernanza. Funciona por medio de una alianza entre la comunidad y la administración pública municipal para el cuidado de los bienes comunes urbanos.

Este instrumento asume que la capacidad de los ciudadanos para crear, imaginar y resolver problemas puede ser una herramienta importante para la ciudad. Su objetivo es permitirles que actúen junto al poder público a través de un “pacto de colaboración”, el cual establece que municipio y ciudadanía concuerdan actuar juntos en el cuidado y recuperación de lugares degradados, áreas verdes, edificios abandonados, plazas y parques.

La variedad de estos soportes es bastante amplia: servicios técnicos, capacitaciones, mejoras en espacios públicos y apoyo financiero, o una combinación de todos ellos.

En 2011, un grupo de mujeres contactó a la administración pública municipal para reparar los bancos del parque de su barrio. Esta acción provocó que el municipio se fijase con más atención en la gran cantidad de ciudadanos que querían ayudar, de alguna forma, con la gestión de la ciudad. Esto también lo hizo enfrentarse a la ausencia de una estructura pública que pudiese organizar estas demandas. En alianza con la Fundación Monte de Bolonia y Ravenna, la Universidad Internacional Libre de Estudios Sociales Guido Carli (LUISS Guido Carli) y el laboratorio de investigación [LabGov](#)³⁵, se dio inicio a una serie de experimentos junto a la ciudadanía

para entender qué era lo esencial dentro de los espacios públicos y qué podría ser mejorado a partir de la colaboración con la ciudadanía. En 2014, la investigación fue publicada e incluida en el Reglamento, dejando claro que los ciudadanos podrían colaborar en la co-gobernanza de los espacios comunes. En 2019 fueron firmados 120 pactos, con una inversión aproximada de €100 mil por parte del municipio.

¿Cómo funciona?

El Reglamento se rige por la Constitución italiana y la legislación municipal. El pacto de colaboración define cuáles son los espacios comunes en cuestión, así como qué reglas serán establecidas en la relación de la ciudadanía con el poder público.

Pueden ser intervenciones simples, de corto o largo plazo. El Reglamento también refuerza la creación de instituciones locales para la co-gobernanza, tales como asociaciones y cooperativas barriales.

Paso a paso

1. Los ciudadanos diseñan una propuesta inicial para recuperar una determinada área, de acuerdo a las necesidades detectadas.
2. Esta propuesta es compartida con la administración local, que podrá introducir posibles cambios (*feedback*). Las conversaciones y ajustes resultantes delinearán la propuesta a ser divulgada.
3. A través de su página web, la administración divulga la propuesta para conocimiento general de la población.
4. La propuesta es evaluada por parte de la administración, con el objetivo de verificar su viabilidad en términos técnicos, así como sus ventajas. Esto se realiza en diálogo con los proponentes.
5. Son organizadas reuniones con los proponentes para diseñar en conjunto los términos del pacto

colaborativo y el plan de acción. Esto se realiza en los “Quartiers”, es decir, las unidades administrativas de cada barrio.

6. El pacto de colaboración es divulgado y comienzan las actividades.

“Las propuestas pueden ser enviadas en cualquier momento, no hay un período específico. Nuestra prioridad es cooperar con los recursos que no son financieros. Por ejemplo, con personal, conocimiento técnico, material y atribuciones para los espacios. La duración de cada pacto es variable: de una semana hasta cinco años. Una vez firmado, la administración pública realiza un enorme esfuerzo para seguir las actividades y participar decididamente cuando sea necesario. Todo el desarrollo de los proyectos es relatado en la web.”

Donato Di Memmo, jefe del área de Tercer Sector y de la Unidad de Ciudadanía Activa del Municipio de Bolonia, entre los años 2012 y 2021.

Objetivos temáticos



Mejorar la vida en el barrio



Promover competencias y emprendimiento



Crear un espacio comunitario



Impulsar el dinamismo comunitario y la ciudadanía



Apoyar la inclusión y la prevención

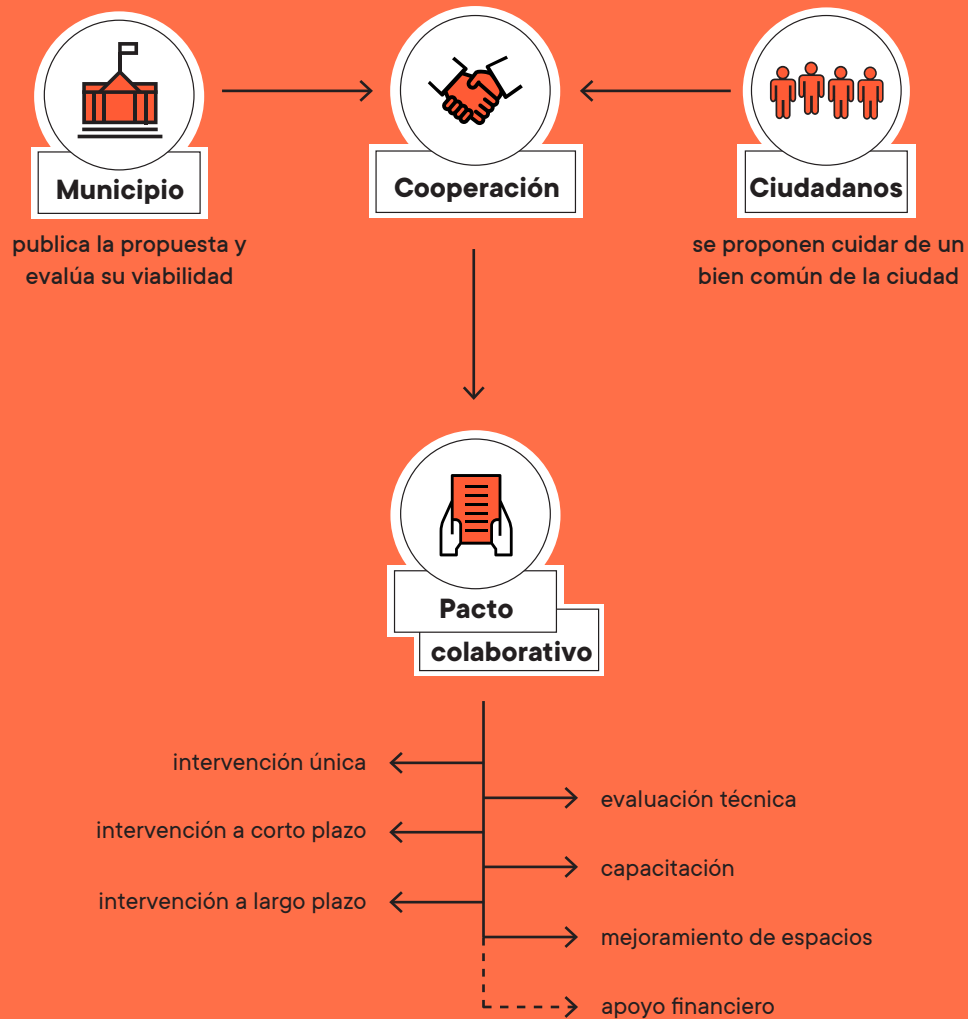
Estructura administrativa

El diagrama presentado a continuación muestra la estructura administrativa que viabiliza el Reglamento de Bolonia.



Reglamento de Bolonia

Una estructura reglamentaria que, con apoyo del gobierno, incentiva a barrios y ciudadanos a proteger y mejorar los bienes comunes urbanos.



CASO DE IMPLEMENTACIÓN

Piazza dei Colori 21

El proyecto, activo entre 2015 y 2021, se propuso como objetivo el cuidado y limpieza de una nueva área verde dentro del barrio San Donato y su entorno, incluyendo “Croce del Biacco” y “Piazza dei Colori”. El área era utilizada por niños de la zona y consumidores de sustancias ilegales, y también como espacio para festivales. Con la participación de artistas, estudiantes y asociaciones, fue constituida una red responsable del cuidado de la plaza y otras actividades. Por su parte, el municipio se responsabilizó por la infraestructura esencial, además de facilitar los procesos burocráticos para la ejecución de las tareas.

Aprendizajes

- 1. Pequeñas colaboraciones pueden ser un instrumento de aproximación**
Tras el surgimiento del Reglamento, la administración pública de Bolonia constató un crecimiento en la confianza de los ciudadanos hacia el municipio.
- 2. La cooperación reglamentada puede simplificar la burocracia**
La administración se vuelve más eficiente, pues las personas están donando su tiempo, conocimientos y habilidades para el funcionamiento de los procesos y, en consecuencia, de la propia administración.
- 3. La colaboración no financiera es posible y efectiva**
Un mapeo de las experiencias es importante para entender si el apoyo financiero es necesario. En algunos casos, el apoyo con recursos

materiales, personal profesional, conocimientos, espacios y equipamientos ya es suficiente para el éxito de las intervenciones.

4. Alianza con instituciones independientes garantiza un avance de largo plazo

Es crucial la alianza con instituciones de la sociedad civil, pues ellas poseen independencia y logran liderar procesos de largo plazo, más allá de los ciclos políticos. La presencia de la administración pública es importante para establecer sistemas de coalición inclusivos y diversos.

5. La mediación es importante para convocar a diversos actores

Dados los diferentes puntos de vista de los participantes, la mediación externa y profesional es importante para formular propuestas concretas.

Desafíos

1. La regulación es muy abierta

Los proyectos abarcan un abanico muy grande: desde pintura de bancos hasta intervenciones más complejas volcadas hacia espacios comunes, como parques, canchas, calles y veredas, además de bienes intangibles, como la cultura tradicional de un área específica. Esto vuelve más complejos los procesos.

2. Poblaciones vulnerables podrían ser integradas de una mejor manera

El Reglamento todavía no dialoga directamente con las poblaciones más vulnerables. A pesar de necesitar de acciones urgentes para mejorar sus condiciones de vida, estos grupos tienen dificultades para elaborar propuestas formales.

Próximos pasos

El Reglamento está siendo actualizado, con el propósito de expandir su alcance y transformarlo en una herramienta de conexión entre la administración y los ciudadanos, que reemplace a otros mecanismos de distinta naturaleza. La intención es permitir que los ciudadanos participen de todas las decisiones que la ciudad debe tomar.

“Existen personas que quieren colaborar en el cuidado y mejoramiento de los bienes comunes de la ciudad, pero los instrumentos existentes son inadecuados y complicados. De hecho, no estábamos preparados para asumir otra lógica, en la que el ciudadano no solo acata lo que viene desde la administración, sino que asume un rol central en las acciones municipales.”

Donato Di Memmo, jefe del área de Tercer Sector y de la Unidad de Ciudadanía Activa del Municipio de Bolonia, entre los años 2012 y 2021.

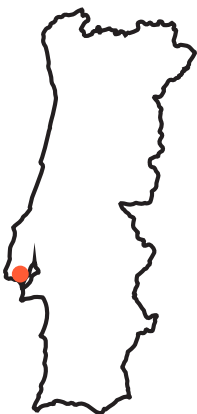
LISBOA

Estrategia BIP/ZIP



Lisboa: Estrategia BIP/ZIP

Lisboa, Portugal



población (2021)

545 mil

PIB per capita (2021)

USD 27,3 mil

presupuesto en 2021

USD 1,20 bi.

La estrategia **BIP/ZIP** (Barrios y Zonas de Intervención Prioritaria) es un instrumento para el desarrollo local, compuesto por un conjunto de herramientas que pretende impulsar la acción ciudadana, el avance a pequeña escala y el crecimiento de la capacidad auto-organizativa de los habitantes, de modo que las propuestas de mejoras para sus barrios provengan de ellos mismos.

El objetivo de la estrategia BIP/ZIP es contribuir técnica y financieramente a mejorar efectivamente las condiciones de áreas degradadas, no sólo en términos de la calidad de lo construido, sino también de su tejido social y los servicios allí ofrecidos.

En el contexto de austeridad vivido por Portugal en 2011, la ciudad de Lisboa logró organizarse para responder a las medidas impuestas, buscando alternativas para optimizar el uso del presupuesto público en conjunto con la ciudadanía. La estrategia BIP/ZIP fue creada en 2010, antes de la crisis económica agudizada durante los años de 2012 y 2013. Su existencia fue fundamental para afrontar este periodo: muchas organizaciones resistieron y continuaron trabajando en los territorios, lo que mantuvo la vitalidad de varios grupos y movimientos de ciudadanos activos.

El resultado fue la creación de una trama social cohesionada, que conecta a residentes y organizaciones comprometidas con los problemas existentes en sus territorios, lo que ha permitido que esas personas se transformen en los responsables políticos de los proyectos. Son 67 los territorios contemplados por la estrategia BIP/ZIP, lo que representa a más de 1/5 de la población lisboeta. Durante el período 2020/2021 fueron aprobados 38 proyectos en la Cámara Municipal, con una inversión de €1,6 millones, llegando hasta €2,1 millones si consideramos el valor de las propias alianzas.

BIP/ZIP frente a la pandemia

Los proyectos BIP/ZIP están organizados en una plataforma para que todos tengan acceso y puedan ver las recomendaciones que existen para sus territorios. Frente a la crisis del Covid-19, BIP/ZIP debió adaptarse a las nuevas necesidades de la población. Las ediciones 2020 y 2021 fueron orientadas a atender las emergencias que fueron surgiendo. Mientras tanto, el Forum Urbano y el Departamento de Vivienda y Desarrollo Local crearon un mapa interactivo para dar apoyo a la ciudadanía en el combate a la pandemia.

En 2021 fue lanzado el programa nacional Barrios Saludables, inspirado en BIP/ZIP de Lisboa y extendido a todo el territorio portugués. También es un programa público de naturaleza participativa que impulsa pequeñas intervenciones, al mismo tiempo que busca dar sentido y voluntad de sacar adelante sus proyectos a las comunidades y organizaciones que actúan en áreas vulnerables. Helena Roseta encabeza esta iniciativa y también idealizó e implementó BIP/ZIP hace más de una década. Como BIP/ZIP, el programa financia hasta €50 mil a cada proyecto presentado, a pactos locales para el mejoramiento de sus territorios. El presupuesto de la primera edición del programa es de €10 millones.

¿Cómo funciona?

El primer paso, tomado por la municipalidad de Lisboa en 2010, fue crear un mapa para identificar las áreas prioritarias de la ciudad. Esto ayudó a localizar geográficamente los lugares más vulnerables según indicadores urbanos, sociales, económicos y ambientales. Además, sirvió para conectar a los habitantes con las administraciones locales. Estas informaciones estadísticas, así como los mapas de problemas urbanos, fueron discutidos públicamente por medio de una consulta. Esto derivó en la declaración de 67 barrios como prioritarios para BIP/ZIP.

La idea que justifica construir un mapa es conectar a los residentes de esos barrios con la administración pública, de modo que busquen conjuntamente respuestas a sus problemas. Gracias al análisis de los mapas se llegó a los siguientes programas:

Programa de Alianza Local

El Programa de Alianza Local es un fondo ofrecido por el Consejo de la Ciudad de Lisboa, en apoyo a pequeños proyectos de interés público desarrollados en las áreas identificadas.

- **¿CÓMO?** Las organizaciones locales diagnostican y analizan los problemas barriales, establecen convenios, definen objetivos y actividades, además de crear una estructura y establecer plazos de ejecución. El presupuesto para cada proyecto es de €50 mil por año.
- El equipo BIP/ZIP acompaña de cerca y paso a paso, administrando y cooperando con la implementación.

“€50 mil no es mucho para ejecutar un proyecto. Es normal que las comunidades se organicen para recaudar más fondos. Generalmente esta inversión se multiplica junto al número de socios del proyecto. Ellos consiguen hasta 50% más que el fondo inicial, lo que les permite aumentar sus actividades proporcionalmente, así como también su red: si el proyecto comienza con cuatro socios al momento de su aplicación, puede terminar con más de seis.”

Miguel Brito, jefe del Departamento de Desarrollo Local de la Camara Municipal de Lisboa.

Gabinetes de Apoyo al Barrio de Intervención Prioritaria

Los Gabinetes de Apoyo al Barrio de Intervención Prioritaria (GABIPs) ofrecen una red de servicios gracias a un trabajo horizontal entre el municipio y la ciudadanía, lo que representa una búsqueda de innovación en el servicio público. Son estructuras locales de co-gobernanza, que promueven conve-

nios a partir de procesos de regeneración urbana, puestos en práctica por autoridades locales, asociaciones de la sociedad civil y coordinadores de la administración pública.

- **¿CÓMO?** Acelera los intercambios entre la administración municipal y las comunidades, llevando las decisiones a escala local y compartiendo responsabilidades con los agentes locales.
- Esta herramienta ayuda a mantener presente a la comunidad durante el proceso de mejoramiento de la calidad de vida.

Red de Desarrollo Local

La Red de Desarrollo Local (DLBC) está enfocada en el financiamiento y capacitación de organizaciones locales, con el fin de que puedan establecer convenios con instituciones de desarrollo local.

- **¿CÓMO?** Desarrolla una estrategia de divulgación de experiencias previas, que sirven para mejorar los conocimientos y habilidades de los socios locales.
- Como plataforma colaborativa, la Red está patrocinada financieramente por el Fondo de Desarrollo Regional Europeo.

Objetivos temáticos



Intervenciones en espacios públicos y edificaciones



Impulso a la innovación social y los servicios colaborativos



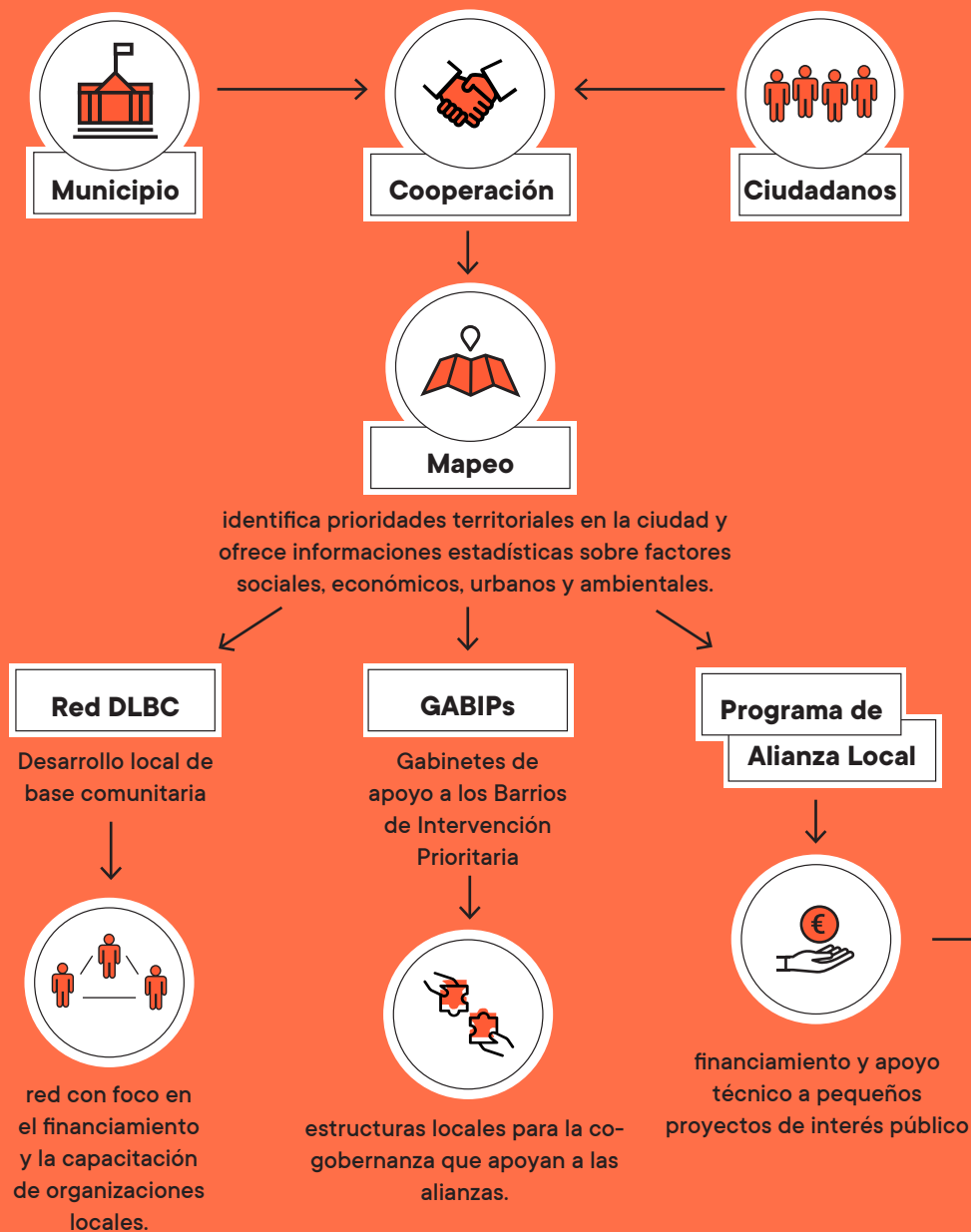
Promoción de la creatividad urbana



Innovación digital

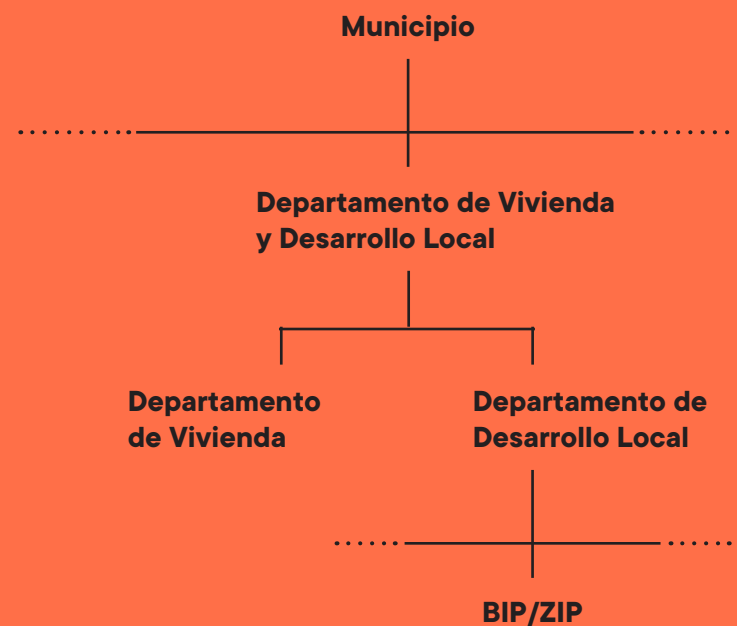
BIP/ZIP

Mejoramiento de territorios y comunidades precarizadas a través de colaboración técnica y apoyo financiero.



Estructura administrativa

El diagrama presentado a continuación muestra la estructura administrativa que viabiliza la estrategia BIP/ZIP



- Concejo local (*Junta de Freguesia* en Portugal)
- Organización y socios (formales o informales)
- Apoyo y cooperación del equipo BIP/ZIP

CASO DE IMPLEMENTACIÓN

2 de Mayo todos los días

Es un proyecto de co-creación de espacios públicos y comunes a través de acciones participativas, orientado a mejorar la calidad de vida en el barrio 2 de Mayo. En 2011, un grupo de estudiantes de arquitectura de la Universidad de Lisboa comenzó un diálogo con la comunidad, con el fin de entender sus necesidades y proponer mejoras en el entorno. De estos encuentros surgió un documento, presentado en un workshop donde participaban el Concejo Municipal, asociaciones del barrio y socios privados. El resultado del proceso fue la inscripción colectiva en la Estrategia BIP/ZIP del Concejo administrativo local (*Junta de Freguesia* del barrio), que fue la promotora del proyecto, en alianza con la asociación Locals (formada a partir del grupo de estudiantes de arquitectura) como equipo responsable del proyecto. *2 de Mayo todos los días* dio origen a otros proyectos en el barrio, como fue el caso de la Incubadora Popular de Ayuda en el 2020. Esta sirvió como catalizador de iniciativas de educación popular, intervención urbana participativa, acciones de formación y talleres en el barrio.

Aprendizajes

1. Los proyectos se pueden reformular

La BIP/ZIP es flexible y tiene una propuesta innovadora para los proyectos: estos pueden ser adaptados durante su implementación, volviéndolos más eficaces y garantizando su impacto y sentido dentro de los territorios.

2. El diálogo abierto beneficia a todas las partes

El equipo BIP/ZIP mantiene un diálogo abierto y cercano con los habitantes, escuchando sus

deseos y poniendo en práctica soluciones comunitarias. Además funciona como línea directa entre las comunidades y otros departamentos de la administración pública.

3. Grupos informales pueden participar

La herramienta es inclusiva, en la medida en que permite que los propios beneficiarios puedan ser proponentes.

4. Proyectos diversos mejoran la calidad de los espacios

Considerar la trayectoria cultural e inmaterial de los territorios es un asunto fundamental para la creación de proyectos duraderos que fortalezcan a las comunidades y que, en consecuencia, mejoren la calidad de los espacios públicos de los barrios.

Desafíos

1. Es deseable que el municipio apoye micro iniciativas que logren **oxigenar a la política con procesos innovadores**. Sin embargo, la BIP/ZIP no tiene una metodología que prevea cómo los proyectos de buenos resultados pueden influenciar el curso de las políticas públicas municipales, transformando la forma de funcionamiento del desarrollo urbano de la ciudad.
2. La BIP/ZIP **todavía carece de un mecanismo de evaluación efectivo**, lo que afecta su comunicación y la transparencia de sus procesos.
3. Existen otras iniciativas municipales interesantes que forman parte del ecosistema cooperativo de Lisboa, como es el caso del presupuesto participativo. Sin embargo, **BIP/ZIP aún no se integra a esas iniciativas**, lo que podría incrementar su impacto positivo.

Próximos pasos

BIP/ZIP funciona como una chispa. La propuesta del programa BIP/ZIP 20.20, **Programa Desarrollo Local de Lisboa**, es extender la duración de los proyectos, así como también su presupuesto, buscando garantizar la sostenibilidad de las iniciativas en los territorios. Además, sirvió de inspiración para el programa nacional **Barrios Saludables**, que tuvo su primera convocatoria abierta en 2020. También está previsto que la plataforma digital BIP/ZIP, donde están disponibles las informaciones de los proyectos, socios y entidades BIP/ZIP, se transforme en una herramienta estudio, con diversas posibilidades de visualización de datos y evaluación de resultados.

“El mayor impacto de BIP/ZIP es la construcción de una red de organizaciones locales capacitadas, con voz y poder político. Es la constitución de una ciudadanía activa, de sujetos políticos y de impulsores de cambios.”

Miguel Brito, jefe del Departamento de Desarrollo Local de la Camara Municipal de Lisboa.

CIUDAD DE MÉXICO

Programa de Mejoramiento
Barrial y Comunitario



Ciudad de México: Programa de Mejoramiento Barrial y Comunitario

Ciudad de México



población (2021)

9,1 millones

PIB per capita (2021)

USD 9,5 mil

MXN 191.580

orçamento em 2021

USD 11,3 bi.

MXN 234 billones

El [Programa de Mejoramiento Barrial y Comunitario \(PMBC\)](#) apoya iniciativas ciudadanas para la co-producción y co-gobernanza de espacios públicos de la Ciudad de México.

PMBC surgió como respuesta a las necesidades y experiencias del Movimiento Urbano Popular por barrios mejores y más seguros. La capacidad para trabajar en conjunto permitió que esta entidad dejase de estar exclusivamente en un nivel reivindicativo y pasase a tener un carácter propositivo. Establecido en 2007, el programa es financiado integralmente por la Ciudad de México. Desde su inicio, las propuestas y proyectos financiados sólo han ido en aumento. El poder público, junto con varias instituciones académicas, ONGs y otras organizaciones, ofrecen asistencia social y técnica a los proyectos comunitarios ejecutados.

El programa trabaja mano a mano con organizaciones sociales, civiles y comunitarias para que desarrollen el diseño, la ejecución y la evaluación de sus proyectos, localizados en las áreas más precarias de la ciudad. Esos proyectos tienen como objetivo el mejoramiento del entorno urbano y apuestan por impulsar una nueva forma de hacer ciudad, ahora de “abajo hacia arriba”, a partir de una perspectiva inmediata, autogestionada, local y propia.

El resultado han sido avances en los espacios públicos y equipamientos del barrio, lo que ha me-

orado la calidad de vida de sus residentes, así como también ha impactado en la de habitantes de otras áreas de la ciudad, que han comenzado a visitar esos lugares. El programa ha impulsado la participación comunitaria en la gestión de los proyectos, la apropiación e identificación de la comunidad con las obras, además de la articulación entre organizaciones sociales, ciudadanas y gubernamentales.

En 2021 fueron aprobados 17 proyectos, que significaron una inversión pública de MXN 100 millones (US\$ 5 millones). Cada uno de ellos recibió entre MXN 400 mil (USD 20 mil) y MXN 800 mil (USD 40 mil).

¿Cómo funciona?

En enero de cada año el municipio invita a los habitantes de la ciudad, organizaciones ciudadanas, comunidades e instituciones académicas para promover o recomendar proyectos para el avance de sus barrios.

Todas las partes interesadas son convidadas a presentar proyectos para mejorar infraestructuras urbanas de sus barrios. Sin embargo, sólo los proyectos aprobados por las asambleas de barrio pueden ser enviados al panel de jurados.

Los fondos municipales son distribuidos directamente a las comunidades, que eligen sus propios comités de administración, supervisión y desarrollo, que tomarán todas las decisiones concernientes a cómo esos recursos serán utilizados. Los comités controlan el proceso de construcción y son responsables por la recepción y rendición de cuentas al poder público, con

La organización comunitaria puede hacer más eficiente el uso de los recursos: en comparación con las obras tradicionales del gobierno, más del 90% de todos los proyectos tiene tiempos de construcción mas cortos y costos más bajos.

apoyo del municipio. Antes de eso reciben capacitación en gestión financiera y administración de proyectos.

El alcance de los proyectos es amplio: abarca iluminación pública, sistemas de drena-

je, espacios de recreación, alcantarillados, gestión de residuos y reutilización de aguas pluviales, entre otros. Además, también pueden recibir financiamiento las obras de creación y recuperación de plazas y centros comunitarios. Varias de las comunidades beneficiadas por el programa forman parte del *Colectivo Comunitario de Mejoramiento Barrial*, una instancia que promueve y fortalece las acciones del programa, además de impulsar mejoras en el mismo. Este grupo cuenta con el apoyo de la Comisión de Derechos Humanos de la Ciudad de México, que fortalece sus propuestas y demandas.

En los últimos años el PMBC fue absorbido por el programa Puntos de Innovación, Libertad, Arte, Educación y Conocimiento (PILARES), lo que de alguna forma limitó su alcance y potencial.

Objetivos temáticos

	Instalación de iluminación pública		Rehabilitación de aceras y calzadas
	Mobiliario urbano		Reforestación
	Espacios culturales		Cuidado de jardines
	Áreas de juegos		Equipamientos deportivos

Estructura administrativa

El diagrama presentado a continuación muestra la estructura administrativa que viabiliza el Programa de Mejoramiento Barrial y Comunitario



Programa de Mejoramiento Barrial y Comunitario

Ofrece apoyo técnico y financiero para la autogestión y cuidado de espacios públicos



CASO DE IMPLEMENTACIÓN

Comunidad de Miravalle

El Programa de Mejoramiento Barrial y Comunitario apoyó la transformación de un espacio de 500 m² utilizado como basural en un espacio de crecimiento social y cultural. Proyectado por la comunidad con apoyo de un equipo de arquitectos, el espacio ganó un mirador, una pista de patinaje, un anfiteatro, una sala multiuso, un comedor comunitario, una biblioteca y una sala de computadores, utilizados por cerca de un millar de personas por mes. También en el lugar fue organizada la Asamblea de la Comunidad Miravalle, a partir de alianzas de cooperación con socios internos y externos de la comunidad, de las áreas de educación, cultura, ecología, salud y alimentación. Esta instancia tiene como fin la promoción y la gestión de recursos para el desarrollo de proyectos locales de mejoramiento y convivencia que cuenten con la participación de todos los agentes, contribuyendo así a la construcción de capital social local.

Aprendizajes

- Es relevante el monitoreo sistemático y la evaluación continua para cada ciclo**
El monitoreo fortalece la red de desarrollo de los grupos locales y el equilibrio en la distribución territorial del programa, además de hacer efectiva esta política y mejorarla continuamente. Los documentos acerca de PMBC son públicos, garantizando transparencia y acceso digital.
- La comunidad puede escoger el tipo de gestión que mejor funcione para ella**
Los Comités Administrativos (organizaciones barriales) pueden optar por la autogestión (las

comunidades hacen el trabajo y la compra de los materiales), la gestión por empresas (comunidades contratan empresas para realizar los trabajos aprobados) o una gestión mixta (las comunidades hacen parte del trabajo y las empresas contratadas complementan). Los tres casos son administrados por las comunidades, lo que puede fortalecer el comercio y la mano de obra locales.

3. Es importante que el avance “inmaterial” acompañe al material

Las obras de mejoramiento pueden venir acompañadas de proyectos sociales, que fortalezcan la cohesión social de la comunidad. La capacidad de articulación espacial y social está a cargo de los Comités de Desarrollo Comunitario, que desarrollan agendas culturales en paralelo a las mejoras físicas de los espacios intervenidos.

4. Las decisiones deben ser tomadas de forma colectiva y deliberativa

Los Comités de Ciudadanos son espacios pedagógicos, pues amplían las conciencias políticas locales por medio de la regulación social y la participación en la toma de decisiones dentro de las asambleas. Estos espacios de deliberación aumentan el poder de elección de las comunidades y su responsabilidad al guiar las propuestas.

Desafíos

- 1. Existe la posibilidad de disputa de intereses** entre los líderes comunitarios y las clientelas políticas, así como también conflictos de interés entre los funcionarios de instituciones con agendas diversas. Una mediación efectiva y cercana es importante para proteger la legitimidad de los resultados del programa, así como para la comprobación del gasto de los recursos invertidos. Además, es necesario democratizar el acceso a

través de canales de interacción con los distintos grupos, más aún si consideramos que la presencia de jóvenes y mujeres en estas convocatorias todavía es baja.

- 2. El programa es aún relativamente vulnerable a las bruscas transformaciones definidas por la agenda política y económica**, aunque un poco menos tras haber sido reglamentado por ley. De todas formas, se beneficiaría si existiesen redes inter-institucionales organizadas, que contemplaran y fortalecieran los planes transversales del barrio. Así se podrían consolidar objetivos y estrategias locales más allá de la administración pública, y de paso promover la capacitación de la comunidad. La des-burocratización y la simplificación de pasos para la institucionalización de grupos constituidos en el barrio podría también ser de ayuda.
- 3. El programa no contempla recursos para la mantención de las estructuras** resultantes de los proyectos patrocinados. Parece importante prever la sostenibilidad y el cuidado de los equipamientos construidos. Asimismo, en algunos barrios la regularización del uso del suelo es un desafío para el programa y sus intervenciones: muchos terrenos aún no están registrados legalmente, lo que dificulta cualquier práctica urbana local.

Próximos pasos

Bastantes proyectos fueron suspendidos durante la pandemia de Covid-19. Sin embargo, el Programa de Mejoramiento Barrial y Comunitario fue mantenido, pues se lo entiende como un dinamizador de la economía local, fundamental para un momento de crisis como éste.

Respecto al futuro, pese a ser un programa consolidado existen áreas que deberían ser reformuladas, lo que implica un aumento en los recursos disponibles. Además, se busca avanzar en la adquisición de

edificios. Hoy día el PMBC permite construcciones o remodelaciones, pero no la compra directa de inmuebles. Las dinámicas locales y las necesidades varían con el tiempo, haciendo que la gestión de equipamientos deba adaptarse al contexto del mundo, algo que no siempre ocurre.

“Al principio no fue sencillo confiar en los ciudadanos, entregándoles directamente los recursos. Es un proceso de construcción de confianzas mutuas. Fue necesaria otra visión, la curva de aprendizaje fue tremenda para que llegáramos a considerar esto como algo común: una asamblea deliberativa con cerca de 200, 300 personas, en la cual, dentro del propio barrio, se definía cuál sería la prioridad de inversión de los recursos y el plan para su implementación colectiva. Sin embargo, a lo largo de todos estos años, hemos visto los resultados como una grata sorpresa. Lo considero un programa totalmente exitoso.”

Omar Butrón Fosado, coordinador general de Inclusión y Bienestar Social de la Ciudad de México entre 2020 y 2021.

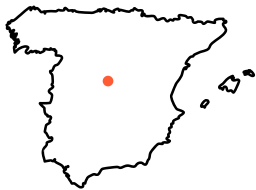
MADRID

Ordenanza de Cooperación
Público-Social del Ayuntamiento



Madrid: Ordenanza de Cooperación Público-Social del Ayuntamiento

Madrid, España



población (2021)

3,3 millones

PIB per capita (2021)

USD 47,3 mil

presupuesto en 2021

USD 5,9 mi.

La [Ordenanza de Cooperación Público-Social del Ayuntamiento de Madrid](#) es un instrumento legal que busca organizar y transparentar el acceso a las posibilidades de cooperación entre la administración pública y las iniciativas sociales. Funciona en conjunto con otras herramientas, que conforman una densa red colaborativa en la ciudad.

La cooperación público-social es un movimiento común entre los ciudadanos madrileños. Sin embargo, entre los años 2007 y 2008, cuando España entraba en recesión económica, estos movimientos irrumpieron impetuosamente. Muchos ciudadanos insatisfechos se alinearon a las iniciativas mundiales en defensa del derecho a la ciudad, fortaleciendo acciones que democratizan el uso de los espacios públicos.

¿Cómo funciona?

Promulgada en julio de 2018, la Ordenanza de Cooperación Público-Social (OCPS) facilita que los ciudadanos organizados en instituciones desarrollen proyectos en cooperación con el municipio.

Fue creada a partir de una compilación de instrumentos preexistentes que regulaban la cooperación entre el municipio y la sociedad civil. El objetivo era ampliar el alcance y el potencial de las actividades que podrían ser desarrolladas conjuntamente. La OCPS también se basó en documentos e iniciativas producidas en

Barcelona. El artículo 9.2 de la Constitución Española recomienda que las autoridades públicas sean proactivas y busquen atraer a la ciudadanía. La administración de Madrid, a través de la Ordenanza, permite que la cooperación ciudadana y el interés común sean atendidos a través de la combinación de esfuerzos colectivos.

Paso a paso

Existen dos caminos de aplicación de la Ordenanza:

1. iniciativas ciudadanas ya practicadas, que se valen de los canales municipales (Decide Madrid) para proponer sus ideas;
2. concurso público organizado a partir de las necesidades del sector público municipal.

“Nosotros no inventamos nada, ya existían instrumentos legales. Lo que hicimos fue regular, simplificar y democratizar las oportunidades de acceso a estas informaciones. Aunque, ciertamente, la demanda de la ciudadanía fue un elemento importante dentro de este proceso.”

Gema Rivas, coordinadora general de Acción Territorial y Público-Social entre 2019 y 2021.

Objetivos temáticos



Urbanismo



Medio ambiente urbano



Promoción del deporte



Fomento a la cultura



Prevención de situaciones de riesgo social



Protección de la salud pública



Mejoramiento de las políticas públicas y su adecuación a las demandas ciudadanas



Promoción del desarrollo económico local, impulsando el empleo y la inclusión social



Promoción de valores democráticos, principios constitucionales, derechos humanos, justicia social, igualdad y la lucha contra la violencia de género y la LGBTfobia



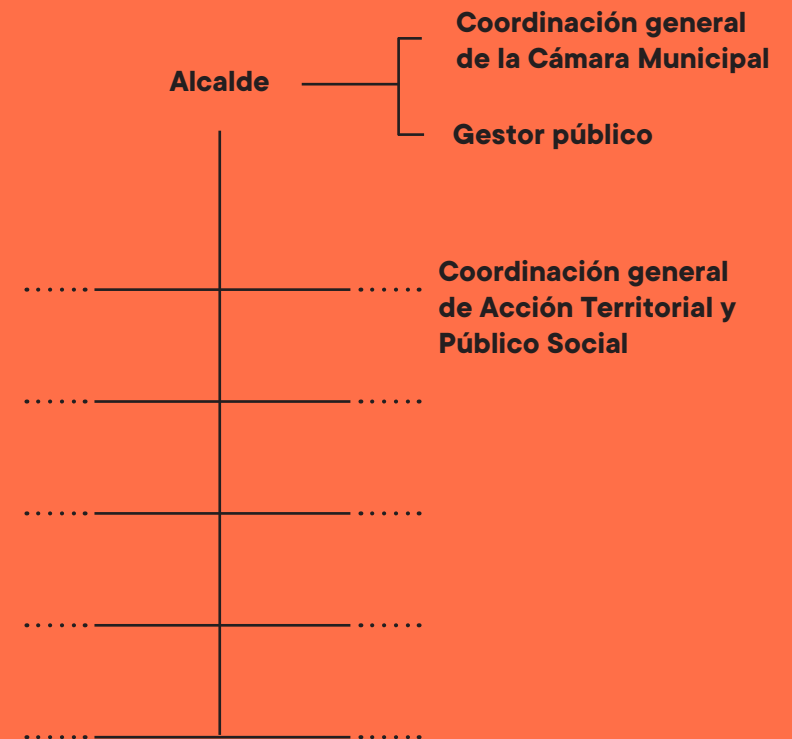
Impulso a la participación de la ciudadanía, así como al uso eficiente y sostenible de las tecnologías de información y comunicación



Promoción de la ciencia, la cooperación y el desarrollo como mecanismo de mejoramiento de la calidad de vida, la cohesión social y el equilibrio territorial

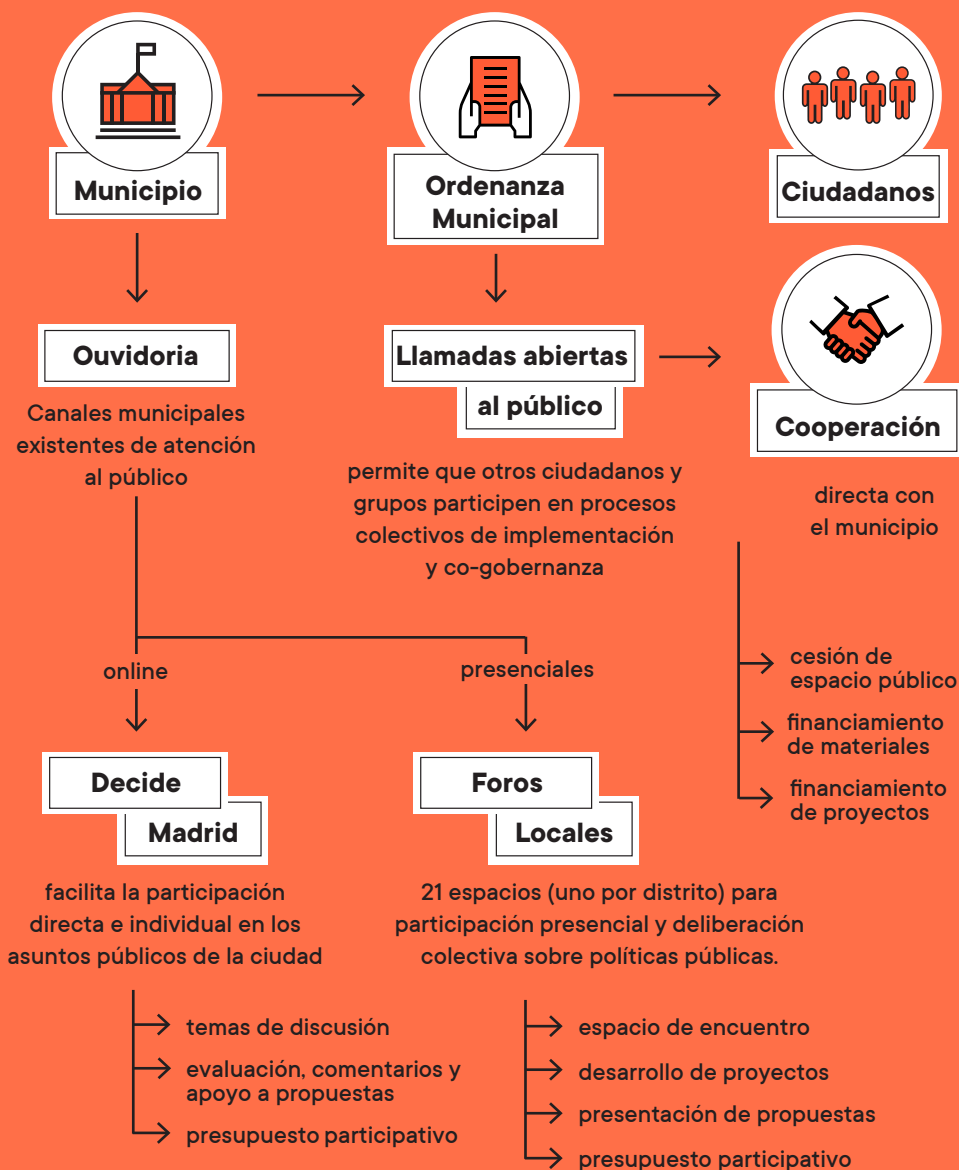
Estructura administrativa

El diagrama presentado a continuación muestra la estructura administrativa que viabiliza la Ordenanza de Cooperación Público-Social.



Ordenanza de Cooperación Público-Social

Una cooperación público-social que implementa proyectos de interés común, que transforma a las oportunidades dispersas de cooperación en políticas públicas locales.



CASO DE IMPLEMENTACIÓN

Huerto Las Vías

En 2016, en el marco de la discusión sobre el presupuesto municipal del año siguiente, dos asociaciones del mismo barrio propusieron conjuntamente un proyecto para ser votado en la plataforma Decide Madrid³⁶: un huerto urbano contiguo al Centro Deportivo Municipal Marqués de Samaranch.

La propuesta fue la segunda más votada del distrito de Arganzuela. Consistió en 1.000 m2 acondicionados como huerto, en una obra cuyo valor fue de €25 mil. El Ayuntamiento ya contaba con el Programa Municipal de Huertos Urbanos Comunitarios, que ahora es administrado a través de la Ordenanza de Cooperación Público Social. Por lo tanto, en este caso ya estaba establecida la base para la cooperación entre el municipio y los proponentes: el Ayuntamiento entregó las condiciones básicas que permitieron a las asociaciones iniciar las actividades de cultivo, incluyendo la instalación de un cierre perimetral, la preparación de la tierra y el abono, los sistemas de riego, etc.

El papel de los ciudadanos es mantener el huerto de acuerdo con las premisas agroecológicas acordadas y permitir la participación de los interesados. La concesión del terreno fue dada por cuatro años y, en menos de un año, el impacto ya es perceptible en el vecindario. La ciudadanía ya desarrolló redes para organizar encuentros y comunicar las necesidades al municipio.

Aprendizajes

Complementación con otras herramientas municipales aumenta la efectividad

Los canales de atención de la ciudad son bien desarrollados y su complementariedad con la Ordenanza

³⁶ **Decide Madrid**: plataforma virtual creada para estimular la participación ciudadana, orientada a la generación de ideas para mejorar la gestión de la ciudad. Concentra e integra los instrumentos participativos online madrileños.

vuelven el proceso más efectivo, especialmente mediante la plataforma [Decide Madrid](#).

1. Organización de herramientas ya existentes las hace más accesibles

Organizar las formas de cooperación ya existentes en la ciudad produce un gran impacto. Esta sistematización es esencial para hacer efectiva la cooperación.

2. Estar abierto a lo nuevo es una ventaja

La Ordenanza fue diseñada para ser amplia y flexible. La administración pública está preparada para recibir propuestas que vayan más allá de lo esperado, con el fin de volverlas viables.

3. La transparencia es necesaria desde el comienzo

La Ordenanza sigue la guía para la transparencia preestablecida por el Ayuntamiento y está organizada para que todas las fases del proyecto sean accesibles, incluyendo lenguaje e interfaces.

Desafíos

1. Demandas de los ciudadanos

Pese a que la Ordenanza es resultado del diálogo entre varias iniciativas ciudadanas, sus solicitudes no fueron totalmente atendidas. El Ayuntamiento debe continuar con su ejercicio de comunicación con esas y otras iniciativas, para poder alcanzar los objetivos comunes.

2. Legado

La Ordenanza no prevé como un legado el uso de los conocimientos adquiridos por medio de los usos temporales de los espacios, que sirva para expandir y mejorar la ejecución de otros proyectos. Un caso que ilustra esta afirmación es el de “El Campo de Cebada”, un centro deportivo que fue demolido. La población se apropió de este espacio y creó formas de uso, administración y posibles propuestas de intervención.

3. Nivel de detalle y objetividad en los criterios

Los criterios de aprobación o rechazo de las propuestas de cooperación no son tan detallados ni objetivos.

Próximos pasos

Con la propuesta de la Ordenanza de Cooperación Público-Social, el Ayuntamiento de Madrid se propuso ser pionero en el establecimiento de una nueva estructura de relaciones y acciones conjuntas entre administraciones municipales y ciudadanos para alcanzar el bien común. Las propuestas del público y de las cooperativas serían registradas y compiladas en la misma plataforma, información a la que se accedería de forma online. Sin embargo, la Ley Municipal de Cooperación Público Social corre el riesgo de ser revocada, pues no tuvo tiempo de consolidarse antes de la llegada de un nuevo ciclo electoral. Identificada como legado de la gestión anterior, es entendida como algo a ser interrumpido o a no ser implementado como estaba previsto inicialmente.

De aquí en adelante

Existe muchos caminos posibles cuando la pregunta se refiere a cómo políticos y administradores municipales pueden establecer buenas alianzas con los ciudadanos, y viceversa.

El punto de partida es la búsqueda de los ciudadanos que desean participar en los procesos de toma de decisiones y gestión de sus barrios. Ellos quieren llevar a cabo transformaciones positivas: ser simplemente consultados ya no es suficiente, quieren involucrarse en las etapas anteriores del proceso. Considerando esto, la gobernanza urbana de hoy día no debería basarse en el principio de autoridad.

Un posible camino es la simplificación y facilitación de la cooperación entre las administraciones públicas municipales y los ciudadanos, permitiéndole a éstos que transformen los espacios públicos en espacios accesibles, democráticos y comunes. El impulso para transformar los espacios públicos en plataformas para la espontaneidad y el encuentro contribuye a fortalecer el derecho a la ciudad, al mismo tiempo que amplía las posibilidades legales, socio-políticas y culturales de esos lugares.

Estas ideas han repercutido en varias administraciones públicas municipales que cuentan con funcionarios innovadores, dedicados a expandir nuevos horizontes de cooperación en sus ciudades. Un buen nivel de cohesión social y “cultura cívica” es una característica importante de las iniciativas lideradas por los ciudadanos; es más fácil desarrollar iniciativas en un ambiente favorable, donde las personas se conectan a otras y pueden compartir objetivos, saberes y actitu-



des. Donde los espacios públicos y las organizaciones están dedicadas a divulgar ideas y crear redes.

Sin embargo, sabemos que involucrar a toda la administración municipal es un desafío. Algunos asuntos requieren de conciencia y apertura hacia la innovación cívica, que superen la conformidad con la burocrática rutina. Por lo tanto, es necesario que los métodos de trabajo sean transformados de una forma que permita la participación de la sociedad civil en los procesos.

Aunque desafiadora, esta publicación se basa en el convencimiento de que uno de los grandes objetivos de la administración pública debería ser la absorción de prácticas innovadoras promovidas por ciudadanos, así como la creación y diseminación de una inteligencia democrática que ayude a evaluar y ampliar las experiencias de co-gobernanza. Para que esto ocurra es fundamental que los procesos de aprendizaje -aquellos que resultan de las constantes negociaciones entre la administración pública y los ciudadanos- sean registrados, atendiendo especialmente a las discusiones que surgen respecto a los usos de los espacios públicos. De este modo, estas experiencias no se perderán en cada cambio de ciclo político y permitirán avanzar, considerando los conocimientos aprendidos y las redes establecidas anteriormente.

Además, fortalecer la autonomía de las unidades administrativas locales -por ejemplo, al incluir elecciones directas para las representaciones barriales- es un camino para responder colectivamente a las necesidades (técnicas y financieras) del lugar, evitando de-

rivar a los ciudadanos a departamentos municipales que saben muy poco sobre aquella realidad.

Los casos que presentamos avanzan en la dirección de impulsar relaciones más simétricas en la negociación de los usos de los espacios, intentando crear una cultura de la cooperación y la confianza -tanto por parte de la administración pública, como de la población- en el proceso de “hacer ciudad”. Aunque contribuyen de distintas formas a la producción de un tipo de gobernanza urbana, tienen resultados similares respecto a la distribución del poder y el desarrollo local. Mientras el Reglamento de Bolonia abre nuevas posibilidades de cooperación dentro del entramado legal, la Ordenanza de Cooperación Público-Social madrileña complementa y organiza un ecosistema sofisticado de cooperación en la ciudad. Por su parte, la Estrategia BIP/ZIP permite formar una red de proyectos que benefician a la ciudad en su micro-escala, incluyendo diversas prácticas de cooperación. Esto también caracteriza al Programa de Mejoramiento Barrial y Comunitario de la Ciudad de México, que se destaca por hacer confluir la autogestión y la formación comunitaria dentro de sí.

La compilación de estos instrumentos puede ser considerada en los procesos de desarrollo de herramientas locales. Eso aparece sistematizado en la próxima sección, dedicada principalmente a las autoridades públicas y los gestores municipales.

**Financiamiento****Desafío inicial****Instrumento****Agentes participantes****Particularidades**

BOLONIA

Municipal

Responder a los deseos de la población de contribuir al mejoramiento de los espacios y equipamientos municipales.

Modelo legal para la gestión compartida de los espacios públicos, en diálogo con la Constitución Italiana y la ordenanza municipal.

Administración local; ciudadanos; Fundación Monte de Bolonia y Ravenna; Laboratorio de Investigación LabGov.

Ley que permite los “pactos de colaboración”, que promueven la acción conjunta entre la comunidad y la administración local.

LISBOA

Municipal

Mejorar los territorios teniendo en vista la cohesión social del municipio, profundizar la participación ciudadana.

“Kit de herramientas” de desarrollo local que permite apoyar a la acción ciudadana, lo que contribuye a la calidad de vida al interior de los barrios de la ciudad.

Ciudadanos, organizaciones y administración locales.

Conjunto de instrumentos que, de diversas maneras, impulsa y respalda a una red de socios por el desarrollo local de los barrios prioritarios de la ciudad.

CIUDAD DE MÉXICO

Municipal

Apoyar las propuestas ciudadanas de mejoramiento de los barrios de la ciudad.

Programa de mejoramiento de espacios públicos que apoya a los proyectos provenientes de las propias comunidades.

Residentes de los barrios; administración local; instituciones académicas y otras organizaciones civiles.

Organiza y capacita a la comunidad para optimizar el uso de recursos.

MADRID

Municipal

Promover el acceso y facilitar las alianzas entre la administración pública y las iniciativas locales.

Ley resultante de la compilación de los instrumentos de cooperación preexistentes, surgida con el objetivo de ampliar el potencial de esas actividades.

Ciudadanos y administración local.

Sistematización de los instrumentos para mejorar el potencial colaborativo de la ciudad. Actúa en coordinación con el resto de los instrumentos del ecosistema cooperativo municipal.

Recomendaciones

El objetivo de *Haciendo Juntos* no es estimular de forma simplista la transferencia de conocimientos, sino más bien proponer un intercambio de inspiraciones mediante nuevas estrategias de colaboración. Las ciudades pueden reflexionar sobre las prácticas de otras ciudades observando sus propias instituciones, analizando procesos que ya fueron probados para resolver problemas comunes. Tan importante como eso es considerar la estructura jurídica local, así como la cultura de uso de los espacios públicos, las necesidades y aspiraciones locales. Dado que cada contexto posee diferentes potencialidades y necesidades, las herramientas de cooperación implementadas deben ser totalmente adaptables a cada territorio a intervenir.

Un punto que debe ser atendido es el impacto de la implementación de esas herramientas a largo plazo. La mayoría de ellas es reciente pero sus impactos ya son visibles. Sin embargo, es impor-

tante tomar algunas precauciones frente a posibles desarrollos negativos.

Una consecuencia que debería ser considerada -para poder hacer algo para prevenirla- es la gentrificación, pues estas herramientas promueven un aumento de la calidad de vida local. Es importante integrar, dentro del mismo territorio, diferentes grupos sociales por medio de políticas que promuevan la heterogeneidad, como Zonas Especiales de Interés Social, alquileres sociales e iniciativas de alquileres comunitarios (*Community Land Trust* o Fideicomiso Comunitario de Tierras).

Las directrices a seguir pueden ser adoptadas por municipios que busquen mejorar la vida social y urbana a través de la colaboración entre la ciudadanía y la administración pública, puesta en práctica por medio de una gobernanza compartida del espacio público. Estas pueden ser aplicadas, principalmente, por las autoridades municipales que desarrollen herramientas cooperativas locales.

Ruta Cooperativa



1 Facilitar el acceso a lo que ya existe

La administración debe identificar si ya tiene una estrategia de cooperación a disposición de los ciudadanos y si ella incorpora a los espacios públicos^A.

Es importante mejorar las políticas existentes y sus procedimientos asociados, promoviendo un tratamiento igualitario hacia todos los grupos de usuarios.



2 Analizar la posibilidad de mejorar, adaptar o ampliar lo que ya existe

Si ya existe una estructura legal o un instrumento urbano que reconozca el trabajo^B de organizaciones de la sociedad civil, cooperativas, empresas sociales, colectivos ciudadanos e instituciones no gubernamentales, este puede ser mejorado, así como su alcance ampliado.



3 Si es necesario, desarrollar uno o más instrumentos de cooperación

En caso que las políticas públicas existentes no soporten adecuadamente o no viabilicen el potencial de cooperación entre la administración pública municipal y los ciudadanos, podrán ser creados nuevos instrumentos. Ordenanzas, reglamentos, políticas públicas, instrumentos urbanos e incentivos fiscales, entre otros, pueden ser establecidos para facilitar que la ciudadanía haga uso de bienes públicos sub-utilizados. En el caso de los usos temporales, las políticas pueden ser progresivas.



5 Implementa lo que ya fue desarrollado

Es hora de implementar lo que fue desarrollado, pensando en una estrategia de monitoreo que contemple escuchar a la población atendida. Tras recolectar la información, y haberla sometido por lo menos tres veces a análisis, los instrumentos pueden ser evaluados y reestructurados, con el fin de mejorar su funcionamiento. Así cerramos este ciclo, lo que nos lleva de vuelta al paso (2), es decir, **analizar la posibilidad de mejorar, adaptar o ampliar lo que ya existe.**



4 Integrar y fortalecer el ecosistema cooperativo

La eficacia de los instrumentos de cooperación dependerá, en buena medida, de la relación colaborativa entre las instancias y los departamentos administrativos municipales. Dado que los problemas de uso de los espacios públicos^C tienen raíces socio-urbanas, acciones tendientes a integrar los servicios públicos son claves para alcanzar soluciones. Las herramientas de colaboración pueden ser integradas a otras políticas, de tipo ambiental, cultural, educacional, de transporte, etc.

A Herramientas de cooperación imaginadas para los espacios públicos incluyen plazas, parques, calles, terrenos baldíos y edificios públicos, entre otros, dentro de su foco de interés.

B Deben existir opciones para diferentes niveles de participación comunitaria. Estas pueden variar desde la gestión propietaria autónoma de un espacio cedido a un grupo de ciudadanos, hasta algo menos comprometido, como oportunidades de voluntariado. Las administraciones públicas deben incluir estrategias de largo plazo para el desarrollo y apoyo a la(s) comunidad(es).

C El uso creativo del espacio público no debe ser enmarcado como un "evento". Usos espontáneos deben ser estimulados y liberados de burocracias y tasas, evitando una "mercantilización" de la vida urbana. Así se busca promover el uso diario y la vitalidad de los espacios públicos.

Checklist

Lo que debe ser considerado por la administración pública para el desarrollo de herramientas de cooperación.

- Mapear los recursos existentes en la administración pública, así como los grupos dedicados a la gestión de la ciudad.
- Desarrollar una herramienta co-creada, en diálogo con la ciudadanía. Buscar organizaciones independientes para establecer alianzas e invitar a la población a ser agentes activos de los procesos.
- Coordinar e integrar los esfuerzos de participación y co-producción de la ciudad.
- Desarrollar y ampliar los procesos de envío de propuestas por parte de los ciudadanos, ya sea por canales físicos como por digitales.
- Simplificar: la herramienta debe ser flexible y con un lenguaje accesible, de forma que el proceso de envío de propuestas sea fácil.
- Esforzarse para que los proyectos valoricen las condiciones culturales e inmateriales locales.
- Considerar las diversas formas de colaboración posibles: contribuciones financieras, préstamos de materiales, alianzas técnicas, etc.
- Explicitar los criterios de evaluación de las propuestas. Apuntar las mejoras necesarias a las propuestas enviadas y permitir que los ciudadanos las reenvíen después de realizar los ajustes necesarios. El *feedback* es importante para evitar que las buenas propuestas sean rechazadas por causa de inconsistencias menores.
- Cooperar realmente, acompañando de cerca la implementación de las propuestas, así como el día a día del modelo de gestión compartida.
- Garantizar un formato administrativo consistente para las herramientas de cooperación disponibles. Es necesario volverlas resistentes a los ciclos políticos y a las necesarias actualizaciones periódicas.
- Utilizar mecanismos de transparencia y monitoreo, que incluyan métodos de aprendizaje respecto a las herramientas implementadas. Esto servirá para mejorarlas y permitirá su actualización, volviéndolas pertinentes a las necesidades reales de los ciudadanos.
- Crear espacios para compartir hallazgos y experiencias. De esa forma los conocimientos se vuelven más accesibles, lo que promueve una mejoría constante de las iniciativas de gestión compartida.
- Fortalecer la autonomía de las unidades administrativas locales -por ejemplo, incluir elecciones directas para representantes locales- es un camino para responder colectivamente a las necesidades (técnicas y financieras) del lugar, evitando derivar a los ciudadanos a departamentos municipales que saben muy poco sobre aquella realidad.
- Crear una plataforma digital de proyectos e iniciativas que ya se realizan en la ciudad, en donde se compartan conocimientos entre los ciudadanos. Esto ayudaría a consolidar el ecosistema cooperativo con base en lo que ya fue realizado.

A CIDADE PRECISA DE VOCÊ

A Cidade Precisa de Você cree en la importancia de los espacios públicos y de la participación ciudadana para crear ciudades más justas. Somos un colectivo de personas que, organizadas en una asociación sin fines de lucro, tiene como objetivo promover una pedagogía urbana para el ejercicio de la ciudadanía, por medio de acciones que resulten en la toma de consciencia y en la activación de los espacios públicos de la ciudad. Juntos formamos una red interdisciplinar, comprometida con la construcción de ciudades más justas, democráticas, sostenibles y vibrantes por medio de la dinamización, cuidado y gestión de espacios públicos y espacios comunes.

En un mundo cada vez más urbanizado y polarizado, los espacios públicos pueden servir como plataforma de intercambio y diálogo, así como también como un modelo de gestión descentralizada de la ciudad, en donde se articulen políticas micro y macro, integrando directamente temas centrales de la vida, como la educación, la vivienda, el medio ambiente, la economía y la igualdad. En sintonía con el ODS 11 (ciudades y asentamientos humanos inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles), conectamos a distintos agentes -comunidades locales, movimientos civiles organizados, tercer sector, academia, empresas y poder público-, provenientes de diferentes territorios de la ciudad, para que cooperen en el cuidado y administración del espacio público. Trabajamos para promover la gestión compartida de la ciudad, para que se vuelva más inclusiva, diversa, acogedora y animada.

No ofrecemos respuestas ya listas, sino soluciones adaptadas a los contextos locales, que toman en cuenta la voz del territorio y de sus habitantes. Actuamos por medio de investigaciones, instancias de escucha y testeos de prototipos junto a la población local, activando las potencialidades de los lugares y creando espacios de diálogo constructivos. Creemos en la capacidad transformadora del territorio y de sus habitantes.

Para actuar dentro de sistemas complejos combinamos tres ejes de acción, basados en las demandas de cada territorio: *Educación Urbana*, *Manos en la Masa* y *Haciendo Juntos*. Compartimos y traducimos conceptos urbanos complejos en cursos, seminarios y talleres. También reunimos los conocimientos locales sobre el territorio. Compilamos esas informaciones y traducimos esos deseos en prototipos urbanos y activaciones de espacios públicos, junto a la población local. Creemos que es fundamental que todos los actores de la ciudad puedan compartir derechos y responsabilidades en el hacer y administrar lo urbano. Trabajamos siempre en colectivo, buscando entender el modo de incentivar a la ciudadanía a colaborar con sus talentos y habilidades con la construcción de la ciudad. También asesoramos a los gestores para la elaboración de políticas públicas. Escuchamos y diagnosticamos los desafíos y oportunidades que ofrece la ciudad, tomamos en consideración referencias nacionales e internacionales, así como también tendencias urbanas, para diseñar e implementar ecosistemas de cooperación que sirvan a la participación de la ciudadanía en la construcción de sus ciudades.

Esta publicación es una adaptación del libro *Doing it Together – cooperation tools for the city co-governance*, publicado por ZKU Press (Berlín) en 2019, disponible en versiones física y digital. La edición preliminar en inglés está disponible para descarga gratuita en la web de [A Cidade Precisa de Você](#). La edición online en portugués, titulada *Fazer Juntos – instrumentos de cooperação para cidades co-criadas*, fue publicada por A Cidade Press, editorial de A Cidade Precisa de Você. También se encuentra disponible para descarga gratuita en nuestra web.

Sobre la autora

Arquitecta y urbanista, Laura Sobral se graduó y obtuvo su maestría en la Universidad de Sao Paulo, con experiencia de intercambio en la Universidad Politécnica de Madrid. Desde 2007 enfoca sus investigaciones y actividades profesionales hacia el mejoramiento participativo de los espacios públicos. Es co-fundadora del Instituto A Cidade Precisa de Você. Actualmente está desarrollando su doctorado entre las universidades de Lisboa y Viena.

FAZER JUNTOS

Organización

Laura Sobral e Marina Regis

Traducción al español

Rodrigo Millán

Revisión en portugués

Marcos Mauro Rodrigues

Revisión de contenido

Felipe Carnevalli, Julieta Regazzoni, Miguel Rodríguez (Mister) e Vitor Lagoeiro

Proyecto gráfico

Micrópolis (Felipe Carnevalli, Vitor Lagoeiro e Marcela Rosenburg)

Revisión técnica

Luís Felipe Abbud

Elementos gráficos

Adrien Coquet, Aneeque Ahmed, Andi Nur Abdillah, Bonegolem, Chunk Icons, David, DinosoftLab, Gan Khoon Lay, Gilbert Bages, Gregor Cresnar, Guilherme Furtado, Haseba Studio, Fahmistudio, IconMark, Izmar Muis, Kiran Shastry, María Villamil, Maurizio Fusillo, Michael Zenaty e Ralf Schmitzer

Agradecimientos

Adriana Goñi Mazzitelli, Augusto Aneas, A.V. Ernesto Sánchez Becerril, Carlota Mingolla, Carolina Cardoso, Carolina Farias, Cibele Kojima, Daniel Nava, Dardo Ceballos, Fernando de Mello Franco, Filipe Teles, Francisco de la Torre, Heloísa Sobral, José Gustavo Silva, Leonardo Marques Brawl, Mariana Morais, Mariana Levy Piza Fontes, Mariana Nascimento Collin, Mariel Zasso, Marina Mergulhão, Mauro Gil-Fournier, Omar Butrón Fosado, Rafael Dantas, Renato Cymbalista, Rogelio Estrada Pardo, Sandy Bell Arias González, Silvia Carbone, Tiago Mota Saraiva, Vinicius Dantas e Zaira Rebeca Buenrostro Valadez

A los amigos de A Cidade Precisa de Você

Manuela Colombo, Marcella Arruda, Karen Steinman Martini, Camila Sawaia, Julia Couto e demais associados

Referencias

[Arquitetura da Participação - Adrian Lavallo e Ernesto Isunza Vera](#)

[Public deliberation in an Age of Direct Citizen Participation - Nancy Roberts](#)

[Ladder of Citizen Participation - Sherry Arnstein](#)

[Everyday urbanism - John Chase, John Kaliski e Margaret Crawford](#)

[MACROMICRO1](#)

[MACROMICRO2020](#)

[Nova Agenda Urbana](#)

[11º Objetivo do Desenvolvimento Sustentável](#)

[ITDP Brasil](#)

[Instituto Pólis](#)

[David Harvey, O Direito à Cidade](#)

Berlin

[Quartiersmanagement](#)

[Freiraum Fibel](#)

[Heritable Building Right](#)

Sao Paulo

[Prefeitura de São Paulo](#)

[Secretaria Municipal de Urbanismo e Licenciamento](#)

[Parque Augusta](#)

Bolonia

[Regolamento sulla Collaborazione per la cura e Rigenerazione der Beni Comuni Urbani](#)

[LabGov - the Laboratory for the Governance of the City as a Commons](#)

[Fondazione Innovazione Urbana](#)

Lisboa

[BIP/ZIP](#)

[Carta BIP/ZIP](#)

Ciudad de México

[Programa Mejoramiento Barrial y Comunitario](#)

[Mejoramiento Barrial, El. Revision a La Experiencia de la ciudad de Mexico. De La Torre Galindo Francisco Javier](#)

[Asamblea Comunitaria Miravalle](#)

[Blog Asamblea Comunitaria Miravalle](#)

Madrid

[Huerto de Las Vías](#)

[Ordenanza de Cooperación Público-Social de Ayuntamiento de Madrid](#)

[Decide Madrid](#)

[Foros Locales Madrid](#)

Covid-19

[Observatório das metrópoles](#)

[Pandemia e espaços públicos](#)

[Ressignificação dos espaços públicos durante e pós pandemia](#)

[Saúde da Rua](#)

Dados internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Sobral, Laura

Fazer juntos : instrumentos de cooperação para cidades cocriadas / Laura Sobral ; [organização Marina Régis ; tradução Rodrigo Millán]. - - São Paulo, SP : Instituto A Cidade Precisa de Você, 2022.

Título original : Hacerlo juntos.

ISBN 978-65-994738-1-4

1. Cidades - Desenvolvimento 2. Cooperação
3. Desenvolvimento urbano sustentável
4. Espaços públicos 5. Políticas públicas I . Régis, Marina. II. Título.

22-108827

CDD-711.5

Índices para catálogo sistemático:

1. Espaços públicos : Desenvolvimento urbano sustentável :
Cidades e cidadãos : Urbanismo
711.5

Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380

**A CIDADE
PRESS**

São Paulo, 2022

A **Cidade Press** é o selo de publicações
do **Instituto A Cidade Precisa de Você**



licensed under Creative Commons
Attribution-ShareAlike 4.0

978-65-994738-1-4

