



Manual de Gestión Inteligente del Espacio Público





Este manual es resultado del proyecto URBELAC III en el marco de colaboración en el ámbito de las políticas urbanas entre ciudades de Latinoamérica y Caribe y ciudades dentro de países miembros de la Unión Europea.

URBELAC III es una iniciativa de cooperación financiada por el Banco Interamericano de Desarrollo y la Unión Europea en el que participan Buenos Aires (Argentina), Campo Grande (Brasil), Edimburgo (Reino Unido), Guadalajara (México), Montevideo (Uruguay), West Athens (Grecia), Burdeos (Francia), Milán (Italia), Murcia (España) y Viseu (Portugal).



Buenos Aires Ciudad



MUNICÍPIO DE VISEU



Intendencia de Montevideo



EDINBURGH WORLD HERITAGE



Comune di Milano



CÂMARA MUNICIPAL DE CAMPO GRANDE

Aviso

Las opiniones expresadas en el presente manual no representan la posición oficial del Banco Interamericano de Desarrollo ni de la Unión Europea.

La redacción de este manual ha sido financiada por el Banco Interamericano de Desarrollo y la Comisión Europea en el ámbito del Programa URBELAC.

Autor principal:

Fernando Sánchez Lara
fsanchezlara@parnim.com

Contribuyeron en la producción del manual:

Francesca Acquati
Adriana Berdia
Nélida Cabrera Calderón
Gianfranco Commodaro
Moskos Diamantopoulos
María Dolores Hernández Montoya
Michèle Larue-Charlus
Montserrat Ledezma Escalante
Fernando Marques
Marco Mazziotti
Anne-Laure Moniot
Clara Muzzio
Silvana Pissano
Catiana Sabadin
Mónica Eugenia Sánchez Torres
Cecilia Segal
Juan Vacas
Kasper van Hout
Adam Wilkinson
Anis Badi Zárata Khalili

Abril 2018

Créditos imágenes

Thomas Sanson p. 7 / *Jardin de las murallas*, Jérémie Buchholtz, p.27 / Global Public Space toolkit UN-Habitat <https://unhabitat.org>, p 28 / Urban Agenda for the EU <https://ec.europa.eu/> p.29 / *La calle Kleber*, Anaïs Peulet p.56

El espacio público, lugar de encuentro

Alcalde de Murcia

Excmo. Sr. D. José Ballesta Germán



La presente publicación surge como fruto de la colaboración entre las ciudades participantes en el proyecto de cooperación URBELAC III 2016-2017, orientado a las políticas urbanas.

Los encuentros mantenidos han supuesto una gran riqueza para las ciudades, que han intercambiado experiencias para orientar aún más la gestión del espacio público hacia los ciudadanos, y hacerla más eficaz.

Mediante este documento, las ciudades participantes queremos ofrecer nuestra experiencia a aquellas ciudades y actores interesados en la política municipal a lo largo y ancho del mundo.

Murcia ha sido a lo largo de la historia tierra de fronteras, cruce de caminos, encrucijada de civilizaciones. Desde nuestros orígenes hemos estado entre cartagineses y romanos, entre visigodos y bizantinos, entre cristianos y nazaríes, entre españoles y berberiscos.

Lo propio del genio murciano ha sido ensamblar de manera singular todas esas culturas, fecundarlas recíprocamente. Cada uno de los pueblos que en esta tierra se aposentó dejó algo de su alma en nosotros, dando forma a mosaico de pluralidad y a un carácter abierto, acogedor y generoso.

Los murcianos somos legatarios de un largo pasado de esfuerzos y generosidad. Aquellas familias que habitaron aquí antes que nosotros forjaron con su esfuerzo, no pocas veces heroico, una historia singular, una historia propia y compartida.

Nuestro patrimonio cultural está íntimamente unido a nuestra identidad, que también hunde sus raíces en esos espacios y lugares únicos de nuestra ciudad. La vida de las calles de Murcia, sus rincones y plazas, la riqueza de su patrimonio arquitectónico, la luminosidad de sus espacios naturales y la calidez de su clima conforman también nuestra característica identidad.

Murcia es una tierra con historia, con raíces, pero también con alas. Somos la séptima capital de España y miramos al futuro inmersos en un ambicioso proyecto de transformación de la ciudad basado en la idiosincrasia, en la personalidad única y privativa de las gentes de esta tierra.

Para ello, contamos con el respaldo de una sociedad civil activa, dinámica y comprometida con su patrimonio, cuyo trabajo garantiza la preservación de esa riqueza cultural ancestral que se manifiesta en nuestro folklore y tradiciones.

La tradición es la memoria de un pueblo, lo que nos sobrepasa en el tiempo; un lazo de unión necesario entre lo que ha sido y lo que será. Somos lo que somos porque hemos sido lo que hemos sido.

Siendo esto cierto, no debemos olvidar que el patrimonio y la identidad son también conceptos dinámicos y vivos. El espacio público ha de reconocer y poner en valor aquellas señas de identidad que conforman a las gentes de la ciudad.

Los Ayuntamientos, como las administraciones más cercanas a los ciudadanos, debemos favorecer esos espacios para el encuentro social y la participación, para la expresión del dinamismo de sus habitantes, familias y agrupaciones, puesto que ellos son la expresión viva del patrimonio cultural de un pueblo.

En Murcia hemos heredado algo rico, algo en lo que generaciones de murcianos han puesto su ilusión, su trabajo y sus conocimientos. Ayuntamiento, colectivos sociales y asociativos, y familias murcianas trabajamos para que nuestra identidad y nuestro pasado luzcan esplendorosos en el presente que vivimos.

Burdeos, una ciudad abierta al espacio público

Alcalde de Burdeos y Presidente de Burdeos Metrópolis

Alain Juppé



Gracias a un proyecto urbano global lanzado en 1995, Burdeos ha encontrado atractivo y dinamismo. La ciudad ha sido profundamente renovada. Burdeos, el Puerto de la Luna está inscrito en la Lista del Patrimonio Mundial desde 2007 y vivir en el centro histórico es envidiable de nuevo.

La recalificación de los espacios públicos ha cambiado profundamente el ambiente urbano y la forma de vida de Burdeos.

La limpieza de las fachadas, la restauración y la iluminación de los monumentos y plazas han embellecido el espacio urbano. La instalación de 54 km de tranvía, la reducción drástica del espacio para el automóvil a favor de los peatones y las bicicletas, y el desarrollo de un área peatonal de más de 5 km en las orillas del Garona por Michel Corajoud, favorecen disfrutar del paseo y del placer de tomar una copa o almorzar al aire libre.

En 2013, la apertura de un nuevo puente hacia el norte extendió este paseo a lo largo de la orilla del río. El puente Chaban Delmas cruza el Garona a la altura del nuevo barrio de las Dársenas y ahora es posible recorrer el Garona a pie, en patines o con un carrito.

La ribera derecha forma con el Garona y los muelles el área natural más grande de la metrópolis de Burdeos. En el centro conecta la ciudad histórica y los distritos futuros que formarán el Burdeos del siglo XXI.

Hacia el sur, el puente Simone-Veil (2019) ha sido diseñado por Rem Koolhaas como un espacio público de un ancho comparable al de los muelles. Este puente permitirá que el paseo urbano se expanda hacia el sur para finalmente alcanzar más de 20 kilómetros.

En 2014, Burdeos, dedicó la Bienal de Arquitectura, Urbanismo y Diseño, *Ágora*, al tema del espacio público. Con seis películas sobre seis ciudades (Burdeos, Skopie, Tokio, Beirut, México y Ouagadougou) *Ágora* mostró cómo el acercamiento del espacio público se mueve según los usos, según los países y las civilizaciones.

Espacios abiertos en el Oeste de Atenas y el uso de equipamiento urbano

Alcalde de Peristeri, Presidente de ASDA - Asociación para el Desarrollo del Oeste de Atenas (ASDA)

Andreas P. Pachatouridis



Como personas que tomamos decisiones en los municipios del Oeste de Atenas, tenemos que tomar decisiones críticas en relación con el modo en que imaginamos el futuro de la ciudad y encontrar los medios apropiados para llevarlo a cabo. La gestión del espacio público abierta es un elemento crucial de nuestra estrategia.

Durante los últimos años, iniciamos el diálogo acerca de las funciones socioeconómicas, políticas y urbanas-ecológicas del espacio público, y continuamos interesados en la incorporación de enfoque plurales.

El área urbana del Oeste de Atenas fue construida ilegalmente. Por lo tanto, no había provisión para el espacio público. Estábamos viviendo en un periodo de amplio crecimiento urbano y ahora intentamos reconsiderar el rol tradicional de espacio abierto como lugar para los encuentros políticos. Tenemos el propósito de crear espacios públicos abiertos que sean multifuncionales, que inviten y sean accesibles.

Todo el mundo puede tener acceso al espacio abierto, aunque el municipio es el único que autoriza u organiza ciertas actividades que pueden tener lugar, tales como eventos culturales, sociales o políticos, que tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Hasta ahora los eventos más habituales que estaban teniendo lugar eran las protestas o los eventos conmemorativos anuales.

Nuestros objetivos en relación con el espacio público son establecer diversidad a través de actividades variadas, animar a la ciudadanía a llevar una vida activa y saludable, promover una imagen positiva de la ciudad, atraer visitantes y reforzar la economía local.

Nuestra política muestra especial atención a la gestión del día a día en estos espacios, y animamos a los voluntarios a ofrecer su contribución, conjuntamente con el trabajo del personal propio. Las áreas de espacios abiertos son accesibles a una variedad de personas de diferente género, clase, nacionalidad o nivel educativo, ofreciendo una gran oportunidad para que estas personas interactúen con otras y puedan intercambiar juntas.

Los resultados son realmente impactantes y nos animan a continuar nuestros esfuerzos para hacer aún mejor el día a día de nuestros ciudadanos.

La gestión integral del espacio público y su impacto en el paisaje urbano

Subsecretaría de Vías Peatonales. Ministerio de Ambiente y Espacio Público. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Abogada Clara Muzzio



Director General de Regeneración Urbana. Ministerio de Ambiente y Espacio Público. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Arquitecto Juan Vacas



Hoy las ciudades requieren una gestión eficiente de su espacio público, el cual es el reflejo físico de la sociabilización, del encuentro, de los flujos y de los distintos sistemas que se superponen en una comunidad.

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires es la capital de la República Argentina y el principal núcleo urbano del país. Según el censo de 2010, cuenta con 3 millones de habitantes. A su vez, 3 millones de personas ingresan por día a trabajar y/o recibir educación, salud y otros servicios. Otras 8 de personas la visitan anualmente con fines turísticos.

El espacio público es el paisaje donde transcurre la mayor parte de la vida de las personas. Constituye un lugar de encuentro, de desarrollo de identidad y de pertenencia. Es el escenario donde se ajustan y entrecruzan una diversidad de realidades sociales, económicas, culturales, medioambientales e identitarias que ha evolucionado adaptándose a distintos usos y generaciones.

Esas relaciones deben ser comprendidas y su eficiente gestión incide directamente en la calidad de vida de las comunidades, en sus posibilidades de encuentro y en el aumento de la sociabilidad. El ordenamiento y la gestión adecuada del espacio público contribuyen a la creación del hábitat sustentable logrando ciudades a escala humana.

A su vez, resulta fundamental conjugar demandas y miradas disciplinares que actúan en la configuración del paisaje urbano.

La gestión inteligente del espacio público implica la adquisición de herramientas integradoras de las lógicas administrativas, de aplicación de normativas, de posibilidades de financiación, de ejecución de presupuestos y administración de contratos, de cumplimientos de plazos y del posterior mantenimiento y gobernanza, así como la construcción de una agenda ciudadana.

A través de la gestión integral, transversal e interdisciplinaria, el espacio público no solo es examinado con una mirada morfológica o de uso, si no de manera integral junto a otras disciplinas que intervienen sobre lo urbano, con el eje en los procesos necesarios para planificar, ejecutar, controlar y concluir un camino crítico a fin de cumplimentar etapas del proyecto y mantenimiento del mismo.

La perspectiva de comunidad como centro de la gestión inteligente del espacio público.

Director del Instituto Metropolitano de Planeación del Área Metropolitana de Guadalajara (México)

Dr. Mario Ramón Silva Rodríguez



Las ciudades en el mundo crecieron de manera desconectada, distante, dispersa y desigual, con un modelo pensado para la modernidad del automóvil. Durante el paso de los años perdimos la escala humana y dejamos de ser una ciudad para el ciudadano.

La apuesta a las ciudades de hoy es el espacio público como un punto de interacción, debate e interrelación, donde se gestan la empatía por aquellos con quienes compartimos la ciudad y se construye un espíritu de comunidad. Un espacio que dé lugar a la movilidad no motorizada y a un paisaje sonoro que invite a los transeúntes a caminar las calles en vez de sentirse expulsados.

El desafío de forjar espacios equitativos, seguros e inclusivos recae en el reconocimiento de la heterogeneidad de sus habitantes; la perspectiva de comunidad debe ser el centro de la planeación urbana, considerando la pluralidad y riqueza social en el tejido de cada enclave. Los procesos participativos son un menester para generar insumos en una intervención urbana, instando a la suma de distintos actores a manera que los proyectos respondan a las necesidades, capacidades y discapacidades de sus usuarios finales.

La versatilidad urbana posiciona al espacio público en un entorno holístico y complejo, tan diverso como efervescente; su gestión inteligente debe incentivar la construcción de calles vibrantes y culturales, fomentar una experiencia peatonal digna, distribuir equitativamente el espacio, generar áreas verdes y sustentables e incentivar la movilidad no motorizada.

La rehabilitación del centro histórico de Viseu: un plan de acción estratégico que (también) es sostenible

Administrador Ejecutivo de Viseu Novo – SRU, S.A.

Arquitecto Fernando Marques

El Plan para la revitalización, regeneración y repoblación del Centro Histórico de Viseu, denominado "Viseu Viva", integra la visión estratégica de la gobernación municipal, recuperando con pasión el corazón de la ciudad.



Se definió tras una intensa participación de la comunidad e integra 7 grandes objetivos y 56 medidas de acción. La implementación de esas medidas y objetivos, la inteligencia urbana y la sostenibilidad, en la búsqueda continua de la felicidad colectiva, están presentes en múltiples áreas: en el tránsito, definiendo corredores peatonales y vías ciclables; en el transporte público del Centro Histórico, con autobuses eléctricos, con aparcamientos ubicados en el entorno, priorizando el uso peatonal del espacio público, consiguiendo la humanización y reduciendo el CO2, "purificando" corazón de la ciudad.

Están también presentes han definido estacionamientos de proximidad, en superficie, en parques, con reserva para residentes, con paneles electrónicos informativos en los alrededores, y de app's para móviles y otros dispositivos.

Está presente en los puntos de recarga para vehículos eléctricos. En la disponibilidad del acceso automático a la red Wi-Fi y en la instalación del sistema de video vigilancia, así como en la red de fibra óptica, modernizando el servicio prestado por esta infraestructura. Importante mencionar la instalación gradual de contadores de agua inteligentes y la implementación de tecnología "led", así como la red de iluminación pública, incluyendo sensores de luminosidad.

También forman parte las ayudas fiscales a las obras rehabilitación de particulares para acometer medidas dirigidas a la ganancia de niveles de confort térmico y acústico, sin afectación de las características arquitectónicas y constructivas originales, en un proceso de acompañamiento técnico y financiero con los promotores privados, consiguiendo así objetivos patrimoniales y ambientales. También está presente en el proyecto "Viseu - Astillero Escuela", un centro de formación en rehabilitación de edificios, enmarcado y complementa con otro proyecto "Viseu Patrimonio", específicamente dirigido a la candidatura del Centro Histórico a Patrimonio de la Humanidad.

Por último, hay que mencionar también el desarrollo del Sistema de Información Geográfica, con sucesivas capas de información, que constituirá una amplia base de datos de apoyo a la gestión y planificación de un modo aún más sostenible.

Esta actitud permitirá contribuir a un bien común: la gestión inteligente y sostenible del espacio público del Centro Histórico, el corazón de Viseu.

Planificación y ejecución de proyectos en espacios públicos - la experiencia de Campo Grande – MS – Brasil

Directora de Proyectos Estratégicos del Ayuntamiento de Campo Grande

Catiana Sabadin Zamarrenho, Economista, especialista en Competitividad y Maestría en Desarrollo Local.



Los espacios públicos como parques, plazas, jardines y aceras son lugares que a menudo asumen el carácter de protagonista en las relaciones sociales de una ciudad.

El proceso de planificación y ejecución de proyectos en espacios públicos implica, además de la definición de criterios objetivos, como elección de materiales, ergonomía, movilidad, costos e implantación y mantenimiento, criterios subjetivos derivados fundamentalmente por el uso tradicional y cotidiano, por los imaginarios individuales, por la importancia histórica y cultural y humanización de estos lugares.

El espacio de uso común, entendiendo como un lugar de encuentros y relaciones, tiene un papel determinante en su ambiente, con esa visión el proyecto se establece entendiendo que la existencia del espacio público está directamente relacionada con la formación de una cultura agregadora y compartida entre los ciudadanos, donde la calle, como espacio público y elemento de movilidad urbana, en un concepto histórico formador de la estructura urbana, es lugar de tránsito vehicular y de peatones, que posibilita la observación, contemplación y entendimiento de la misma.

La Escala Humana se define en hacer de las ciudades lugares que sean más habitables y seguros para las personas. En este sentido, el proyecto, teniendo como foco el espacio compartido, no podría desconsiderar elementos que procesen y confirmen tal afirmación, partiendo del principio que el peatonal retoma la posibilidad de controlar visualmente los acontecimientos del entorno con seguridad y calidad.

Elaborar y ejecutar proyectos de intervenciones urbanas, bajo la óptica de la gestión y prácticas inteligentes y más sostenibles, ha sido una meta a ser alcanzada por los municipios brasileños. En este contexto, Campo Grande trae como experiencia para el manual de URBELAC, el proyecto de recalificación de la calle 14 de Julio, principal calle comercial de la ciudad. Este proyecto adoptó conceptos de gestión inteligente como diseño un partido arquitectónico simple, purista y rectilíneo, pensado en un orden de prioridad que se establece por personas, espacios y edificaciones, donde la vía se presenta como un lugar neutro y agradable, sin divergir con las fachadas de las edificaciones, creando espacios de contemplación, paseo y descanso, visando la calidad de vida, priorizando los peatones.

Recuperación de Áreas Centrales y apoyo al Ordenamiento Territorial.

Coordinadora de Proyectos de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Cuenca.



Arq. Nélide Cabrera Calderón

La ciudad de Cuenca pertenece a la provincia del Azuay, se ubica en la Región Centro Sur de la República del Ecuador.

Cuenca es considerada la tercera ciudad más importante del Ecuador, después de Quito y Guayaquil, se encuentra a una altura promedio de 2.560 m sobre el nivel del mar, con una población aproximada de 505.585 habitantes.

Su Centro Histórico fue declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en el año 1999, Cuenca es llamada la “Atenas del Ecuador” por su arquitectura, su diversidad cultural, su aporte a las artes, ciencias y letras ecuatorianas.

El proyecto Recuperación de Áreas Centrales contempla la rehabilitación de zonas con mayor deterioro físico, económico y social en la ciudad, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población, logrando una relación armónica entre la población y el territorio, potenciando las aptitudes y actitudes de la población, aprovechando adecuadamente los recursos del territorio, planteando alianzas estratégicas y territoriales de uso, ocupación y manejo del suelo; fomentando la participación activa de la ciudadanía, diseñando y adoptando instrumentos y procedimientos de gestión que permitan ejecutar acciones integrales y que articulen un desarrollo integral del territorio en el contexto local, regional, nacional y mundial.

El proyecto consideró el carácter de integralidad, si bien la intervención más relevante fue la restauración del mercado tradicional de la ciudad conservando sus características patrimoniales, no obstante se contempló un circuito que involucra los sectores 9 de Octubre y San Francisco, con una serie de actuaciones que complementan el edificio del mercado, como son la rehabilitación de plazoletas, la recuperación del mercado de artesanías, rehabilitación de fachadas de edificaciones patrimoniales, implementación de aparcamientos, siendo el resultado la revitalización del centro histórico, fomentando la vivienda como usos principal, con un componente social puesto que involucra a los comerciantes formales e informales y grupos vulnerables de la población, un componente económico a través de la generación de fuentes de empleo, un componente cultural mediante debido a que se fomenta la cultura y tradiciones mediante la gastronomía y artesanía, y un componente turístico.

Transformación del Centro de Edimburgo – una estrategia de creación de espacios en el centro de la ciudad

Gestor de Política de Ordenación del Territorio, Ciudad de Edimburgo

Will Garrett



Edimburgo está en el proceso de transformación de su centro urbano; la mejora de la calidad de sus espacios públicos, creando un nuevo entorno y priorizando la movilidad activa y el transporte público.

Integrado en el contexto de la Antigua y Nueva Ciudad de Edimburgo Patrimonio de la Humanidad, el enfoque definirá como el centro de la ciudad refleja las ambiciones de la Estrategia de Ciudad Edimburgo 2050.

Reimaginar el rol del espacio público responderá a las necesidades de las comunidades residenciales características del centro de la ciudad, el crecimiento de la ciudad, el cambio demográfico y las presiones de los visitantes estacionales.

El rol de la ciudad como motor de la economía y vida cultural de Escocia, en la prestación de servicios sanitarios y de bienestar a los ciudadanos y como lugar para la interacción social, influenciará planes futuros. Las condiciones medioambientales incluyendo la adaptación al cambio climático, biodiversidad, y calidad del aire también serán afrontadas.

El enfoque establecerá un marco estratégico para alinear los proyectos y maximizar el potencial del espacio público urbano. Esto será facilitado por la estructuración de los servicios municipales en torno a la gestión del territorio y a través de continua participación con actores interesados y ciudadanos.

Algunos proyectos clave ya en progreso sobre infraestructuras urbanas son los diseños para George Street y First New Town y para el centro la unión del carril bici en el centro de la ciudad de oeste a este.

El espacio público desde una perspectiva de derechos e inclusión

Directora Departamento de Desarrollo Urbano,
Ciudad de Montevideo

Silvana Pissano



El Departamento de Desarrollo Urbano parte de la Intendencia de Montevideo, Gobierno de la ciudad tiene dentro de sus competencias los espacios públicos de la ciudad.

El espacio público se alinea en una perspectiva de desarrollo urbano en la contribución de generar una ciudad a escala humana donde el centro se encuentre en las personas y en los colectivos desde una perspectiva de derechos y fundamentalmente de derecho a la ciudad.

El espacio público concebido como bien común y lugar de encuentro y de integración en el desarrollo de una ciudad que implique alternativas a la privatización, especulación, a la contaminación, al extractivismo urbano, al crecimiento depredador, a las tensiones ciudad-ruralidad, al que reproduce las desigualdades, las exclusiones, al destructor del patrimonio colectivo.

Pensamos, por el contrario, un desarrollo urbano que reconozca la crítica, la resistencia, la denuncia, que busque siempre la legitimidad de sus procesos haciendo visible la voz de todos y todas propiciando una gestión co-participativa. Nunca un desarrollo urbano autocomplaciente sino, por el contrario, exigente consigo mismo para que pueda aportar a suprimir las exclusiones, las grandes brechas de las injusticias y las desigualdades.

Desarrollo entonces, con un espíritu crítico que estimule la renovación de nuestras prácticas, la innovación y la resignificación del espacio público y de la ciudad toda, en favor de la pluralidad, de la mezcla y de la diversidad; y con la participación de la ciudadanía como una forma, nada menos que de "ensanchar la estructura en la toma de decisiones".

Cada vez que hablemos a través de nuestros planes, proyectos y programas de "desarrollo urbano" estaremos hablando desde el paradigma de la Justicia social y desde la sostenibilidad de la vida humana, donde siempre seamos capaces de poner a las personas en el centro de nuestras políticas.

En síntesis, un desarrollo urbano participativo, redistributivo, igualitario y sostenible, que brinde condiciones de seguridad, inclusión y respeto a la diversidad.

Regenerar una ciudad para regenerar a la gente

Jefe de Asuntos relacionados con la Unión Europea, Ciudad de Milán

Dr. Marco Mazziotti



Las políticas de regeneración urbana desarrolladas por la ciudad de Milán durante la pasada década han estado construidas sobre tres elementos fundamentales, la innovación, la inclusión social y la resiliencia.

En cuanto a la innovación, se llevaron a cabo acciones de regeneración urbana con el objetivo de promover la innovación adoptando nuevos modelos tecnológicos para re-desarrollar áreas bisagra de la ciudad. También se ha estimulado la búsqueda de soluciones experimentales capaces de promover interacciones positivas entre comunidades locales, en relación con las necesidades y asuntos relacionados con el crecimiento sostenible y la transformación del territorio y el tejido social. La administración pública promovió la innovación participando en Programas de la Unión Europea como el Programa Urban, con resultados positivos.

La inclusión social fue promovida aprovechando nuevas soluciones desarrolladas para dar soporte a la inclusión activa de personas con discapacidad, así como de ciudadanos y grupos sociales con menos recursos. Un ejemplo de las acciones orientadas a trabajar la inclusión social fue Contratti di Quartiere, una iniciativa que promovió la participación entre las asociaciones locales y construyó sinergias con la administración pública.

La resiliencia es un paso más allá en la regeneración urbana, contribuyendo al crecimiento de respuestas eficientes positivas a los cambios sociales, económicos, y medioambientales, capaces de mantener el impacto del cambio.

Intervenciones en temáticas tales como emergencia/crisis de vivienda, inestabilidad hidrogeológica, y otros retos que necesitaban una intervención efectiva en los suburbios, son totalmente consideradas como acciones de regeneración urbana.

La implementación de Piano Periferie y la participación de la Administración en el Programa de Ciudades Resilientes, además de las experiencias arriba mencionadas, son una clara demostración de la puesta realización de políticas de desarrollo urbano dirigidas a la mejora de las condiciones de vida de los ciudadanos.

Índice

Presentación.....	18
Introducción	20
La ciudad a escala humana.....	26
Recomendaciones UN y UE relevantes.	28
Cap. 1 Antes – Identificación problema, objetivos y delimitación de la intervención	30
Criterios (problemática y objetivos) y matriz.	31
Indicadores	35
Priorización	37
Financiación y sostenibilidad.....	37
Participación ciudadana	40
Competencias y roles	41
Delimitación física del área.	43
Cap. 2 Durante - Desarrollo de proyecto.....	46
Etapas de proyecto (ideación-diseño-implementación).	47
Contratación: Indoor o outdoor.	49
Participación y actores involucrados.	50
Articulación Público-Privada.....	51
Catálogo de elementos y soluciones.	52
Normativa y gobernanza.	54
Organización del grupo de trabajo.....	55
Cap. 3 Después: mantenimiento y evaluación	57
Mantenimiento de las obras y del espacio público.	58
Mecanismos de Análisis, indicadores y cruce de datos.....	59
Análisis de sostenibilidad del modelo.	61
Evaluación del uso del espacio público.	63
Monitoreo y Smart City.	64

Presentación

Es una opinión prácticamente unánime que las ciudades consideradas como más agradables para vivir son aquellas que sobresalen por su dinamismo social o por la calidad de sus servicios, pero por encima de todo por la calidad de sus espacios públicos.

El presente documento Manual de Gestión Inteligente del Espacio Público surge como resultado de la iniciativa URBELAC III llevada a cabo en 2016 y 2017. Se trata de un manual para gestión de espacios públicos, ilustrado con referencias a experiencias concretas de las ciudades participantes en el proyecto URBELAC III.

URBELAC III es un proyecto financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo y la Comisión Europea, consistente en una cooperación técnica entre municipios de América Latina y Caribe y municipios de la Unión Europea, en el ámbito de las políticas urbanas y en concreto de las cuestiones que afectan al espacio público.

La colaboración y puesta en común de diferentes proyectos y enfoques, permitió poner de manifiesto las potencialidades de intercambio de experiencias y herramientas empleadas por las ciudades participantes.

Esperamos que este documento sirva como un primer paso y principio para el establecimiento y consolidación de una red de colaboración entre ciudades. Agradecemos al Banco Interamericano de Desarrollo y a la Unión Europea el haber facilitado este marco de intercambio de política urbana y buenas prácticas que tan gran interés ha despertado en nuestras ciudades.





Introducción

Este manual se ha diseñado como guía de la gestión del espacio público, incluyendo la realización de proyectos municipales y metropolitanos, recorriendo diversos aspectos de la gestión, e incluyendo casos prácticos y herramientas.

Son muchos los aspectos que afectan al espacio público: el diseño del mismo, la protección del patrimonio, la sostenibilidad, la organización de eventos, financiación y contratación de los proyectos, mantenimiento, espacios verdes, integración de comercios y entorno, organización de eventos, entre otros.

Este documento está orientado a profesionales que dirigen y coordinan áreas de gestión municipal, y cuya posición les ofrece la capacidad de mejorar los procesos de los proyectos municipales en diversas áreas, particularmente en lo que se refiere a la creación de valor en los espacios públicos.

Más del 75% de la riqueza mundial se genera hoy en día en las ciudades. Esto atrae a multitud de personas a trasladar su lugar de residencia a las ciudades, generando necesidades de gestión de las mismas, al tiempo que un momento con gran potencial para adaptarlas con criterios de escala humana, que favorezcan el encuentro entre personas.

Al mismo tiempo que surge esta oportunidad de adaptación a un diseño más humano, más inclusivo, también se presenta como fuerte desafío y potencialidad la cuestión medioambiental. Las ciudades del mundo generan más del 70% de las emisiones de gases de efecto invernadero, lo que les otorga un papel muy potente en la lucha contra el cambio climático y la protección ambiental.

La gestión municipal sostenible puede conseguir grandes reducciones del impacto de la actividad humana sobre el medio ambiente. Son muchas las áreas de gestión urbana que pueden contribuir a reducir este impacto, entre ellas quizá la que más destaca es la movilidad urbana, siempre asociada a criterios de diseño urbano, tanto en el área de urbanismo, como en diseño urbano e infraestructuras.

¿Por qué el espacio público?

El espacio público se ve afectado por gran cantidad de actores e intereses que impactan sobre él.

Para hacer del espacio público un lugar de encuentro que sea de calidad, es necesaria una gestión integrada que apunte a un modelo de ciudad a escala humana, abarcando dimensiones fundamentales como:

1. el “ágora” (dimensión social y política)
2. la economía
3. la movilidad
4. la vivienda

La creación del sentir de comunidad no es una cuestión secundaria. La participación de las personas que residen, trabajan y operan en la ciudad es un derecho que debe ser reconocido y promovido. Hoy en día surgen nuevos cauces de participación ciudadana que se añaden a los medios tradicionales y pueden servir como complemento de los mismos.

Una mayor colaboración entre diferentes partes interesadas junto con la administración es siempre deseable. La inclusión de procedimientos y herramientas de colaboración en todas las fases de un proyecto es una necesidad si se quiere asegurar que la comunidad para la que se diseña lo sienta como propio. Diversas experiencias llevadas a cabo en las ciudades de la red URBELAC III así lo ponen de manifiesto.

Es necesario destinar nuevos recursos, incluyendo personal altamente cualificado en aspectos técnicos y participativos para guiar o acompañar en los procesos de participación, de manera que se pueda satisfacer el derecho de las partes interesadas a conocer y participar en los procesos que afectan a los espacios públicos de su ciudad.



Los aspectos económicos y sociales de la ciudad están tomando cada vez mayor relevancia, siendo así que la ciudad se manifiesta como lugar de encuentro de actores económicos y sociales de la propia ciudad, del área metropolitana, e incluso de la región o del estado. Dichos actores solicitan a la administración municipal y metropolitana unos servicios y entornos urbanos de calidad.

Desde un punto de vista técnico del diseño se considera de gran importancia llevar a cabo las tareas del proyecto de una forma que incluya criterios previamente considerados. Para ello es fundamental realizar análisis atendiendo a una definición previa de indicadores de éxito de un proyecto. Dichos indicadores deberán ser definidos escuchando a las partes interesadas y ser tenidos en cuenta durante la ejecución y operación de los proyectos urbanos.

La necesidad de una mayor integración interna de la administración surge como una gran potencialidad, especialmente en administraciones que han alcanzado ya una dimensión considerable. Particularmente es de gran interés la comunicación, coordinación y participación de miembros de los departamentos de operación y mantenimiento en los procesos de creación de valor y en los proyectos.

La acumulación de experiencia de los departamentos que explotan los servicios municipales, en particular de los espacios públicos, es un activo de gran valor. La creación de equipos multidisciplinares y el trabajo con herramientas y entornos colaborativos será clave para alcanzar un gran desempeño.

El espacio público es el alma de una ciudad, es el lugar de encuentro entre los ciudadanos, entre éstos y los visitantes de la ciudad. El espacio público es a menudo causa de la principal impresión que se llevan los visitantes de una ciudad.

El espacio público modela el carácter de las personas que habitan en una ciudad. Una ciudad con espacios públicos cuidados, respetuosos con el medio ambiente, inclusivos causa una impresión positiva en sus habitantes, fomentando el encuentro respetuoso.

La gestión de la calidad urbana en la vía pública está estrechamente vinculada con el planeamiento y la gestión urbanística. Una estrecha colaboración entre estas dos áreas de gestión municipal es indispensable.

De esta manera los gestores del mantenimiento podrán identificar mejoras durante e incorporarlas a los procesos de planeamiento y gestión. Así se incrementará la experiencia de la organización, produciendo beneficios en el medio y largo plazo.

Los planes de gestión del espacio público y planes de gestión urbanística han de considerar los criterios de mantenimiento, mediante el ciclo de vida de la vía urbana.

El análisis de interacción social ha de ser considerado, no sólo desde un punto de vista asistencialista, sino desde la proactividad de la administración local como facilitador del encuentro entre los ciudadanos.

Dicho encuentro entre vecinos y ciudadanos determinará la actividad cultural en la ciudad, más cercana a su propia idiosincrasia que las meras actividades culturales, de carácter público o privado, con un carácter de ocio de consumo.

Los espacios públicos se pueden definir como:

“todos los lugares de propiedad pública o de uso público, accesibles para todos y que pueden ser disfrutados por todos gratuitamente y sin afán de lucro”¹

En este manual nos referiremos a proyectos que pueden contemplar actuaciones singulares o combinadas y que pueden tener una escala muy diferente.

A menudo los proyectos están motivados por la puesta en valor de un patrimonio. Normalmente estas actuaciones se combinarán con actuaciones varias en el entorno con el fin de aprovechar los momentos para hacer una regeneración de las zonas colindantes.

Los proyectos con un marcado enfoque social, comercial o turístico normalmente tendrán una zona de afección mayor que los meramente de rehabilitación de infraestructura de vivienda. Se deberá considerar la interacción entre los diferentes enfoques, analizando las sinergias producidas.

En estos casos habrá que tener en cuenta en gran medida las personas que interaccionan con el área directamente intervenida y considerar en mayor modo el impacto sobre ellos.

Los proyectos con un alcance metropolitano pueden presentar un modo más complejo para llegar a los ciudadanos particulares.

La administración local se podrá apoyar en los colectivos y asociaciones representantes de diferentes sectores y profesionales, y de esta manera llegar al máximo posible de ciudadanos.

¹ (Garau y otros 2015; Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat) 2015).



La ciudad a escala humana

“Caminar es el punto de partida de todo. El hombre fue creado para caminar, y todos los sucesos de la vida nos ocurren mientras circulamos entre nuestros semejantes. La vida, en toda su diversidad y esplendor, se muestra ante nosotros cuando estamos a pie “

Jan Gehl - Ciudades para la gente

Entre los especialistas que se dedican a pensar la urbe ideal, hay un concepto cada vez más afianzado que indica que una buena ciudad es aquella en la que la gente no sólo transita, sino que también se detiene a vivirla. Para que ese concepto se materialice, debe pensarse desde una escala que responda a los sentidos del ciudadano de a pie: ver, escuchar, oler, tocar y sentir.

La recuperación integral y el mantenimiento del espacio público, haciendo foco en la eliminación de la contaminación visual, la rehabilitación de los edificios protegidos, la puesta en valor de los espacios y la accesibilidad peatonal de la ciudad. Con estos ejes, se busca una revalorización socio-histórica y la generación de un sentido de pertenencia por parte de la población, a partir de la recuperación y enriquecimiento del paisaje urbano.

El proceso de reinventar la ciudad implica, necesariamente, la constante atención en los requerimientos de las personas. Si el punto de partida del pensamiento sobre la ciudad es el peatón, no solo se fortalece el tránsito peatonal, sino que también —y sobre todo— se activa la vida urbana. Al mismo tiempo, una ciudad pensada para peatones, se vuelve más segura, sana y sustentable.

Encarar un proyecto que implique la peatonalización, ensanchamiento de veredas, es una forma de transformar un espacio en un área verdaderamente pública y de potenciar las experiencias en la misma, contemplando edificios, plazas y paseos, brindando además calma al lugar y potencializando el uso del espacio público para mayor disfrute de los ciudadanos.

Es así que se concibe al espacio público como un ente dinámico, único, accesible, inclusivo y flexible, que da respuesta a distintas necesidades de quienes coexisten en el mismo lugar.

Por ello, la gestión de centros urbanos requiere la incorporación de nuevas tecnologías y su modernización, representando la dinámica del uso que dan las personas al espacio público. Hoy, promover el intercambio de experiencias, la educación, favorecer la

apropiación, e impulsar la concientización sobre el uso se convirtieron en variables que inciden en su construcción. El gobierno y el ciudadano deben converger en los lugares que son propiedad de todos potenciando la democratización del espacio y fomentando el desarrollo de todos los miembros de la sociedad.

El espacio público es de todos y complementario al ámbito privado. Permite realizar una serie de actividades que mejoran la calidad de vida del ciudadano y las cuales no pueden ser realizadas en las casas. Se podrá, siempre que se sientan invitados.

“Las ciudades vivas poseen maravillosas capacidades innatas para comprender, comunicar, idear e inventar lo necesario para combatir sus dificultades. Las ciudades de vida intensa, animada y diversa contienen las semillas de su propia regeneración y tienen la energía suficiente para asumir los problemas y necesidades ajenas.”

Jane Jacobs – Vida y muerte de las grandes ciudades



Recomendaciones UN y UE relevantes.

En octubre de 2016 tuvo lugar la Conferencia de las **Naciones Unidas** sobre Vivienda y Desarrollo Urbano Sostenible, conocida como Habitat III, en la que se elaboró el documento Nueva Agenda Urbana².

En la Nueva Agenda Urbana surgida en Habitat III se establecen prioridades, aspectos críticos y recomendaciones orientadas a la acción en relación con la implementación de la agenda urbana.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas establecen la meta 11.7 referida en particular a la cuestión urbana de los espacios públicos.

«De aquí a 2030, proporcionar acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles, en particular para las mujeres y los niños, las personas de edad y las personas con discapacidad»

Habitat III³ espera que los espacios públicos sean:

- seguros
- inclusivos
- accesibles
- verdes y de calidad
- que crean las condiciones adecuadas para las familias
- contribuyan a mejorar la interacción social e intergeneracional
- contribuyan a las expresiones culturales
- contribuyan a la participación política
- fomenten la cohesión social
- fomenten la inclusión
- fomenten la seguridad en sociedades pacíficas y pluralistas,
- espacios donde se satisfacen las necesidades de todos los habitantes
- espacios donde se reconocen las necesidades específicas de aquellos en situaciones de vulnerabilidad

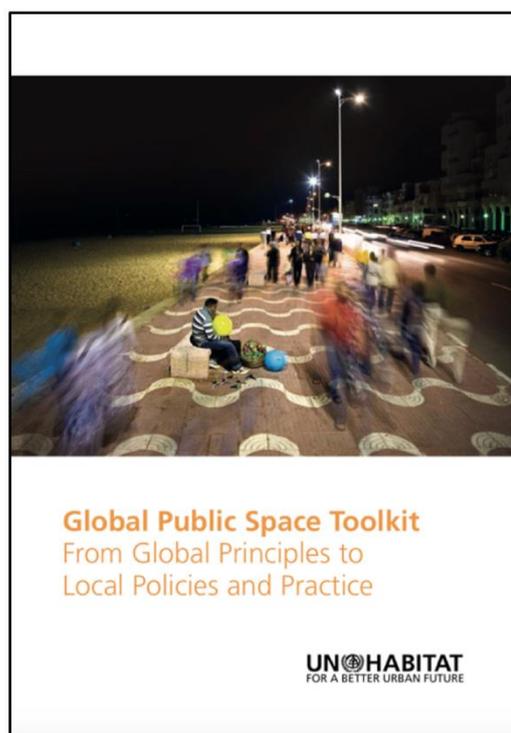


Ilustración 2. UN-Habitat publicó en 2015 una guía para el espacio público.

² <http://habitat3.org/the-new-urban-agenda/>

³ <https://es.unhabitat.org/sobre-nosotros/historia-mandato-y-mision-en-el-sistema-de-la-onu/>

Para la **Unión Europea** los aspectos relacionados con la gestión urbana son una prioridad. Más del 70% de los europeos viven en zonas urbanas.

La Unión Europea lanzó su agenda urbana recogida en el Pacto de Ámsterdam de 2016⁴. El objetivo de la misma es el fortalecimiento de la dimensión urbana tanto de las políticas nacionales como de las de la UE.



Se plantea una nueva forma de gobernanza multinivel, mediante la cual puedan trabajar conjuntamente las instituciones de la UE, los Estados Miembros, las ciudades y otros actores interesados.

Las diferentes acciones encaminadas a mejorar la dimensión urbana de la política comunitaria a través de los tres instrumentos, mejor regulación, mejor financiación, mejor intercambio de conocimiento, son fundamentalmente:



1. Partenariados Temáticos
2. Mejora de la coordinación de los instrumentos e iniciativas de la Comisión Europea.
3. Mejor coordinación de la cooperación institucional y gobernanza multinivel.



⁴ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/themes/urban-development/agenda/pact-of-amsterdam.pdf

Cap. 1 | Antes – Identificación problema, objetivos y delimitación de la intervención

Criterios (problemática y objetivos) y matriz.

La identificación de un proyecto potencial vendrá en primer momento motivada por la detección de una problemática o necesidad. Esta necesidad estará siempre vinculada a la posibilidad de acción dentro del ámbito de las competencias municipales públicas.

Para una primera aproximación del proyecto deberemos investigar sobre la problemática tratando con los actores a través de los cuales se pone de manifiesto la misma-

Una definición de los objetivos del proyecto permitirá alcanzar una mayor definición en la problemática inicialmente planteada. Se identificarán los objetivos generales y específicos. También se identificarán los objetivos particulares de grupos que puedan verse afectados por la actuación.

La identificación de los actores interesados, así como el análisis de la influencia y el interés de los mismos, facilitará La jerarquización de objetivos permitirá asimismo una priorización de las acciones. De este modo se optimizará el proyecto en todas sus fases.

Los pasos a seguir para la definición de un proyecto en el Espacio Público serán los siguientes:

1. Diagnóstico del territorio según diferentes criterios:
 - Criterios políticos: Tienen que ver con cuestiones presupuestarias, electorales, etc. Alineado a nivel local y nacional. Depende de cada ciudad particular.
 - Criterios técnicos: Tienen que ver con un conocimiento histórico, patrimonial, geográfico, demográfico. Investigación antropológica y social.
 - Análisis de impactos: ambientales y sociales.
2. Definición de problemáticas o necesidades concretas.
Coordinación con actores del proyecto: reuniones, encuestas vecinales, consultas individuales a organismos involucrados.
3. Definición y análisis de objetivos.
4. Gestión con actores involucrados (tanto externos como internos).
5. Definición de la matriz del proyecto.

RECUPERACIÓN DEL PAISAJE URBANO Y LA ESCALA HUMANA				OPORTUNIDADES		
ÁREA DE INTERVENCIÓN	ORDENAMIENTO	OBRA PÚBLICA	EQUIPAMIENTO	CULTURA	DESARROLLO ECONÓMICO	OPTIMIZACIÓN
1 NOSOTROS Delimitación del área de intervención y/ sus características urbanas. (Áreas/sejes/ entornos) Patrimonio Urbano	Relevamiento, fiscalización y control: 1. Contaminación visual (publicidad fuera de norma, equipos de aire acondicionado, cortinas de enrollar) 2. Elementos obsoletos 3. Estado edilicio	Prioridad Peatón y ciudad a escala humana (Nivelaciones y ensanches) Accesibilidad Iluminación Arbolado Eliminación del cableado aéreo Conservación de edificios patrimoniales	Puestos de diarios y flores Nomencladores y señalética Áreas de disfrute (Parklets, macetas, jardines verticales)	Intervenciones en el Espacio Público Intervenciones en los edificios patrimoniales	Revitalización: 1. Centros Comerciales a Cielo Abierto 2. Mercados 3. Ferias	Comunicación Mecenazgo Revalorización de la identidad barrial
2 ARTICULACIÓN INTRA GOBIERNO Plan Urbano Ambiental Códigos y normativa Relevamiento de proyectos previos Participación Ciudadana Agencia de Protección Ambiental Junta Comunal	Transporte Higiene Alumbrado Espacios Verdes Áreas de protección Histórica Seguridad Agencia de Sistemas de Información	Metrobus / Subte / Red de ciclovías Bienestar ciudadano	Estación saludable Estación EcoBici Puntos Verdes Contenedores diferenciados	Festivales Días y Noches temáticas Intervenciones en el Espacio Público Agenda Única	Ley de Residencialización Ley de Distritos Ley de CCCA (BIDs) Desarrollo de Mercados	Créditos del Banco Ciudad Mecenazgo Mantenimiento
3 ARTICULACIÓN CON TERCEROS Público/Privado Reconocimiento de actores intervinientes (Comerciantes, asociaciones, residentes, cámaras y empresas, sociedades, etc) Indicadores poblacionales (Hogares, estructura, población) Tercer Sector Gobierno Nacional	Información, asesoramiento e intimación Articulación con empresas de servicios	Agencias del Estado Nacional Agencia de Administración de Bienes del Estado Sociedad Operadora Ferroviaria Sociedad del Estado Administradora de Infraestructura Ferroviaria	Mesas y sillas Toldos y sombrillas Parklets Jardines verticales	APPS / Plataforma Inteligente. Intervenciones en el Espacio Público Agenda Única Información turística Festivales Días y noches temáticas	Food Trucks Residencialización Asociacionismo Ayuda Fiscal	Convenios Padrinazgo Mecenazgo Mantenimiento

Ilustración 1. Matriz genérica realizada por la Dirección General de Regeneración Urbana del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Esquema que permite visualizar las variables y actores a tener en cuenta al momento de la toma de decisiones de una intervención.

La matriz de marco lógico

es un ejemplo de herramienta típica para jerarquizar objetivos, asociándolos a metas de nuestro proyecto, indicadores de control y evaluación, así como identificar las herramientas y fuentes para la verificación de los indicadores y por lo tanto cumplimiento de metas y objetivos y por último los supuestos u otra información relevante asociada a cada uno de los objetivos.

Los proyectos que intervienen el espacio público deben considerar objetivos sociales, medioambientales y económicos.

Objetivos sociales:

- Crear oportunidades para la **comunicación y el encuentro**.

- Fomentar el **sentido de lo comunitario**, mediante un tratamiento cuidadoso de los elementos del espacio público: pavimento, luminarias, mobiliario urbano.
- Ofrecer elementos de identificación local y resaltar los existentes, favoreciendo la **legibilidad** del espacio público.
- **Accesibilidad:** favoreciendo el acceso por parte de importantes sectores de la población.
- Favorecer la **actividad saludable** en los espacios al aire libre, facilitando la movilidad peatonal y en bicicleta.
- Crear condiciones para fomentar las políticas culturales y artísticas.

Objetivos ambientales:

- Aprovechar las potenciales **condiciones bioclimáticas** para el uso de los espacios públicos a lo largo de todo el año, asoleo en invierno, protección solar en verano, ventilación y climatización natural mediante vientos y vegetación.
- Aumentar la **eficiencia energética** asociada al uso y el mantenimiento de los espacios públicos y los elementos urbanos.
- inserción de los ciclos naturales en el tejido urbano, mediante el uso de **materiales y tratamientos** adecuados.

Objetivos económicos:

- Fomentar el intercambio de bienes y servicios, mediante la adecuada integración de las actividades económicas, agricultura, industria, servicios, especialmente los servicios básicos, la circulación de personas, el transporte de mercancías, y el comercio, en el entorno urbano y metropolitano.

Criterios para la calidad del espacio público en las ciudades elaborados por Jahn Gehl y Brigitte Svarre.

Sirven como guía en el proceso de elaboración de propuestas:

1. Protección contra el tráfico: seguridad de los peatones, inexistencia de causas para temer el tráfico.
2. Seguridad en los espacios públicos, frente al crimen y la violencia: circulación de las personas, espacios con vida a diferentes horas del día, tanto de día como de noche, buena iluminación que elimine zonas de potencial inseguridad.
3. Protección frente a experiencias sensoriales desagradables: abrigo frente al viento, la lluvia y el sol, áreas verdes que atenúen las altas temperaturas, la contaminación y el ruido.
4. Espacios para caminar: fachadas interesantes, ausencia de obstáculos, superficies regulares, accesibilidad a todos.
5. Espacios de permanencia: lugares públicos agradables para permanecer, fachadas y paisajes interesantes para contemplar.
6. Lugar donde sentarse: mobiliario urbano orientado a atracciones, paso de personas, vista, lugares para descansar.
7. Posibilidad de observar: vistas y paisajes que no estén escondidos.
8. Oportunidad de conversar: niveles de ruido bajos, mobiliario urbano que fomente la interacción entre las personas.
9. Lugares para ejercitarse: equipamientos públicos para practicar deportes, entretenimiento y actividades en la calle de día y de noche, en verano y en invierno.
10. Servicios de pequeña escala: edificios y espacios proyectados para la escala humana, la ciudad vista desde la perspectiva de los ojos de las personas.
11. Aprovechamiento del clima: lugares para aprovechar cada estación, de acuerdo con el clima y la topografía de la ciudad
12. Buena experiencia sensorial: árboles, plantas y cursos de agua accesibles, mobiliario urbano con materiales calidad, diseño y acabado de calidad

Indicadores

Un indicador es un dato que pretende reflejar el estado de una situación, o de algún aspecto particular, en un momento y un espacio determinados. Habitualmente se trata de un dato estadístico que pretende sintetizar la información que proporcionan los diversos parámetros o variables que afectan a la situación que se quiere analizar.

Para la correcta ideación, planificación, ejecución y evaluación y control de un Proyecto en el espacio urbano es necesario posteriormente a la definición de objetivos, establecer indicadores que nos permitirán trabajar y diseñar las actuaciones, considerando posteriormente aquellas actuaciones que mejoren el impacto sobre los mismos.

Unos indicadores tendrán un mayor peso que otros, en función de los objetivos. En el momento de fijar los indicadores de diseño del proyecto, se deberá tener en consideración el antes y el después, qué es lo que se entregará al final y mantener la visión sobre lo que los ciudadanos demandan.

No se debe perder de vista que en el centro de los proyectos municipales siempre se debe encontrar el ciudadano, y no estos o aquellos asuntos más técnicos. Si bien es cierto que las soluciones técnicas darán como resultado una mejor calidad de vida, mejores servicios, y una mayor satisfacción de las personas que residen en el entorno o que interactúan con el mismo.

Con respecto a los criterios, que serán definidos antes del proyecto, no podemos dejar de mencionar, que un correcto planteamiento del proyecto exige que, desde antes de la elección de las soluciones técnicas, se considere la forma en que se medirá el éxito y la eficiencia del proyecto. Por esto, fijar indicadores del proyecto es desde el primer momento fijar cómo se controlará el desarrollo del mismo y cómo se evaluará su éxito final.

Propósito del uso de indicadores:

- Son imprescindibles para la correcta ideación, planificación, ejecución, evaluación y control de un Proyecto en el espacio urbano.
- Se plantean antes de definir las soluciones técnicas proyectuales para controlar el desarrollo y su posterior éxito.
- Permiten diseñar las actuaciones para mejorar el impacto de los proyectos.
- Algunos indicadores tienen mayor peso que otros en función de los objetivos definidos.
- Deben ser antes del comienzo de la intervención y antes del inicio de todo el proyecto. Debe quedar convenientemente documentado cómo se midieron, de qué manera se controlarán y qué herramientas se utilizarán para ello.
- Una base de datos documental de la ciudad, así como herramientas de gestión de la información con geolocalización serán de gran ayuda para controlar indicadores y priorizar intervenciones en la ciudad.

A continuación, se enumeran una serie de indicadores para proyectos genéricos en el Espacio Público a los que deberían agregarse otros específicos asociados a cada proyecto.

- Área directamente intervenida (m² ó Km²)
- Área afectada (Km²)
- Espacio público recuperado (Km²)
- Manzanas impactadas directamente (nro.)
- Cuadras intervenidas (nro.)
- espacio verde (m² ó Km²)
- nivel de ruido (dB)
- emisiones monóxido de carbono CO (ppm)
- Patrimonio histórico: cantidad de edificios intervenidos (nro.)
- Patrimonio histórico: cantidad de fachadas intervenidas (nro.)
- Longitud de fachada intervenida (m.)
- Luminarias nuevas instaladas (nro.)
- Reducción del consumo de los servicios municipales del área (KWh/año)
- Elementos de mobiliario urbano renovados (nro.)
- Elementos de mobiliario urbano incorporado (nro.)
- Kilómetros de carril bici nuevo/renovado (Km)
- arboles viarios (nro.)
- pradera (m²)
- áreas caninas (m²)
- áreas de juegos infantiles (m²)
- Hogares en el área de influencia (nro.)
- Habitantes en el área de influencia (nro.)
- Usuarios al mes indirectamente impactadas en la zona a intervenir (nro.)
- Locales comerciales impactados (nro.)
- Hoteles impactados (nro.)
- Centros culturales impactados (nro.)
- Escuelas impactadas (nro.)
- Comunicación. Notas de prensa lanzadas (nro.)
- Comunicación. Spots de radio lanzados (nro.)
- Comunicación. Noticias en redes sociales (nro.)
- Comunicación. Personas impactadas por las notas de prensa lanzadas (nro.)
- Comunicación. Personas impactadas por los spots de radio lanzados (nro.)
- Comunicación. Personas impactadas por las noticias en redes sociales (nro.)
- Transparencia. Documentos del proyecto publicados en web (nro.)
- Participación. Encuestas recogidas (nro.)
- Participación. Actores interesados identificados (nro.)
- Participación. Actores interesados involucrados (nro.)
- Participación. Asociaciones civiles involucradas (nro.)
- Participación. Reuniones mantenidas con actores interesados (nro.)
- Seguridad: accidentes tráfico rodado-peatón (nro.)
- Seguridad: accidentes bicicleta-peatón (nro.)
- Percepción de seguridad en el Espacio Público (nro.)
- Fotografía del antes y después de la intervención

Para la organización y medición de indicadores es conveniente tener en cuenta:

- todos los datos que resultan de las bases de los censos: datos demográficos, cantidad de familias y cómo están compuestas, cantidad de viviendas.
- Código de Planeamiento Urbano: información sobre los usos del suelo y las zonas de protección histórica.
- Encuestas de Institutos Oficiales de Estadística.
- Datos de desarrollo comercial: Se puede acceder al dato del monto de facturación de los locales comerciales en la zona a intervenir.

Priorización

En el caso de las ciudades el concepto de priorización está ligado a decisiones políticas y de demandas sociales. Dependiendo de las necesidades específicas de cada ciudad, se establecen diferentes criterios y objetivos. A modo de ejemplo, se pueden mencionar los siguientes:

- Dirigir los esfuerzos y recursos limitados a aquellos proyectos que tienen una mayor eficiencia y que, por lo tanto, derivarán en un mayor impacto y beneficio producido para la comunidad en general o para un área.
- Generar una descentralización en la gestión y el presupuesto corrigiendo tendencias a la aglomeración de las acciones en un área de la ciudad.
- Coordinación con obras de renovación de grandes servicios urbanos que requieran de renovación de áreas colindantes.
- Programas de renovación de patrimonio, activados desde el sector público o privado y que brinden una oportunidad para renovación del entorno.
- Algunos aspectos de las zonas a intervenir pueden también requerir que ciertas actuaciones tengan una prioridad mayor, por ejemplo, aquellas donde se detectan problemas de seguridad.

El análisis y clasificación de actores involucrados será de gran utilidad para la priorización de las actuaciones. Se elaborarán protocolos para la coordinación interna y externa.

En el anexo de buenas prácticas se puede observar un caso de priorización en el caso del Plan Tribunales de Buenos Aires.



Ilustración 2. Las obras en la Place Tourny de Burdeos son un ejemplo de priorización y coordinación con las obras del tranvía.

Financiación y sostenibilidad

Las actuaciones en el

espacio público requieren de coordinación con otros departamentos y organismos.

Acciones necesarias durante la gestión de un proyecto: Permiten analizar, planificar y prever los resultados e impactos.

- Estudio de viabilidad, en el cual se identifican y analizan los riesgos asociados a la ejecución del proyecto. La gestión de riesgos durante la ejecución es clave para asegurar que el proyecto salga adelante de modo eficiente.
- Consulta a organismos de servicios que ocupan el subsuelo para planificar y así evitar sobreactuaciones en un mismo territorio que produzcan más gastos.
- Consulta a técnicos responsables de las diferentes competencias, organizados por áreas o distritos en la ciudad.
- Reuniones con operadores y mantenedores de las instalaciones con el fin de que aporten su conocimiento y criterios de operación. Incluso si el mantenedor es un agente del sector privado. Es deseable que estos criterios se incluyan a modo de protocolo o normativa de orden municipal diseñado conjuntamente por los departamentos a cargo de la operación.

La financiación es uno de los aspectos importantes a tener en cuenta. La existencia de múltiples programas de la propia administración o de otras administraciones u organismos internacionales puede hacer surgir la oportunidad de acometer ciertos proyectos dentro del marco de esos programas.

Las actuaciones en el espacio público requieren de **coordinación con otros departamentos**. En particular con el departamento que gestiona las infraestructuras en la ciudad.

Primeramente, es necesario un estudio de viabilidad, en el cual se identifican y analizan los riesgos asociados a la ejecución del proyecto. La gestión de riesgos durante la ejecución es clave para asegurar que el proyecto salga adelante de modo eficiente.

Normalmente esta coordinación está protocolizada dentro de las administraciones locales de cierto tamaño. Esta coordinación se produce habitualmente mediante **comisiones de técnicos responsables de las diferentes competencias**, y organizados por áreas o distritos de la ciudad.

Herramientas facilitadoras:

Las herramientas informáticas con geolocalización permiten una ágil identificación de las actuaciones programadas, de manera que se evite realizar inversiones en el momento no adecuado. Dichas herramientas informáticas de coordinación permiten cargar una gran cantidad de datos referidos a la gestión de la ciudad con capas diferentes referidas a infraestructuras, servicios o competencias.

Disponer de las capas convenientemente actualizadas con los planes y calendarios de actuación, permitirá alcanzar mayores eficiencias en el acceso a los datos por parte de los técnicos de la ciudad, evitando así el tener que realizar consultas manuales.

Criterios de sostenibilidad:

- Uso de materiales y acabados duraderos. Ciertos tipos de suelo, como el adoquinado, permiten que se puedan realizar nuevas canalizaciones reponiendo el material anteriormente usado, disminuyendo el coste y facilitando la instalación de los servicios en el subsuelo posterior a la finalización de la obra.
- Sistemas de uso eficiente de energía: iluminación LED

En los espacios públicos cerrados, se ha de tener en cuenta los sistemas de calefacción y climatización. Se ha de tener en cuenta no sólo el coste de la inversión inicial sino también el coste de ciclo de vida, incluyendo los costes de operación y mantenimiento del sistema.

Participación ciudadana

Las actuaciones en el espacio público requerirán de una participación de los ciudadanos afectados.

A su vez deberá asegurarse la integración y alineación de objetivos con los planes y programas urbanos a nivel macro.

En el urbanismo participado las decisiones que modifican el entorno urbano sean tomadas de forma conjunta por las autoridades políticas y la ciudadanía. La creación de Planes de Barrio es un ejemplo de urbanismo participado.

En centros históricos de ciudades existe un gran potencial en la utilización de edificios públicos para uso comunitario. Ello permitirá recuperar el patrimonio, devolviéndolo a la comunidad, y revitalizar la vida social del barrio.

Los partenariados público-privados son una oportunidad que permite una coordinación de la iniciativa privada y pública de manera efectiva. La gestión se realiza de forma conjunta a través de asociaciones de ciudadanos, apoyadas por el ayuntamiento. Un ejemplo de ello es la gestión de espacios comunitarios culturales y sociales en los barrios de Murcia.

Los partenariados público-privados fomentan la participación de los ciudadanos en la vida de la ciudad. El ciudadano pasa de considerar al ayuntamiento como un prestador de servicios, a verlo como un socio que apoya sus iniciativas.



Ilustración 3.
Paseo con los vecinos, proyecto ADN Urbano Santa Eulalia, en Murcia-España.

Competencias y roles

Durante la fase de diseño es importante no sólo la definición de las partes interesadas y el estudio de las necesidades que cada una de ellas plantea, su nivel de influencia y necesidades de información. Es necesario también definir con claridad qué departamentos y/o personas son los responsables de llevar a cabo la dirección del proyecto, así como cada una de las tareas y los entregables.

A menudo un proyecto, incluso de pequeña escala, lleva a cabo acciones que requieren la ejecución por parte de diferentes departamentos de una organización, e incluso algunas acciones se delegan a socios externos, como asociaciones civiles, asociaciones de vecinos, y más aún cuando se trata de partenariados público-privados.

La puesta en marcha de un proyecto mediante equipos multidisciplinares aporta mayor valor en todas las fases del proyecto, desde la definición y la ejecución, hasta la operación y el control del mismo.

Los equipos horizontales representan un gran desafío en su gestión. Esta cuestión es particularmente importante en aquellas organizaciones no acostumbradas a formas de trabajo colaborativas debido a una estructura y cultura organizacional excesivamente jerarquizada, que no delega la responsabilidad en los expertos.

Una definición de roles y competencias es necesaria para obtener un desempeño excelente en la dirección de estos equipos. Es deseable además que la asignación de recursos materiales o humanos al proyecto, se haga lo más explícita posible, a ser posible durante la fase de diseño preliminar del proyecto.

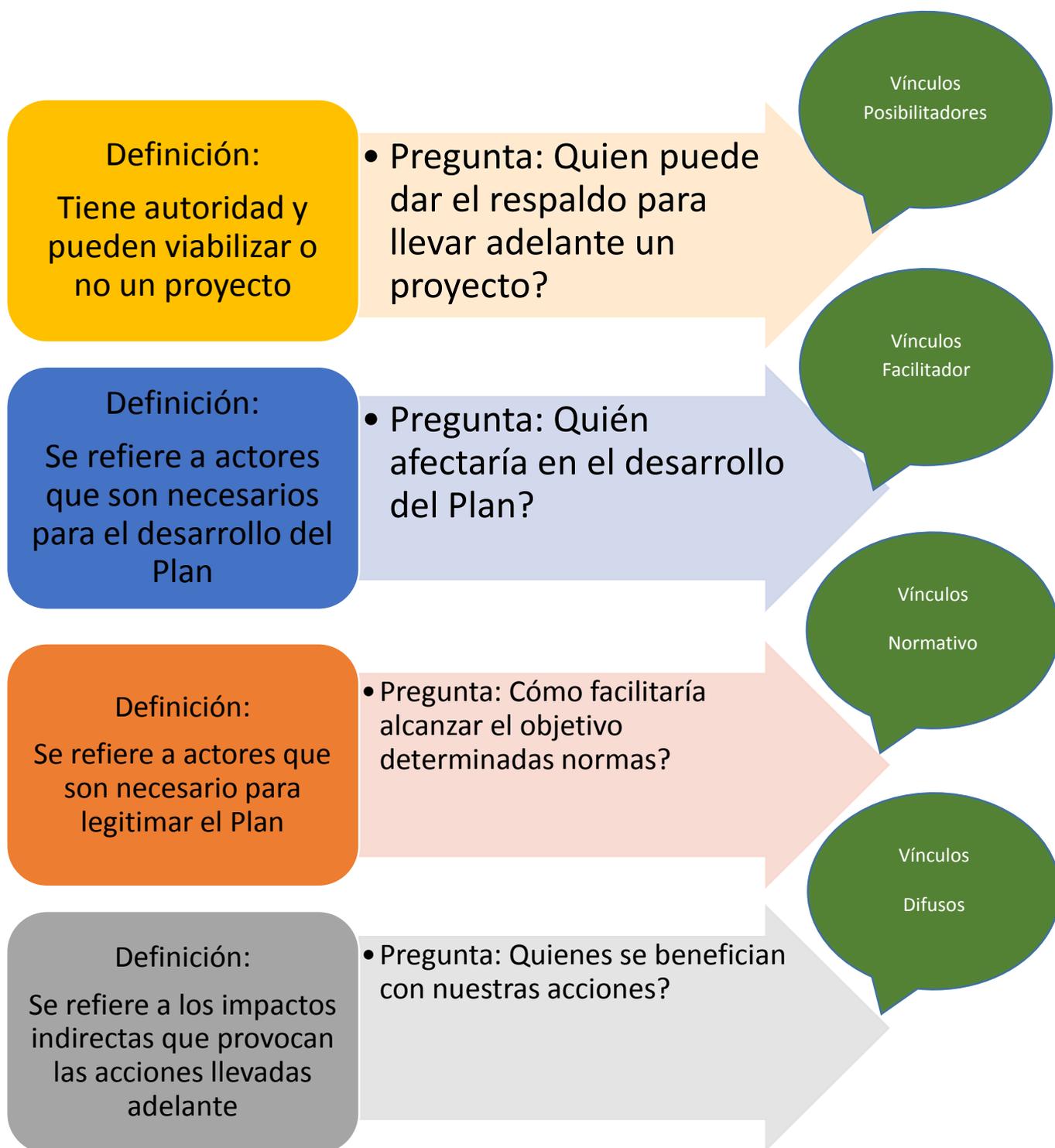
Aquellos que tienen la responsabilidad política de la ejecución de un proyecto y dirigir la administración, han de entregar las herramientas necesarias que permitan definir convenientemente las tareas y roles. Una definición conveniente asegurará que los proyectos serán entregados con las menores desviaciones en alcance, tiempo, coste y calidad.

La administración local debe promover el empoderamiento comunitario. Los presupuestos participativos son una forma de fomentar este empoderamiento de la comunidad. Muchas ciudades reservan una parte del presupuesto municipal para presupuestos participativos, como la experiencia de Viseu, que se puede leer en las buenas prácticas, anexas a este manual.

En los presupuestos participativos se produce una delegación a los ciudadanos de la decisión sobre la intervención. Para ello es importante definir unas reglas dentro de las cuales se mueve la decisión. Se puede dejar completamente abierta a la sugerencia de los ciudadanos, y realizar la validación técnica posteriormente. También se pueden ofrecer a los ciudadanos diferentes escenarios y soluciones, de manera que sean ellos los que elijan la opción más conveniente. Una tercera vía es hacer un procedimiento mixto.

Una estructura de participación en la ciudad, como los distritos, o las juntas vecinales de Murcia, son maneras de promover el empoderamiento de la ciudadanía. Las jornadas o los puestos permanentes de información, son otras maneras de canalizar la participación de los ciudadanos en la definición de los espacios públicos.

A modo de esquema de actores y su nivel de incidencia en un proyecto



Delimitación física del área.

El área donde se llevarán a cabo las acciones de cada proyecto estará estrechamente vinculada con los indicadores que queremos afectar y con el tipo de intervención planteada.

La definición física del área de intervención es uno de los puntos importantes en la fase inicial de diseño conceptual.

Los proyectos llevados a cabo desde los municipios pueden ser desde grandes infraestructuras, como líneas de transporte de tranvía, hasta pequeñas intervenciones en una calle o una plaza.

A veces el proyecto puede agrupar diferentes intervenciones que tienen lugar dentro de un mismo barrio, al que definimos con una idiosincrasia común, o por un patrimonio histórico común.



Ilustración 4. La delimitación física del área de intervención, debe ser clara y precisa, indicando los sectores del proyecto. Ejemplo: proyecto calle 14 de julio en Campo Grande (Brasil)

Agrupar diferentes acciones dentro de un mismo proyecto puede reportar beneficios y sinergias, dado que se pueden sumar el número de personas que se sienten directamente afectadas y se consigue un número de usuarios interesados mayor y por lo tanto mayor participación ciudadana. No obstante, es importante realizar una buena gestión de las expectativas de los interesados explicando qué acciones se llevarán a cabo y en qué lugares.

La agrupación de acciones dentro de un área con una idiosincrasia común puede llevar a elevar el interés en participar por parte de organizaciones de la sociedad civil que no estarían tan interesadas en proyectos a pequeña escala. Si bien la participación ciudadana es importante independientemente de la dimensión del proyecto.

Adicionalmente, los proyectos de escala media o mayor suelen contemplar acciones de tipo participativas y sociales importantes, en cuanto a que no sólo se refieren a aspectos más o menos técnicos de una plaza o edificio, sino que afectan a toda una zona en la que se mueven una serie de habitantes y usuarios.



Ilustración 5. Área de estudio y de intervención en el proyecto del Corredor Obregón en la Ciudad de Guadalajara (México).

Las áreas comerciales, culturales o económicos, impactan en otras áreas de la ciudad que se ven afectadas indirectamente, debido a los usuarios que se intercambian diariamente con motivo laboral o comercial.



Ilustración 6. Delimitación física del Plan Microcentro. Buenos Aires, Argentina.

Es necesario definir la zona de intervención y afección para poder hacer mediciones de los indicadores antes, durante y después de la ejecución del proyecto. Así como definir qué partes interesadas hay que involucrar en el mismo con objeto de conseguir un desempeño óptimo y la mayor satisfacción posible de los usuarios.

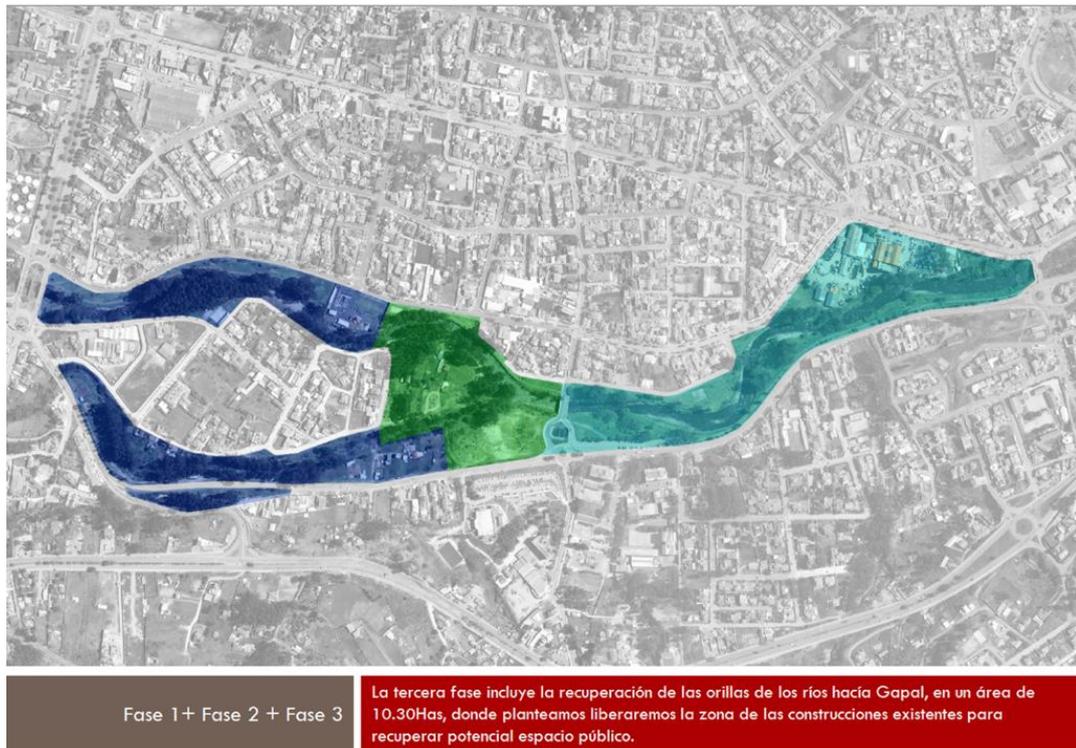


Ilustración 7. Área del proyecto del Jardín Botánico en la ciudad de Cuenca (Ecuador) junto a las áreas de afección y amortiguamiento.

En el anexo de buenas prácticas se pueden observar ejemplos en la definición del área física de intervención, en las ciudades de Guadalajara y Cuenca.

Cap. 2 | Durante - Desarrollo de proyecto

Etapas de proyecto (ideación-diseño-implementación).

Para una óptima implementación, el proyecto debe ser pensado y dividido en etapas. Cada una de ellas se encontrará á definida por:

- Objetivos concretos.
- Calendario con plazos.
- Presupuesto económico.
- Unos recursos o herramientas necesarias.
- Actividades y sub-tareas.
- Definición equipo de trabajo.
- Uno o varios destinatarios, también denominados dueños del proyecto.

Para llevar adelante un proyecto, debe estar dividido en diversas etapas para garantizar el éxito del mismo, reduciendo incertidumbres en las variables del proyecto.

Definición de Cada Etapa:

- Puntos/ PROPÓSITO/Necesidades/Demandas
- Objetivos
- Tareas Principales
- Tareas secundarias.

Una vez definidos los objetivos preliminares de la necesidad a resolver, estudiados en el capítulo 1 de este manual se atenderá a concretar el proyecto.

Fases del Proyecto:

Fase de Ideación. Consistirá en definir conceptualmente la solución que adoptaremos para satisfacer esa necesidad, al tiempo que la vamos confrontando con las necesidades previamente estudiadas en el ante (capítulo 1).

Acciones de a realizar en esta etapa

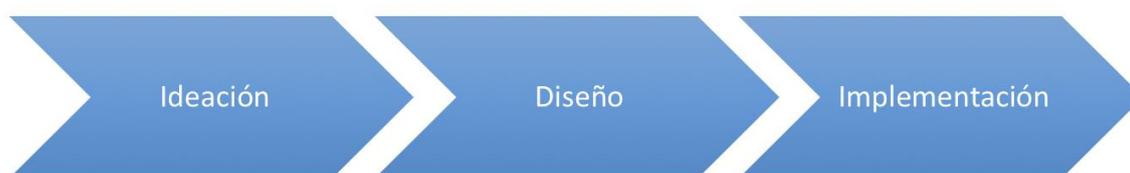
- Hacer como mínimo una roda ronda de revisión con todas las partes interesadas o al menos aquellas que tienen mayor influencia, para comprobar que la idea propuesta satisface sus necesidades y requisitos.
- Participación Ciudadana: Espacio de co- creación con los ciudadanos para llevar adelante las ideas. Espacio para presentar varias propuestas previamente calificadas como viables por los técnicos competentes de la municipalidad.
- Uso de Las herramientas online, talleres, jornadas de presentación y difusión para promover y dar a conocer un proyecto, buscando involucrar a los vecinos en la gestión y el diseño de los espacios públicos.

Posteriormente a la etapa de ideación viene la fase de diseño. Normalmente la fase de diseño comprenderá aspectos más técnicos que darán forma a las ideas que surgieron en la etapa anterior.

Fase de Diseño. El concepto de diseño en el Espacio Público deberá lograr espacios flexibles que permitan que perdure en el tiempo. Lo que implica que se deberá tener en cuenta para lograrlo las siguientes premisas, a saber:

- **Calidad;** se refieren a la construcción de espacio que tengan en cuenta los materiales utilizados como los procesos constructivos que se llevan adelante.
- **Seguridad y accesibilidad:** se deberá tener en cuenta la adecuada relación entre el peatón, el mobiliario urbano y los vehículos (Acá se podrá tomar los parámetros establecidos por Highway Capacity Manual)
- **Sostenibilidad:** En el proceso de diseño se deberán definir los materiales y los parámetros de mantenimiento (tipo de material, equipos , procesos y calendario de mantenimiento)
- **Segmentación:** Se refiere a qué tipo de sistemas constructivos a utilizar que permitan realizar reparaciones o adecuaciones en forma rápida y que sean flexibles para poder adaptarse a los cambios de las ciudades.
- **Reparabilidad:** Se encuentra relacionada con el abanico de materiales a utilizar, que sean de producción masiva y que se encuentren a lo largo del tiempo, para que en caso de reparaciones no se noten diferencias y puedan tener rápida respuesta.
- **Economía:** Los proyectos deben permitir a los gobiernos locales ahorrar en el mantenimiento de los espacios públicos, tanto en el mediano como en el largo plazo.

Fase de Implementación. En esta etapa se requerirá de equipos multidisciplinares, muchas veces parte de diferentes departamentos de la ciudad. Los equipos que implementan el proyecto habrán de coordinarse. Si el proyecto comprende bastantes áreas afectadas, puede dividirse en ejes y tener responsables para coordinar paquetes de acciones.



En cada fase del proyecto se deberán definir los puntos, objetivos y tareas principales. De manera que queden bien definidas las fases para su posterior implementación dentro de un alcance, costos y tiempo definidos. Es deseable establecer para cada variable las correspondientes líneas base, de manera que se pueda hacer un seguimiento de la implementación del proyecto, que es la fase en la que se invierten los mayores recursos.

Un adecuado control de la ejecución nos permitirá entregar los resultados con calidad, dentro de los objetivos marcados en el proyecto y con una optimización de los recursos, así como avanzar en el proyecto cerrando una fase y pasando a la siguiente.

Contratación: Indoor o outdoor.

A menudo cuando la ciudad acomete un proyecto, se nos plantean dos modos de ejecutarlo:

- mediante medios humanos y materiales propios
- mediante medios humanos y materiales externos

Es bastante común usar medios externos en las obras de urbanización, construcción o en servicios especializados o de cierta intensidad, para los cuales la ciudad no dispone de unos recursos adecuados.

En los proyectos de consultoría que normalmente no requieren grandes inversiones de medios materiales es donde se presenta con más frecuencia la posibilidad de elegir entre un proyecto con medios internos o externos.

La decisión de realizar el proyecto con medios propios no siempre es una decisión que va vinculada a la escala del proyecto.

Ciertos proyectos de consultoría requieren de una gran experiencia. Estos proyectos a menudo llevan incluido una importante tarea de extracción del conocimiento tácito sobre múltiples aspectos de la ciudad, y por lo tanto resulta más eficiente si se realiza con los medios propios.

La ciudad de Viseu llevó a cabo la producción de su Plan General, el mayor proyecto de consultoría realizado en la ciudad, con recursos propios. Así se aprovechó el conocimiento y la experiencia de los propios técnicos municipales, teniendo además en cuenta el amplio alcance y complejidad del proyecto.

Burdeos decidió inventariar su patrimonio existente con sus medios humanos propios. Se consideró que el conocimiento era importante no solo para diseñar el reglamento de planificación urbana que protege y controla la evolución, sino también al planificar los permisos de construcción.

La contratación de un consultor externo, suele ser una ayuda para la coordinación entre departamentos, permite realizar tareas de facilitación del proyecto de manera que hace que la información tácita de la organización pueda fluir y ser estructurada de manera conveniente en un diagnóstico y en un plan.

Participación y actores involucrados.

“La participación es la capacidad para expresar decisiones que sean reconocidas por el entorno social y que afectan a la vida propia y/o a la vida de la comunidad en la que uno vive” (Roger Hart, 1993)

La participación de los ciudadanos en el desarrollo de las políticas urbanas es un derecho que debe ser protegido y promovido mediante proyectos, acciones, normativa y en definitiva una cultura de gestión de lo público que integre y canalice la actividad de los ciudadanos de modo individual o colectivo.

Los **reglamentos locales de participación** son a menudo obligatorios para ciudades a partir de gran tamaño, tal como ocurre en España. Dichos reglamentos establecen pequeñas estructuras de colaboración y representación vecinal, que cuentan con el soporte de los técnicos de la administración local.

Otra herramienta son los **reglamentos y protocolos de transparencia** de la administración local. Es recomendable disponer de un documento o marco de transparencia y participación al inicio de cada proyecto municipal.

Desde el lanzamiento de un proyecto se debe definir:

- qué información estará accesible a los ciudadanos
- en qué punto del proyecto y cómo se canalizará la participación
- qué poder de decisión pueden tener los ciudadanos

Una matriz de asignación de responsabilidades ayudará a identificar la interacción en determinados puntos del proyecto. Posteriormente ha de ser desarrollada en documentos específicos que describan las actividades y recursos asignados a esta interacción.

Algunas formas de canalizar la participación son:

- eventos de presentación para exploración de ideas y prioridades
- concursos de ideas o de diseño
- encuestas ciudadanas para realizar propuestas
- referéndums-consultas vinculantes/no vinculantes
- redes sociales, perfiles, páginas del barrio, páginas por proyectos
- portales de internet de participación
- presupuestos participativos

El alto potencial que tienen las redes sociales se debe sobre todo a que son los jóvenes los que más las usan, y han sido tradicionalmente los más jóvenes los que menos se han implicado en los procesos participativos sostenidos mediante medios tradicionales.

Siempre que se utilicen estos medios conviene tener en cuenta ciertos aspectos como el tipo de red social que se usa o la verificación de la identidad de las personas que intervienen en el proceso participativo.

Las herramientas informáticas de participación combinan portales o aplicaciones diseñadas ad hoc con interacción en redes sociales, permiten una verificación y registro de los participantes en el proceso y vinculación a redes sociales.

Las aplicaciones móviles municipales son una herramienta útil para informar a los ciudadanos y obtener opiniones sobre aspectos y proyectos del municipio.

Los presupuestos participativos son una forma particular de promoción de la participación de los ciudadanos. En los presupuestos participativos se otorga poder de decisión a los propios ciudadanos por lo que es importante la definición de unas reglas de modo previo al proceso participativo y al proyecto.

En Murcia se llevó a cabo un proyecto innovador desde el punto de vista de la participación. La metodología utilizada se ha concebido como un medio y también un fin en todo el proceso. La metodología de intervención participativa incluyó la combinación de diferentes herramientas de participación ciudadana adaptadas cada una de ellas a los diferentes colectivos del barrio.

Se consiguió generar nuevas estructuras sociales e impulsar las existentes con una mejora evidente en la revitalización del barrio. En el anexo se puede encontrar más información más información sobre este proyecto.

En los anexos se pueden ver buenas prácticas sobre experiencias participativas relacionadas con actuaciones en el espacio urbano llevadas a cabo en varias ciudades, tales como Viseu, Burdeos o Murcia.



Ilustración 8.
Participación ciudadana
en el proyecto ADN
Urbano Santa Eulalia

Articulación Público- Privada

La administración pública debe reconocer el aporte que el sector privado o las empresas de la economía social

pueden contribuir en gran manera a realizar una gestión más eficiente, colaborando y apoyando iniciativas ya existentes a nivel social.

En muchas ocasiones se identifica la oportunidad de **colaboración** entre la administración local o metropolitana y el sector privado, en el ámbito de la gestión del espacio público. De esta manera ambos resultan beneficiados, complementándose con las fortalezas del otro.

Existen en la ciudad o área metropolitana asociaciones de carácter cultural, social, que solicitan la ocupación de la vía pública para la organización de eventos. Dichas organizaciones colaboran fácilmente con la administración, al encontrarse alineados sus fines con los de la administración local.

Un buen recurso para colaborar suele ser el establecimiento de convenios de colaboración.

Las empresas de la economía social, también conocidas como **tercer sector**, son buenas candidatas para colaboración con las administraciones. La prestación de los servicios que ofrecen puede ser muy variada, desde la gestión de centros locales de apoyo al emprendimiento o gestión de museos de la ciudad, hasta la prestación de algunos servicios como limpieza de instalaciones municipales o la gestión de centros de acogida de personas sin hogar.

En muchas ocasiones la administración local dispone de centros culturales ubicados en los diferentes barrios o núcleos de población. Esto puede ser una gran oportunidad para la promoción de la **iniciativa vecinal** en torno a proyectos comunes.

Las compañías prestadoras de **servicios básicos** acometen habitualmente obras que afectan al subsuelo y a la vía pública, y puede ser una ocasión para realizar actuaciones más amplias, resultando en mutuos beneficios.

El **mecenazgo** es otra de las posibilidades. Empresas o fundaciones pueden estar interesadas en colaborar con la administración local en la construcción y gestión de parques, bibliotecas, instalaciones deportivas, culturales, así como de la puesta en valor del patrimonio.

La ocupación del espacio público para la prestación de **servicios de restauración**, bares y cafeterías es otra cuestión relevante, particularmente en las ciudades que disponen de un buen clima. Así se permite a los ciudadanos disfrutar de los servicios mencionados al tiempo que disfrutan del espacio público.

En el anexo de buenas prácticas se puede ver un ejemplo de articulación público-privada en Buenos Aires en el Plan Microcentro y el centro BASE Milano de la ciudad de Milán.

Catálogo de elementos y soluciones.

En las etapas de ideación y diseño se deberá tomar la decisión sobre las soluciones planteadas y los elementos que las forman. Algunas ciudades disponen de guías o recomendaciones sobre geometría de las calles o materiales a emplear, aunque no lo habitual es que esto forme parte de la cultura local del espacio público.

Si se trata de una actuación en un entorno histórico se buscará una integración de estilos normalmente, aunque a veces es posible que se intente hacer un contraste a modo de exposición de estilos en una misma zona.

Normalmente se tenderá a hacer un diseño plano estándar que es típico y se repite en diferentes polígonos residenciales de la ciudad. Lo cual permite usar de diseños previamente probados que incluyen todos los sistemas de servicios urbanos. Sobre ello se van introduciendo modificaciones en el diseño, con cambios menores en los materiales o en algunos aspectos del diseño.

En cuanto a los aspectos relativos a zonas verdes se ha de tener en cuenta el clima de la zona. Las necesidades de riego y sol deberán ser las adecuadas a cada especie, y para ello es fundamental estudiar las condiciones climáticas específicas del espacio, las sombras, y las conexiones con la red de riego procedente del subsuelo o red de aguas reciclada en aquellas ciudades que disponen de ella.

El mobiliario urbano dará en muchas ocasiones la sensación de estilo propio de una ciudad, un barrio o una calle. Un mobiliario que invite al paseo, a fijarse en los detalles y a la interacción entre los ciudadanos por su calidad, otorgará un toque de estilo que crea sensación de un entorno cuidado.

El desarrollo urbanístico es un proceso de muchos años, y comporta grandes inversiones por parte pública y privada, que no hacen sencillo lanzar programas de renovación del mobiliario urbano con el fin de homogeneizarlo.

Disponer de una guía en la que se fijen algunos modelos de los que ya se tiene experiencia puede ser una buena opción para que los desarrolladores o los diseñadores de futuras intervenciones tengan en cuenta unas disposiciones previamente estudiadas y catalogadas. Es necesario hacer un trabajo previo de catalogación del mobiliario existente que permita conocer el entorno de nuestra futura actuación para así adaptar nuestro diseño e integrarlo.

En la mayoría de los espacios públicos de Burdeos se usa un conjunto de mobiliario urbano estándar preseleccionado, que se impone a los que diseñan el espacio público con el fin de asegurar cierta continuidad y armonía.

En el anexo de buenas prácticas se puede ver un ejemplo en la Charte Wilmotte en la ciudad de Burdeos, así como actuaciones en áreas verdes en el Oeste de Atenas, y ejemplos de integración en Cuenca, Edimburgo y Guadalajara.

Normativa y gobernanza.

En una ciudad convergen muchos sectores, cada uno con su normativa específica. Las normas urbanísticas tratan de mejorar la calidad ambiental de los Espacios Públicos regulando su uso y tratamiento, buscando compatibilizar los intereses de la diversidad de actores intervinientes en ese espacio.

Las actuaciones municipales sobre el Espacio Público se centran en la creación, recuperación, puesta en valor y mejora de los espacios urbanos, ya sea renovando áreas degradadas, refuncionalizando grandes fracciones con actividades obsoletas y/ o convirtiendo en peatonales las calles en cascos antiguos y áreas centrales.

Deberán tenerse en cuenta, además, los planes que establecen regulaciones o directrices de menor rango, pero estableciendo un marco a seguir por los proyectos, a saber:

- Normativa urbanística nacional, regional y local
- Normativa de construcción
- Normativa protección del patrimonio histórico y cultural
- Normativa medioambiental: calidad aire
- Normativa medioambiental: ruido
- Normativa medioambiental: protección del medio ambiente, especies y áreas protegidas
- Normativa industrial y de puertos en las zonas de afectación
- Normativa costera
- Normativa eléctrica
- Normativa de gas
- Normativa de aguas
- Normativa de telecomunicaciones
- Normativa local de vía pública
- Normativa de accesibilidad
- Plan General Urbano
- Plan de Movilidad Urbano

La gobernanza de los proyectos es un aspecto crucial para su éxito y para la optimización de su desempeño en cuanto a los recursos y al tiempo consumido. Deberá buscar un equilibrio bien conseguido entre un liderazgo que disponga de autoridad y sea ágil e integrador de todo el equipo, al tiempo que conseguir que el equipo sea competente en todas las áreas necesarias para el desempeño del trabajo y se sienta implicado en el mismo.

La cantidad de áreas de la gestión que se ven involucradas en un proyecto hace necesario que diversas personas y/o departamentos participen en la redacción del proyecto o al menos que sean consultados y den su aprobación a algunos requisitos sectoriales del proyecto

El jefe de proyecto deberá asegurar que se toman en consideración todas las expectativas y requisitos del proyecto, al tiempo que debe trabajar en su integración. Habitualmente después de realizar las consultas necesarias, el jefe de proyecto puede tener que tomar decisiones para reducir las contradicciones.

La coordinación de todo el equipo es un desafío. Una gobernanza transparente y participativa será uno de los requisitos fundamentales para alcanzar el éxito. A veces el jefe de proyecto no puede asumir directamente toda la integración, sino que debe delegar responsabilidades en otros miembros del equipo que deben gestionar la configuración de la solución consultando a varias partes interesadas.

Al final de esta guía están disponibles algunos links con la normativa local de Murcia en diversos sectores que afectan a la vía pública.

Organización del grupo de trabajo.

Un **liderazgo efectivo** conjuntamente con una organización de las tareas asignada de forma racional a unos recursos humanos convenientemente capacitados, es un activo seguro para la consecución de los objetivos de un proyecto.

El liderazgo es un aspecto crítico. La definición de un jefe o líder de proyecto con las competencias necesarias y convenientemente nominado, es necesaria para asegurar el éxito del proyecto.

La definición de una **Unidad Ejecutora del Proyecto** asegurará el cumplimiento en la planificación de los entregables del proyecto y las interrelaciones con las partes interesadas.

Se debe realizar un desglose de tareas que conduzca a la producción de cada entregable. Cada tarea a su vez será relacionada con los recursos humanos adecuados, tanto el recurso humano que sea responsable de ella como aquellos recursos que se vean afectados de diferentes maneras.

Es recomendable usar algún tipo de herramientas como la matriz de asignación de responsabilidades.

La aprobación de la matriz por la autoridad jerárquica-nivel político responsable del proyecto, dotará al líder del proyecto de liderazgo al frente del equipo.



Ilustración 9. Ejemplo de organigrama general en la división de los trabajos en el proyecto calle 14 de julio en Campo Grande (Brasil)



ENTRÉE POUR LE PASSEUR
GARAGE

Cap. 3 | Después: mantenimiento y evaluación

Mantenimiento de las obras y del espacio público.

El mantenimiento de las obras es una cuestión relevante de las mismas. El espacio público se diseña como el lugar físico en que ocurre la interacción entre los ciudadanos y que por lo tanto debe ser un elemento facilitante.

En el mantenimiento del espacio público toman parte múltiples departamentos. Son los dedicados a mantener los espacios verdes, los sistemas de riego, la limpieza de pavimentos, recogida de residuos, iluminación de la vía sistemas de riego y de saneamiento, los servicios centrales que inventarían el patrimonio o mobiliario municipal y el departamento que gestiona el GIS.

Con el fin de facilitar la efectividad y la eficiencia el desarrollo de proyectos en el espacio público, es conveniente que cada uno de estos departamentos disponga de unas especificaciones de obra, vinculadas a criterios de puesta en marcha y mantenimiento.

De esta manera el diseño de los proyectos municipales no requerirá, salvo en casos de mayor complicación de la participación explícita de técnicos municipales especializados en dicha área.

El mantenimiento del espacio público a cargo de agentes del sector privado es una posibilidad. En algunos lugares la vía pública es cuidada por los propios residentes.

Existen casos singulares como hoteles o negocios. Una posibilidad interesante es que la ciudad delegue el mantenimiento de algunos espacios o mobiliario urbano en las cercanías del inmueble mediante un convenio de colaboración u otro mecanismo similar.

Las obras deberán contemplar los contratos de garantía inicial según la normativa aplicable en cada caso. Se recomienda que el ejecutor de la obra o el diseñador del proyecto especifique en el mismo las condiciones de mantenimiento y conservación, así como la puesta en marcha de los sistemas

Es deseable que en la etapa inicial de ideación del proyecto se contemplen las diferentes soluciones teniendo en cuenta las necesidades de mantenimiento y operación que ofrecen, con el fin de considerar también posibles intervenciones en la gestión del mantenimiento, que aumenten la eficiencia de los recursos municipales.

Un ejemplo de mantenimiento es la ciudad de Campo Grande en Brasil, que estableció un Consejo Rector con un fondo para el mantenimiento y la organización de eventos a la finalización del proyecto Calle 14 de julio, en el anexo de buenas prácticas se puede leer más información referente a ello.



Mecanismos de Análisis, indicadores y cruce de datos.

La evaluación a la finalización de un proyecto es un proceso de gestión de la etapa de cierre del mismo.

Un municipio o entidad metropolitana con visión estratégica, dará una gran importancia a los mecanismos de análisis e indicadores. Una adecuada evaluación del proyecto permitirá a la organización alimentar su base de lecciones aprendidas, contribuyendo de este modo a una gestión más eficiente de los proyectos futuros.

Un estudio de los indicadores contra las metas, fijadas en la fase de ideación, nos permitirá conocer de forma real si los objetivos fueron alcanzados como inicialmente se estimó.

Nos permitirá obtener ratios de eficiencia por unidad presupuestaria, superficie o habitante con otros proyectos similares, pudiendo identificar puntos fuertes y buenas prácticas que ayuden a nuestra organización a la mejora de procesos.

La inversión en los procesos de cierre de los proyectos es un indicador de aquellas ciudades que utilizan los proyectos de una forma estratégica desde el punto de vista organizacional, y que por lo tanto tienen madurez en la cultura de gestión de proyectos municipales.

Las reuniones de cierre de proyecto y presentación de informes de evaluación son una oportunidad para motivar a los integrantes de los equipos provenientes de diferentes áreas de la administración municipal, a colaborar más estrechamente en el futuro, así como para realizar los reconocimientos necesarios en público.

Existen herramientas que permiten la integración de datos de forma estructurada y nos permiten realizar análisis sencillos a la vez que potentes mediante sistemas de información geográfica (SIG).

El establecimiento de protocolos e indicadores y ratios al final de cada proyecto permitirá afinar la predicción de futuras actuaciones, reduciendo incertidumbres y desviaciones en la ejecución.

La integración de proyectos ejecutados, junto con las bases de datos existentes sobre población, infraestructura municipal, servicios y datos económicos y sociales, permitirá una fácil identificación de futuras actuaciones municipales y la elaboración de estrategias y planes municipales.



Ilustración 10. Disponer de datos segregados es fundamental para ASDA que gestiona los servicios de 8 municipios. Ej.: ASDA-Asociación de municipios del Oeste de Atenas

Análisis de sostenibilidad del modelo.

Antes y después de la ejecución del proyecto es necesario realizar los estudios necesarios para analizar la sostenibilidad del modelo propuesto.

Los costes de operación y recursos destinados a mantener la obra realizada deben ser tenidos en cuenta desde el comienzo del planteamiento. El proyecto debe ser considerado como un producto con un ciclo de vida, y destinado a dar un servicio determinado a los ciudadanos.

El servicio se puede definir como modular, modificable, lo que permitirá analizar diferentes escenarios para el mismo. Un diseño plano y flexible, permitirá que se lleven a cabo futuras remodelaciones a medio plano o pequeños cambios de uso o de intensidad.

La sostenibilidad ha de ser tenida en cuenta desde el punto de vista económico, medioambiental, energético, de integración con el entorno, satisfacción de las necesidades, medios materiales y humanos. Desde el punto de vista de aceptación de los usuarios, hay que tener en cuenta las demandas de los usuarios, de manera que el diseño ofrezca la funcionalidad requerida.

Las necesidades de personal de mantenimiento y operación a la finalización de un proyecto suelen ser un aspecto de gran importancia que deben ser considerado en un primer momento del diseño del mismo. La entrega de un proyecto suele ser un momento crítico si no se han definido convenientemente las necesidades a que irá destinada la obra.

La participación de los técnicos que operarán la obra desde los comienzos del proyecto permitirá tener un marco de diseño conceptual bien orientado desde el principio, que permita tener en cuenta aspectos fundamentales en el diseño como la flexibilidad o el modularidad, al tiempo que avanzar hacia un diseño de detalle más adecuado y eficiente.



Ilustración 11. Sostenibilidad de una instalación, pabellón multiusos, mediante la inserción de programas municipales y eventos en colaboración con actores sociales y culturales. Proyecto URBAN-Espíritu Santo, Murcia, España.

Una vez finalizada, se debe definir qué recursos humanos y materiales serán necesarios para la operación, con el fin de garantizar una operación de la obra más adecuado, y que permita una transición suave a la fase de utilización y explotación.

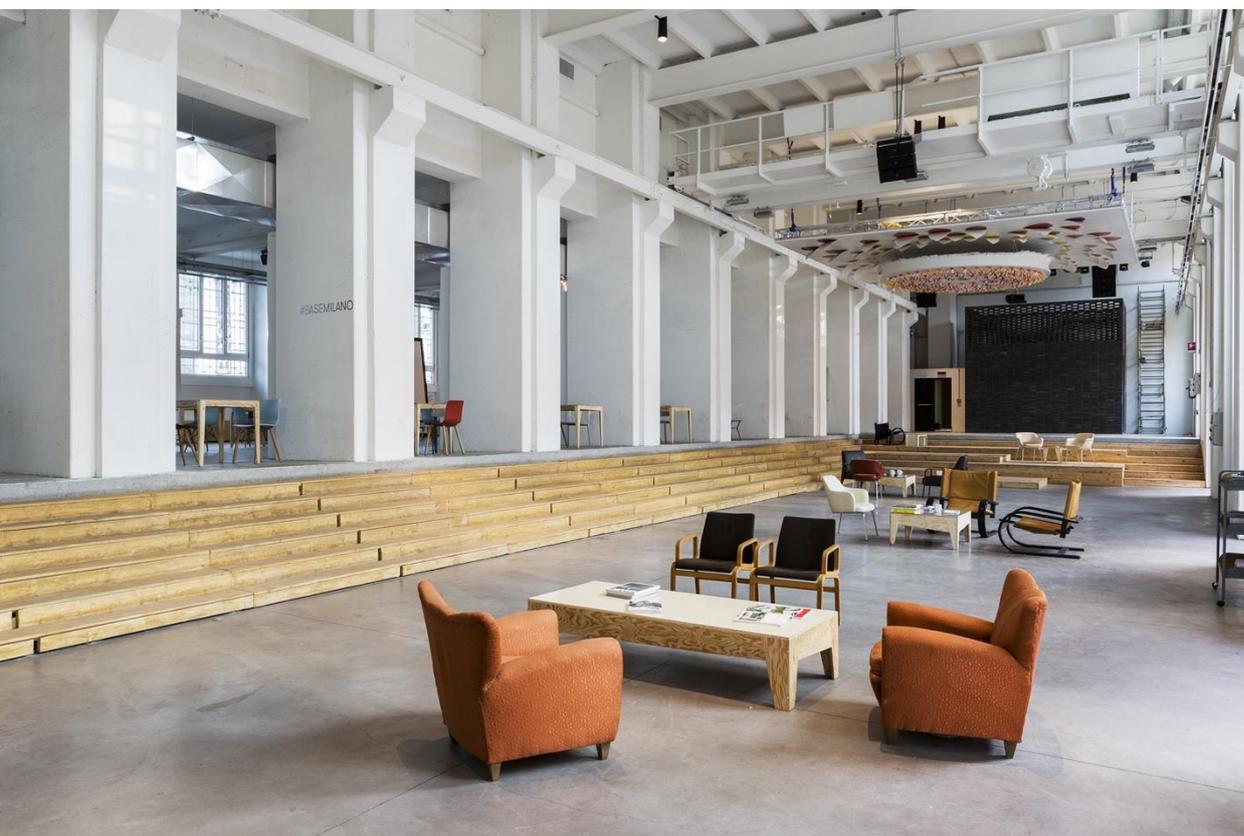
En el entorno urbano son muchos los servicios que intervienen. Por ello será conveniente tener marcos flexibles de ampliación de los contratos municipales o metropolitanos, tales como el mantenimiento de jardines, la recogida de residuos o las telecomunicaciones.

Algunos recursos pueden ser compartidos con servicios previamente existentes en el ayuntamiento lo cual reducirá la factura en la operación de la obra a su término. Es conveniente establecer políticas municipales flexibles y modulares.

Los contratos con el sector privado o convenios con el tercer sector y organizaciones de carácter social son una opción a considerar. La colaboración con este tipo de entidades fomenta la inclusión de todos los miembros de la comunidad, aportando no sólo sostenibilidad económica sino también social.

Los proyectos en el ámbito municipal son una gran oportunidad para incluir a actores locales altamente comprometidos con la comunidad, así como favorecer los procesos de integración de personas y grupos en riesgo de exclusión.

En el anexo se puede leer una buena práctica en BASE Milano, en la que se incluye un apartado de la operación del espacio público recuperado en una antigua área industrial y reconvertido para usos culturales y de emprendimiento.



Evaluación del uso del espacio público.

Para una adecuada gestión del espacio público es preciso conocer a qué se dedica cada parcela del espacio, observando los grupos que se encuentran en él, y los usos.

La gestión de todo el espacio público de una ciudad es algo complejo, porque a menudo se dan simultáneamente multitud de actividades en diferentes puntos de la vía pública.

Grupos, colectivos, o particulares reclaman el uso particular de la vía pública con diferentes motivos como manifestaciones, puestos de venta, eventos deportivos, musicales, religiosos, festejos tradicionales, terrazas de bares o restaurantes y ferias entre otros.

Para la coordinación del espacio es conveniente el establecimiento de **normativas de nivel municipal** que regulen la gestión del mismo.

El uso de una **herramienta de información geográfica** permitirá una mayor agilidad en la atención a las demandas de uso de suelo por parte de colectivos. Dicha herramienta permitirá una ágil coordinación externa e interna, ya sea en la organización de obras y tareas de mantenimiento en el espacio público, ya sea en la instalación de casetas, planes de accesibilidad y seguridad, puntos de suministro de energía eléctrica o agua.

La tarea de coordinación recaerá sobre el ayuntamiento y a menudo es necesaria realizar una elección entre la satisfacción de dos derechos.

Una adecuada evaluación del uso del espacio público nos permitirá seguir avanzando en la mejora de las políticas locales y en el área, organizando la estrategia de actuación hacia las prioridades detectadas.

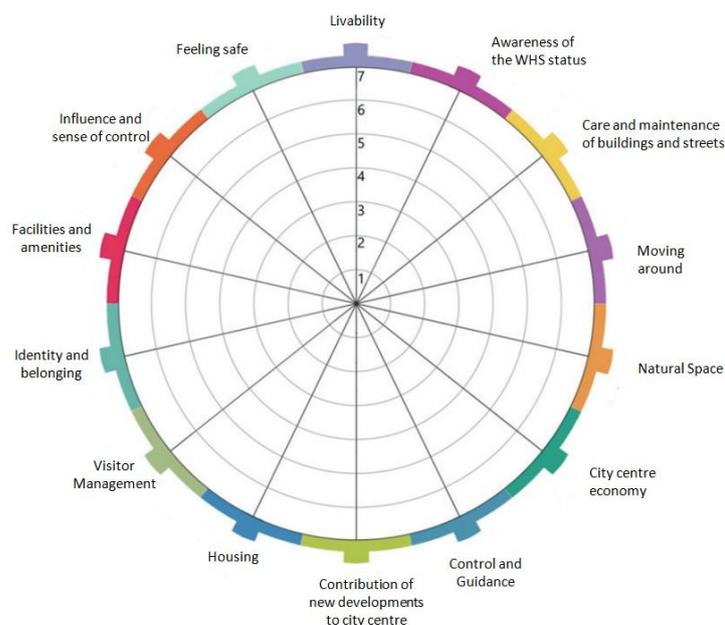


Ilustración 12. Ejemplo de gráfico para evaluación del uso de espacio público tanto al inicio como al final de un proyecto y las necesidades de que los ciudadanos identifican como prioritarias. (Fuente Edimburgo)

Monitoreo y Smart City.

La integración de las tecnologías de la información en la gestión municipal es hoy en día una tendencia imparable. Las posibilidades que ofrecen las herramientas disponibles en el mercado son de gran ayuda para la gestión municipal, y en particular para una gestión inteligente del espacio público.

El concepto de **Ciudad Inteligente** pretende incorporar una nueva visión a la gestión municipal. Se trata de facilitar la generación e integración de los datos disponibles en el municipio y de los datos provenientes de la actividad municipal.

Será necesario definir un catálogo de servicios orientado a satisfacer unas necesidades. Posteriormente habrá que definir qué datos y recursos son necesarios para hacer funcionar el sistema.

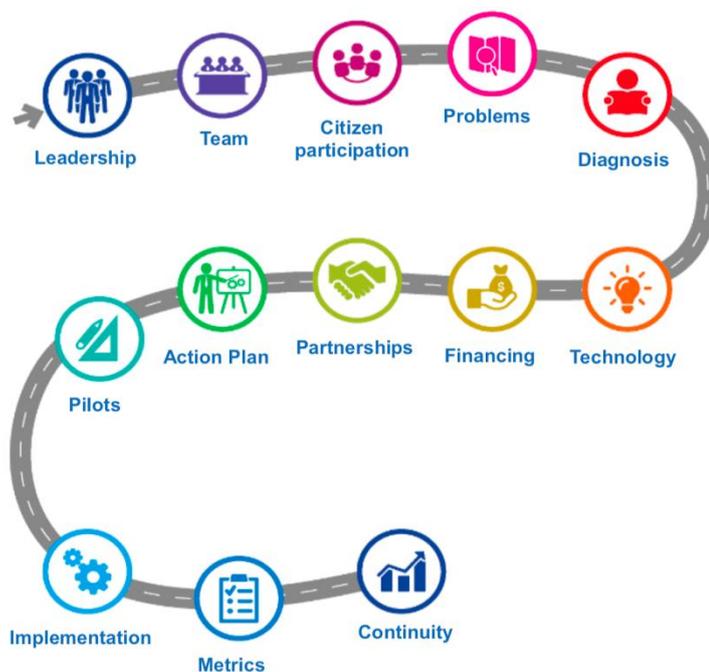


Ilustración 13. El camino hacia la ciudad inteligente (fuente BID)

El sistema se alimentará con bases de datos provenientes tanto de la ciudad/área metropolitana, como de las empresas que operan diferentes servicios públicos en el área definida.

Para la generación de datos provenientes de sensores será necesaria la incorporación de especificaciones referentes a ello en los contratos públicos de obras, servicios y suministros. Se definirá tanto la infraestructura a instalar o mantener, como las condiciones de funcionamiento y estándares de comunicaciones con la plataforma.

Estos sistemas permiten configurar análisis de sensibilidad de políticas a escala local, así como mapas o alarmas que identifiquen acciones prioritarias. Supone un acortamiento en los tiempos y recursos dedicados a planificar y a identificar necesidades.

Representa más objetiva de llevar a cabo estos procesos, añadiendo indicadores y sumando predicciones basadas en proyectos ya ejecutados y lecciones aprendidas.

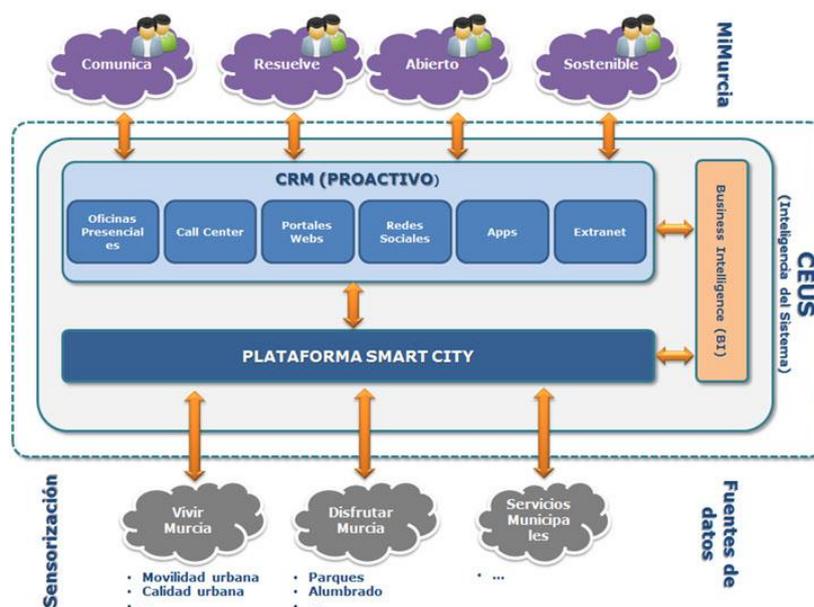


Ilustración 14. CEUS es el sistema del proyecto MiMurcia, en la ciudad de Murcia, España

La visión de ciudad inteligente permite a toda una administración local trabajar sobre una plataforma común. Esto es de gran ayuda para los técnicos municipales encargados de la planificación de inversiones, así como para la preparación de planes estratégicos o detección de necesidades para proyectos innovadores.

Las herramientas de gestión de una ciudad inteligente son de gran ayuda para aquellas personas encargadas de tomar decisiones políticas, ya que permiten mostrar múltiples variables, incluyendo análisis de opinión y satisfacción de los clientes mediante análisis de los datos.

Al concepto de Ciudad Inteligente se le suma una visión de **Datos Abiertos**, que pretende poner al servicio de terceros, de manera gratuita o bajo licencia, la explotación de los datos disponibles y generados por el municipio. Con ello se favorece entornos de desarrollo de aplicaciones que permiten el desarrollo de funcionalidades beneficio final para las personas y las familias que habitan en nuestras ciudades.

Las etapas para la implantación de una Smart City se pueden definir como sigue:

1. Liderazgo: alguien dentro de la organización toma la iniciativa y la responsabilidad de promover la smart city en la organización
2. Equipo: se configura un grupo de personas de la organización, encargadas de ayudar a promover
3. Participación ciudadana: es necesario incorporar las tendencias y los servicios que los ciudadanos demandan, así como contar con el impulso de otros actores.
4. Problemas: identificación de donde se encuentran las posibilidades de mejora, detección de necesidades.
5. Diagnóstico: priorización de las necesidades propuestas para resolver los problemas identificados.
6. Tecnología: se define la solución tecnológica a adoptar.
7. Financiación: obtención de los recursos acordes con la solución propuesta.
8. Parteneriados: acuerdos con agentes externos que aporten a nuestro sistema
9. Plan de Acción: con todo ello se elabora un plan de acción que recoge el camino a seguir integrando todos los aspectos a considerar.
10. Pilotos: acciones puntuales que permiten ir implantando el sistema poco a poco en diversas áreas de gestión municipales/metropolitanas
11. Métricas: medición de resultados obtenidos, establecimiento de objetivos de mejora, planes específicos para áreas de gestión
12. Continuidad: mejora continua del sistema, optimización.

URBELAC



BUENOS AIRES
Argentina



CAMPO GRANDE
Brazil



GUADALAJARA
Mexico



MONTEVIDEO
Uruguay



WEST ATHENS
Greece



BORDEAUX
France



MILAN
Italy



VISEU
Portugal



MURCIA
Spain