



FRIEDRICH NAUMANN  
STIFTUNG Für die Freiheit.

# CIUDADES INTELIGENTES, BARRIOS INTELIGENTES

Guía para la planeación y mejoramiento participativo de barrios por medio del rescate de espacios públicos y herramientas de autogestión comunitaria en una ciudad inteligente

Marco Martínez O'Daly





**FRIEDRICH NAUMANN  
STIFTUNG** Für die Freiheit.

Esta publicación es propiedad de la Friedrich Naumann Stiftung für die Freiheit. Los derechos de autor corresponden a sus creadores y/o fuentes originales. Se prohíbe la copia, radiodifusión, almacenamiento (en cualquier soporte), transmisión, exhibición o reproducción en público, así como la adaptación o alteración del contenido de este documento sin la correspondiente autorización previa y por escrito de los propietarios de los derechos de autor y de la Friedrich Naumann Stiftung für die Freiheit. Al ingresar al documento en cualquiera de sus versiones, usted acuerda que sólo puede bajar contenido para uso personal y no comercial.

Friedrich Naumann Stiftung für die Freiheit Centroamérica  
Calle Roma 3901  
Col. Lomas del Guijarro 11101  
Tegucigalpa, Honduras  
Tel.: +504 2239 1757  
Facebook: FNFCentroamerica

Ciudades Inteligentes 2.0: Manual de Mejores Prácticas, 2ª edición  
Primera Impresión, marzo 2021



Smart City Summit, octubre  
2021, Ciudad de Guatemala

## PROGRAMA DE CIUDADES INTELIGENTES

### Fundación Friedrich Naumann para la Libertad

La Red de Ciudades inteligentes es una plataforma de cooperación financiada por la Fundación Friedrich Naumann para la Libertad, por medio de la cual se busca impulsar el intercambio de mejores prácticas entre alcaldes y funcionarios visionarios de ciudades de alrededor de Latinoamérica.

Desde la creación de la red en 2017, por medio del Programa de Ciudades Inteligentes, la fundación ha trabajado con ciudades de México y Centroamérica, para desarrollar proyectos piloto que fusionan los conocimientos históricos de las ciudades, con innovaciones en materia de ciudades inteligentes.

El objetivo de esta serie de guías es compartir los conocimientos y la experiencia adquirida durante el proceso de implementación de estos proyectos, como complemento del Manual de Mejores Prácticas de Ciudades Inteligentes 2.0 y en reconocimiento del esfuerzo y visión emprendido por las ciudades participantes, pero, sobre todo, para que cualquier ciudad interesada pueda emprender e implementar herramientas similares, atendiendo a sus particularidades locales.







Kampong, Ge.Iam, Singapur

Las ciudades fueron el invento más importante en la historia de la humanidad, y por milenios aprendimos a construir ciudades que resultaban en sociedades más prósperas, verdes, saludables, felices e inteligentes (Glaeser 2011). En ese sentido, las ciudades se califican como inteligentes por su capacidad de concentrar e incubar conocimiento, educación, inventos, tecnología, arte y cultura, y por su habilidad de reducir los costos de vida, de financiar mejores servicios y a mejor costo, por la concentración de gran cantidad de personas en territorios más pequeños y de facilitar el intercambio de ideas, de productos y de servicios entre personas. Las ciudades se convirtieron en un catalizador del progreso de la humanidad.

Las ciudades inteligentes y del futuro, requieren de una oferta competitiva y de alta calidad de servicios públicos y privados de todo tipo, desde servicios de vivienda, agua, seguridad, transporte, salud y educación, hasta espacios de convivencia, de recreación, de belleza, y de vida comunitaria. Estas requieren también de diseños inteligentes de calles y de sistemas de movilidad y de sistemas de diseño, financiamiento, administración y mantenimiento inteligente de toda la infraestructura, y requieren de mucha mayor apertura a la diversidad de industrias, especialmente de industrias creativas, tecnológicas y de alto valor agregado, que resultan en fuentes de trabajo mejor remuneradas y la posibilidad de diversificar ingresos y generar ahorros, tanto para los creadores y emprendedores como para sus trabajadores y las familias más vulnerables.

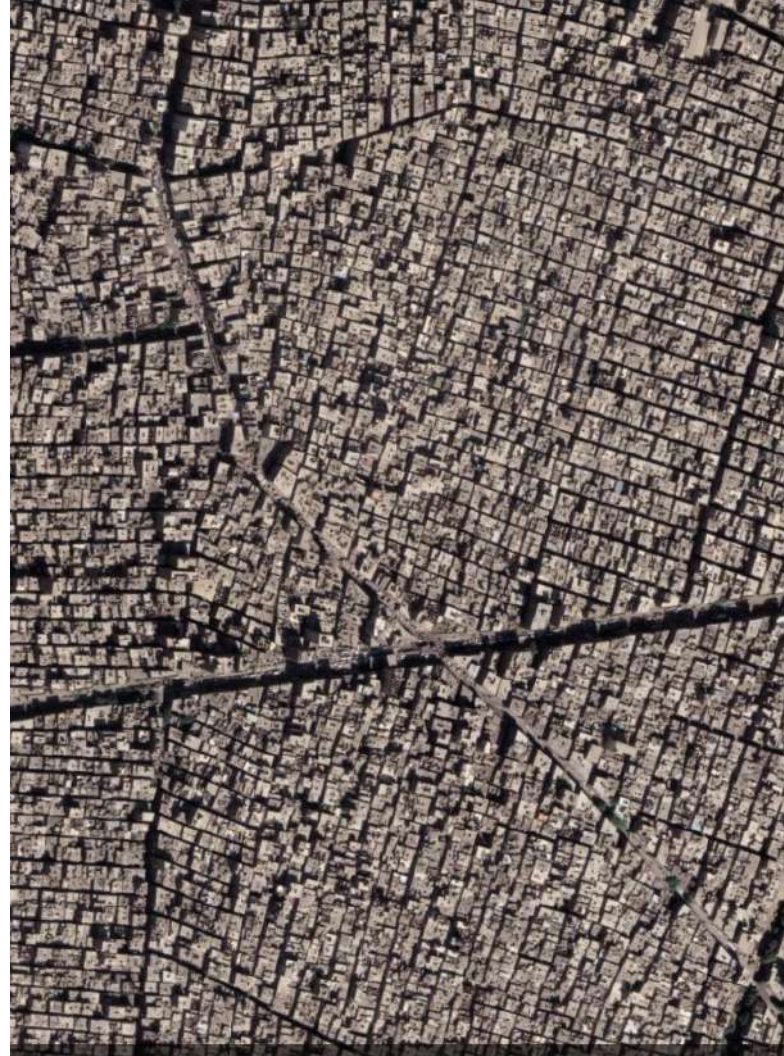


## EL RETO ACTUAL DE LAS CIUDADES


Las ciudades son un organismo vivo, y podemos visualizar a cada ciudadano y cada hogar como sus células, despertando y saliendo diario a trabajar por su supervivencia, y en búsqueda de prosperidad, comunidad, y felicidad. Desafortunadamente, por errores de un modelo urbano inadecuado que se impulsó alrededor de Latinoamérica por todo un siglo, que se enfocaba en la zonificación y regulación del espacio edificable, olvidamos el elemento más importante de las ciudades, que es el diseño y dotación de espacios públicos, y la sostenibilidad financiera para la administración y mejoramiento de la ciudad y de los barrios. El resultado fue una dispersión insostenible y desordenada de la mancha urbana, así como el fomento al uso del automóvil, aparte del encarecimiento de los costos de infraestructura y de servicios públicos, y de los costos de vida en general, que aparte expulsaba a los más pobres a las periferias y a la informalidad, entre otros rezagos históricos acumulados.



Si la ciudad es un organismo, los barrios representan sus diversos órganos, pero sin los elementos urbanos básicos para una vida digna, muchas de éstos han quedado lastimados, por lo cual el organismo entero que llamamos ciudad hoy se encuentra en una grave situación. Las venas y arterias de los barrios, sus calles, han quedado ahorcadas y lastimadas, por lo cual las familias han sufrido dificultad y costos excesivos de movilidad urbana. Los pulmones de los barrios, sus áreas verdes, parques y zonas ambientales, se han deteriorado, dejando al organismo sin espacios de oxigenación, recreación y vida comunitaria. Los músculos de los barrios, que son los negocios locales y vecinales, han sido expulsados o prohibidos, dificultando el emprendimiento de barrio, condenando a miles de personas a trabajos alejados, de mano de obra barata, y de ingresos insuficientes, o incluso a industrias ilegales o informales, con pocas oportunidades de superación real. En resumen, las células de la ciudad, los hogares y las familias, ahora intentan sobrevivir y mantenerse vivas dentro de un organismo enfermo y lastimado, con tumores sociales, económicos y urbanos, en colonias segregadas, inseguras y marginadas.



Adicionalmente, el 2020 multiplicó estos rezagos de manera exponencial a causa de un nuevo reto de salud que paralizó al mundo entero. Ante la amenaza de pandemias, se ha modificado la manera en la que viven millones de personas, con encierros dentro de sus hogares, en ocasiones detonando mayor violencia intrafamiliar, problemas mentales y abuso de substancias, causando especial dificultad para todas aquellas comunidades que no cuentan con suficientes espacios abiertos para mantenerse físicamente y mentalmente sanos y activos, con distanciamiento social adecuado, así como aquellos sin adecuada caminabilidad, con acceso a servicios cotidianos cercanos, obligándoles a utilizar medios de transporte masivos de alto riesgo. Los espacios publicos en los barrios se convierten ahora en una necesidad básica para adaptar a las ciudades ante pandemias.



Parque Mission Dolores en San Francisco, California, con círculos de sana distancia marcados en el suelo





Parque Superkilen en  
Copenhague, Dinamarca

## INTRODUCCIÓN AL MEJORAMIENTO URBANO

El mejoramiento de barrios puede usarse como un sistema de terapia intensiva, para empoderar a los ciudadanos de cada barrio con herramientas urbanísticas y participativas para empezar a sanar y fortalecer a una ciudad enferma, un barrio a la vez. Esto requiere de un tratamiento de acupuntura urbana, de intervenciones estratégicas de regeneración urbana, enfocado principalmente en la creación y transformación de espacios públicos y del rescate de cañones, arroyos, calles, banquetas y parques. Esto implica herramientas de infraestructura verde para atender zonas que enfrentan inundaciones y desastres naturales de todo tipo, y el rediseño de calles completas y de nuevas interconexiones viales, para disminuir puntos de delincuencia, accidentes y tráfico excesivo, y la creación de parques y equipamientos en el corazón de cada barrio, para el fomento de la identidad local y de la vida comunitaria, entre diversas herramientas de mejoramiento urbano y de barrio. Esta estrategia de intervenciones tácticas y estratégicas a escala de barrio no solo resulta en la creación e impulso de pequeños y medianos negocios locales, sino que principalmente permite empoderar a los mismos ciudadanos para que sean ellos los protagonistas y responsables de su propia comunidad y que no dependan de la buena voluntad de cada administración de gobierno.



Smart City Bootcamp  
con Playas de  
Rosarito, 2021

Esta guía de “barrios inteligentes” se propone como una metodología integral para el rescate o mejoramiento participativo de barrios. Sin embargo, cada ciudad o ciudadano interesado en aplicar acciones de participación ciudadana o de mejoramiento de barrio debe identificar aquellas herramientas o etapas de la metodología, que considere relevante o a su alcance. En ese sentido, se recomienda iniciar con la creación de un equipo coordinador, que pueda realizar y/o coordinar acciones de colaboración permanente entre el municipio y las comunidades seleccionadas a intervenir, así como con dependencias públicas y organizaciones pertinentes de la sociedad civil y del sector privado, para la planeación, diseño, implementación y evaluación de espacios públicos y equipamientos urbanos, y para la gestión de reformas regulatorias y administrativas de herramientas participativas y/o de co-gobernanza.



Guatemala, taller de  
electromovilidad, 2021

## METODOLOGÍA GENERAL

01

### **Estrategia General:**

Conformación y capacitación del equipo, oficina o institución, conformada por autoridades y sociedad civil, que coordinará la estrategia de planeación, difusión e implementación del programa.

02

### **Comités Comunitarios:**

Conformación y capacitación de estructuras comunitarias de participación vecinal en cada barrio de la ciudad.

03

### **Planes Comunitarios:**

Elaboración y validación de un plan comunitario de rescate y mejoramiento de espacios públicos para cada barrio de la ciudad.

**04**

### **Urbanismo Táctico:**

Rescate progresivo de un primer gran parque central, o corazón de barrio, con la ayuda de cada comunidad, y de mecanismos para el mejoramiento progresivo de espacios públicos.

**05**

### **Sistemas de Co-gobernanza:**

Creación y formalización de presupuestos participativos, con ingresos y fondos etiquetados para ello, y tecnologías para el diálogo y toma de decisiones respecto a las prioridades y diseños específicos de los proyectos de los planes comunitarios, y para la gestión de proyectos e inversiones adicionales para el mejoramiento de sus barrios en general, incluyendo para la gestión de mejoras de diversos servicios públicos y de contratación de prestadores de servicios.

**06**

### **Sistema de planeación de barrios y parques futuros:**

Para asegurar la planeación adecuada de los nuevos y futuros barrios, ubicadas en zonas de crecimiento, de manera que cada desarrollo inmobiliario y los diversos terratenientes, deban colaborar para la planeación y construcción de espacios públicos barriales, y para el financiamiento sostenible de la infraestructura y los servicios, tanto para los desarrolladores como para los nuevos residentes.





## ESTRATEGIA GENERAL

El primer paso para el desarrollo de un programa de barrios inteligentes es la creación de una mesa de trabajo de planeación integrada por quienes van a coordinar los trabajos y de actores clave del gobierno municipal.

### Paso 1: Creación de equipo de trabajo interno y capacitación de voceros

Esta mesa tendrá la tarea de coordinación y mejor socialización de un programa integral de gestión de espacios públicos para la resiliencia, movilidad y vida comunitaria, y de la creación de planes y programas de desarrollo urbano.

En particular, es importante incluir dos perfiles (que pueden ser el mismo, o diferente). El primer elemento y el más importante, debe ser un urbanista visionario. Este tendrá la tarea no solo de diseñar una identidad icónica para la arquitectura y el urbanismo del programa, sino que su tarea más importante será enamorar a la ciudadanía y al mundo de la imagen e identidad del programa y de los proyectos emprendidos para la ciudad. Entonces, más que un diseñador, esta figura debe ser un gran vendedor de ideas urbanas.





Comités comunitarios en Tijuana 2020, como parte del Programa de Mejoramiento Urbano del Gobierno Federal y de la Secretaría de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano (SEDATU)

El segundo perfil necesario es un coordinador técnico. Este debe ser alguien que tenga la confianza y respaldo del alcalde, para poder coordinar la gran logística que será necesaria durante el programa, y que garantice la implementación de los proyectos. Sin un coordinador adecuado, el programa va a quedar en buenas intenciones y en ideas archivadas, como suele suceder con la mayoría de los planes en una ciudad.

Por ello, el coordinador debe tener la capacidad de gestión e influencia necesaria para materializar proyectos, pero también, debe tener el criterio para negociar con el urbanista y el equipo de planeación, cuando éste identifique ideas y proyectos imprácticos o descabellados y que probablemente no serán bien recibidos por el alcalde.

Finalmente, esta mesa debe integrar a actores clave de la administración pública y de la sociedad civil, del sector privado y académico, que sirvan de asesores del programa, tanto para el urbanista como para el coordinador técnico, pero también, que sirvan como voceros del programa. Por ello, es indispensable que este grupo sea parte de la creación de la estrategia, para que puedan respaldar la validez del proceso, y para que puedan comunicar con claridad y conocimiento todos los elementos clave del programa, cuando llegue el momento de promover o movilizar a la ciudadanía.

## Paso 2: Diseño de estrategias financieras e institucionales

Antes de emprender con proyectos, planes o difusión, el equipo interno debe primero definir estrategias y metodologías para el financiamiento y la administración del programa, en particular, para la efectiva gestión de espacios públicos y del desarrollo comunitario. Para ello, la mesa debe elaborar un **Manual de instrumentos de financiamiento y de administración para el mejoramiento de barrios**. Para ello, el coordinador técnico deberá gestionar el desarrollo de los mecanismos legales y regulatorios correspondientes, para el lanzamiento de programas piloto, y para institucionalizar los diversos instrumentos que logren mayor éxito.

Entre diversos instrumentos y elementos a definir, se deben considerar:

- \* La creación de fondos de mejoramiento urbano o instrumentos específicos que garanticen el financiamiento de los proyectos y de la construcción de los espacios públicos derivados del programa, que identifique los tipos de impuestos o contribuciones que deberán ser etiquetadas para el mismo.
- \* La creación de instituciones de espacios públicos o alguna autoridad, institución o agencia especializada en la planeación, gestión y administración de espacios públicos, que pueda



Taller de Políticas Públicas de Ciudades Inteligentes, para el impulso de instrumentos de turismo inteligente y de gobiernos digitales con Tecate, Baja California, 2021

- supervisar la construcción de los proyectos, especialmente cuando se requiera en etapas o de manera progresiva, y la adecuada administración y mantenimiento de estos.
- \* La creación de fondos de desarrollo comunitario o de algún presupuesto predefinido para cubrir los costos del proceso participativo inicial del programa, y de los mecanismos financieros que garantizarán, año con año, la participación comunitaria, como pueden ser los presupuestos participativos.



## Paso 3: Diseño de estrategia de comunicación y material de difusión

Otro de los pasos iniciales debe ser la creación de una campaña de comunicación y difusión, que permita la realización exitosa de las convocatorias comunitarias y la participación de la sociedad civil y de la ciudadanía. Para ello, el equipo de trabajo debe desarrollar un **Manual de Imagen y Comunicación**: que defina los elementos clave de la campaña de difusión, incluyendo nombre del programa, colores, arte, fuentes, mensajes clave y medios de distribución.

Uno de los objetivos principales de este manual es poder darle una identidad propia a la campaña, que evite politizar el proyecto y poner en riesgo su continuidad, en el caso de un cambio de gobierno o administración. Por ello, este debe tener un toque artístico fuertemente influenciado por el urbanista del programa y no solo por las guías oficiales del municipio.

Imagen para la jornada de urbanismo táctico en Playas de Rosarito



**Gobierno de Playas de Rosarito**  
November 30, 2021 · 🌐

El IX Ayuntamiento te invita a al programa de participación ciudadana para el mejoramiento de nuestros barrios y espacios público. #TirandoBarrio  
#PlayasdeRosarito  
- Construyendo una ciudad humana y generosa.

  
**ROSARITO**  
AYUNTAMIENTO  
INVITA A

# Tirando Barrio

Programa de Participación Ciudadana para el Mejoramiento de Barrios y de Espacios Públicos

**JORNADAS DE URBANISMO TÁCTICO**

Intervención de espacios con arte, pintura, mobiliario, jardinerías y más...

🕒 **1ro Dic, 8:00am-1:00pm**  
📍 Mirador y Callejón Hidalgo, Delegación Primo Tapia

Recuerda traer tus propias herramientas, ropa que se pueda ensuciar, y convocar a tu equipo o vecinos.





Cartera de Proyectos compilados por el Instituto Municipal de Planeación de Playas de Rosarito

## Paso 4: Conformación del Banco de Proyectos Existentes y del Inventario de Inmuebles

Antes de dar inicio al proceso de planeación y trabajo comunitario, es de utilidad la recopilación de información que permita la integración de un **Banco o Cartera de Proyectos existentes** derivados de todas las áreas o dependencias relevantes, de planes o proyectos previamente preparados por las diversas áreas del gobierno, así como proyectos existentes impulsados por organizaciones clave de la sociedad civil, especialmente cuando se trate de planes y proyectos de espacios públicos estratégicos con visión de largo plazo.

En ocasiones existen décadas de trabajo y gran cantidad de recursos ya invertidos en proyectos que no han logrado ser implementados, y que en ocasiones muy poca gente conoce, pero que tienen gran valor urbanístico, social y técnico por detrás. Al crear un banco de proyectos, es posible revivir muchos de estos, y ahorrarse gran cantidad de tiempo y recursos para elaborar soluciones que hubieran planteado lo mismo. Asimismo, con tan solo poner todos estos proyectos en un solo portal digital o publicación, es posible inspirar a autoridades o a las mismas comunidades, para darle vida a uno o varios de estos proyectos, sin gran esfuerzo necesario, solo por recopilar y organizar la información de manera atractiva.



Bootcamp de planeación  
intensiva "Reforma Urbana Lab"  
con Tijuana, 2019.

Y claro, un poco de buen diseño, mercadotecnia y difusión puede lograr mucho en ese sentido.

Sin embargo, para la creación de cualquier proyecto de espacio público o de mejoramiento urbano, casi todos los fondos y regulaciones relacionadas tienen un primer gran requisito: tener un terreno disponible y listo, para la construcción del proyecto. Esto requiere entonces que la ciudad tenga un inventario actualizado de sus bienes inmuebles y de terrenos estratégicos en cada comunidad y la situación legal de cada uno, incluyendo en el inventario aquellos predios del gobierno federal o de otras dependencias públicas, que en un momento dado pudieran ser gestionados, y que tengan viabilidad legal y técnica para equipamientos o infraestructura pública.





## Paso 5: Conformación de un Consejo Ciudadano

El siguiente paso es la conformación de un Consejo Técnico, conformado por especialistas, instituciones académicas y organizaciones civiles especializadas que puedan asesorar al equipo técnico durante el análisis de retos y propuestas comunitarias. Parte del reto para este tipo de programas es la naturaleza de su duración. Aunque puede ser de gran utilidad política para el gobierno en turno, muchos de los proyectos van a tomar 5 años, 10 años o más para terminarse, y por ello es indispensable que el programa perdure, a pesar de cambios de gobierno. Esto solo se va a lograr si la ciudadanía y la sociedad en general, se apropia del programa y de los proyectos. Esto también permite cambiar la dinámica de las campañas electorales, para que, en vez de que los candidatos cada par de años lleguen a proponer nuevas ideas, o a empezar con todo un nuevo proceso de consulta, mejor, desde la campaña se comprometan con proyectos ya validados técnica y socialmente con cada comunidad.



Conformación de comités comunitarios con comunidades de Tijuana y de San Luis Río Colorado, como parte del proceso participativo del Programa de Mejoramiento Urbano de SEDATU.



Bootcamp de planeación  
intensiva "Reforma Urbana  
Lab" con Tijuana, 2019.

## Paso 6: Selección de zonas prioritarias

En el caso de estrategias que, por cuestión de presupuesto, no permitan el trabajo con todos los barrios de la ciudad, será necesario definir un proceso de selección estratégica de las colonias o comunidades a intervenir, con todos los preparativos necesarios para iniciar los trabajos, considerando las zonas con retos prioritarios de deterioro ambiental, social o económico, así como la disponibilidad de bienes inmuebles municipales para la creación o renovación de espacios públicos estratégicos. De igual manera, se debe considerar un formato de concurso para la selección de diversas comunidades adicionales, que permita la integración de organizaciones proactivas o de proyectos con trayectorias positivas en el mejoramiento de barrios.

Primero, es recomendable seleccionar a los barrios que tienen mayor potencial positivo de transformación. Aunque estos no son los más rezagados, sino al contrario, contienen ya grandes atractivos o virtudes urbanas, estos pueden convertirse con mayor facilidad en los barrios emblemáticos de la ciudad, aquellos que cautiven a jóvenes, familias y talento de toda la región y del mundo, así como posible turismo. Entre ellos, es recomendable considerar los barrios y centros históricos, así como aquellos con vocación artística o creativa de todo tipo.

El segundo tipo de barrios a priorizar son aquellos con altas tasas de delincuencia y/o marginación. Estas zonas tienden a ser incubadoras de pandillas y delincuencia, que no solo resultan en gran sufrimiento para los residentes de las zonas, sino que propician una cultura de ilegalidad y de crimen en la ciudad entera, e incluso, corrompen las instituciones locales. Este tipo de barrio son candidatos ideales para proyectos de acupuntura urbana, aquellos que transformen radicalmente la dinámica existente de un barrio, para incomodar la actividad delictiva con mucho mayor presencia ciudadana y gubernamental, y para desincentivar la criminalidad por medio de equipamientos estratégicos que generen turismo local y oportunidades de negocios formales para sus residentes.

Finalmente, se recomienda generar esquemas que recompensen a los barrios más participativos, aquellos cuyos vecinos demuestren ser más proactivos y participativos y con mayor motivación para participar en los programas de mejoramiento de barrios y de rescate de espacios públicos. Estos pueden identificarse por medio de convocatorias y concursos divertidos de todo tipo, y especialmente por medio de plataformas digitales.

## II.1 DEFINICIÓN DE LOS POLÍGONOS DE ATENCIÓN PRIORITARIA

### II.1.1 METODOLOGÍA DE LA DELIMITACIÓN DE LOS POLÍGONOS

Utilizando sistemas de información geográfica para el procesamiento de datos, se realizó un cruce de capas cuya información temática, en lo individual y posteriormente en conjunto, permitiera obtener geográficamente las zonas más críticas en cuanto a rezago social y urbano. Las capas cartográficas utilizadas fueron las siguientes:

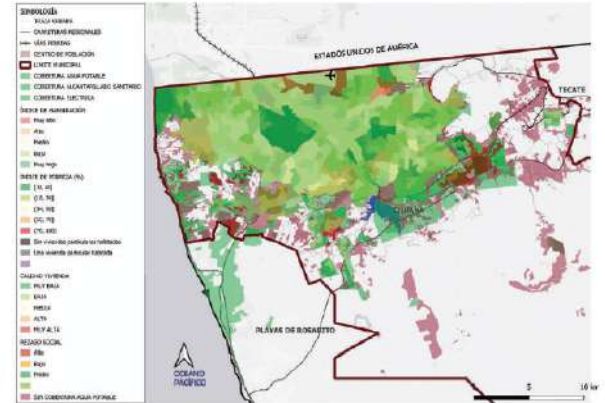
- Grado de marginación, CONAPO 2010.
- Índice de pobreza, CONEVAL 2010.
- Índice de rezago social, CONEVAL 2010.
- Calidad de vivienda, INEGI 2010.
- Cobertura de servicios (infraestructura de agua potable, drenaje, pluvial y electricidad), IMPLAN 2019.

Posteriormente, se realizó el cruce con las capas de traza urbana y límite de colonias para así focalizar y delimitar los polígonos de intervención.

#### Mapa 4. Análisis Espacial.

Fuente: IMPLAN, 2019.

MUNICIPIO DE TIJUANA







## COMITÉS COMUNITARIOS

Una vez seleccionadas las colonias participantes, eventualmente con la posibilidad de cubrir todos los barrios de una ciudad, se debe iniciar con el trabajo comunitario.



Conformación de comités comunitarios del PMU 2020 en la comunidad Sánchez Taboada de Tijuana, Baja California



## Paso 1: Conformación de Brigadas Urbanas

Las brigadas urbanas se refieren a equipos de especialistas, funcionarios, contratistas y voluntarios que tengan la capacidad de coordinar trabajos con una o con un par de comunidades a la vez durante la duración del programa. Estos servirán como asesores técnicos de los ciudadanos y como interlocutores entre las comunidades y la autoridad. Para ello, se requiere de un proceso de difusión, reclutamiento, capacitación y coordinación de la comunidad.

Estos equipos serán los encargados de los trabajos con cada comunidad, los cuales deberán ser conformados con 2 a 5 integrantes por cada brigada. Cada brigada debe contar con al menos un moderador técnico, un encargado de documentación y un encargado de relaciones comunitarias. El moderador será el especialista encargado de impartir talleres y capacitaciones con cada comunidad, asegurando profundidad sobre los retos y las propuestas relevantes y el encargado de relaciones comunitarias debe asegurar la participación de actores clave en cada taller y de hacer sentir a cada participante bienvenido, y mantener a los participantes informados sobre los siguientes pasos, durante todo el proceso.

La cantidad de brigadas depende de la cantidad de comunidades seleccionadas y de especialistas disponibles para coordinar talleres, considerando que cada brigada puede trabajar con 5 a 10 comunidades cada una aproximadamente.



Conformación de comités comunitarios  
del PMU 2020 en la comunidad Sánchez  
Taboada de Tijuana, Baja California

## Paso 2: Capacitación de coordinadores de trabajo comunitario y autoridades

El equipo coordinador del programa debe diseñar y coordinar cursos y capacitaciones técnicas y prácticas para todos los miembros de las Brigadas Urbanas y para las autoridades que tendrán que participar con el programa. Es importante que todos los actores clave de la ciudad, y en particular los integrantes de las brigadas conozcan a detalle los objetivos y la metodología del programa, para que lo puedan impartir con mayor facilidad con cada comunidad, y para que lo puedan comunicar y difundir con precisión a la ciudadanía en general, por medio de posibles entrevistas, redes sociales, entre otros.

Entre el material a recopilar o capacitar, debe incluirse un Manual de Operación y/o Metodología para el trabajo comunitario/participativo (el manual de trabajo para las Brigadas Urbanas) y material didáctico (como volantes impresos y códigos QR vinculados a la página oficial del programa) sobre los objetivos, bases, alcances y detalles del programa general, que las brigadas, y las autoridades, puedan usar para difundir sobre el mismo.



**SEMINARIO**

Para mayores informes: **(661) 118-5896**



**Cultura de paz y de oportunidades con el rescate de espacios públicos**

Inicia con una **caminata exploratoria** alrededor del parque, partiendo de la entrada principal del edificio de desarrollo social.

**2:00 pm**

**Parque La Tortuga**

Residente comunitario: **Marco Martínez O'Daly**  
Actividad complementaria al Programa de Mejoramiento Urbano de SEDATU



Taller: **Transformando una ciudad con arte, cultura y deporte**

10:00 am

**Sábado de Diciembre 28**

Espacio Deportivo Sánchez Faboada, Tijuana

Residente comunitario: **Marco Martínez O'Daly**  
Actividad complementaria al Programa de Mejoramiento Urbano de SEDATU

Material de convocatoria utilizado como parte de la capacitación de los comités comunitarios del Programa de Mejoramiento Urbano de SEDATU 2020, en Tijuana y San Luis Río Colorado

## Paso 3: Convocatorias de vecinos, recorrido de colonias y selección de sitios para reuniones

Una vez que se cuente con las brigadas urbanas ya capacitadas, así como los barrios participantes, asignados a cada una de las brigadas, y un plan de trabajo (una agenda de trabajo de barrio por barrio) de cada una, es tiempo de iniciar con la convocatoria de ciudadanos.

Para ello, se debe establecer un periodo y metodología de difusión física y digital para encontrar a cuando menos 10 vecinos proactivos y/o actores clave de cada comunidad. Para ello, las brigadas urbanas deberán recorrer sus colonias asignadas, tocar puertas, particularmente de escuelas, iglesias, oficinas de enlace gubernamental, entre otros, y dialogar con vecinos, e identificar sitios estratégicos para eventualmente poder sostener las primeras reuniones comunitarias.

Una vez realizado el mapeo de actores clave y de diversos destinos estratégicos en el barrio, las brigadas urbanas deben definir una fecha y sitio para la primera reunión informativa y difundir la invitación por medios físicos y digitales.



## Paso 4: Conformación de comités comunitarios (en cada comunidad participante)

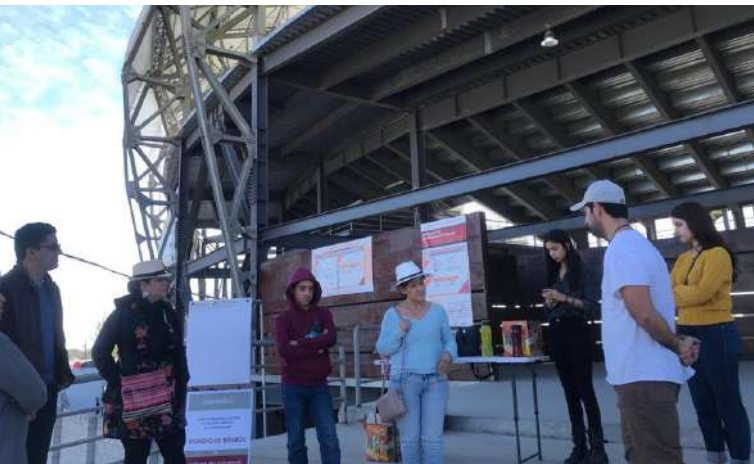
Convocados los líderes comunitarios e interesados dentro de una comunidad, se debe realizar una reunión introductoria que detalle los fines del comité comunitario y del programa de mejoramiento de barrios. En la reunión se debe repartir el material didáctico y dar una presentación inicial, que motive a los que respondieron a la convocatoria, pero también, que defina con claridad los alcances y los temas que quedan fuera del alcance del programa. Durante esta reunión se debe consultar a los participantes para identificar a vecinos, enlaces, autoridades, organizaciones sociales y a representantes comunitarios que consideren importantes convocar para próximas reuniones. Finalmente, parte del objetivo de la reunión es la convivencia, para empezar a crear confianza entre la brigada urbana y el comité, con la claridad de que la brigada es un equipo técnico, no político (lo cual tiende a generar desconfianza u oposición en las comunidades).

Trabajos del comité comunitario para el Espacio Deportivo Sánchez Taboada, en Tijuana, 2020



## Paso 5: Capacitaciones

Como parte de la agenda del comité comunitario, se deben establecer una serie de reuniones de capacitación del comité comunitario, que servirán para dotar a los participantes de conocimiento urbanístico básico pero, sobre todo, para crear tejido social entre actores clave de la comunidad, alrededor de una agenda común, para el mejoramiento de su barrio y de la ciudad. Las brigadas urbanas deben seleccionar la temática de los talleres a impartir y definir una agenda, en conjunto con los comités. Cada brigada debe seleccionar temas que sean de su aptitud, y no apearse a temáticas que favorecen otras brigadas, cuando su formación o trayectoria sea diferente. Entre los temas a considerar pueden ser:



Trabajos del comité comunitario  
del Estadio de Béisbol de San Luis  
Rio Colorado, Sonora

## Tema 01

### **Capacitación sobre espacios públicos en relación a la identidad local, imagen urbana, cultura, arte y deportes**

Sesión sobre el mejoramiento urbano en relación a temas culturales, artísticos y deportivos, se realiza con apoyos visuales y se presentan casos de éxito a la comunidad.

## Tema 03

### **Capacitación sobre herramientas de emprendimiento local, tecnologías y reactivación económica de barrios**

Sesión sobre el urbanismo táctico en relación a temas de emprendimiento, negocios y reactivación económica, se realiza con apoyos visuales y se presentan casos de éxito a la comunidad.

## Tema 02

### **Capacitación sobre la relación entre el diseño de espacios públicos y la seguridad pública y la inclusión social**

Sesión sobre el urbanismo táctico en relación a temas de inseguridad e inclusión social, se realiza con apoyos visuales y se presentan casos de éxito a la comunidad.

## Tema 04

### **Capacitación sobre espacios públicos desde la perspectiva de mujeres y niños**

Capacitación de los comités comunitarios en conceptos básicos sobre la relación entre el diseño de espacios públicos y la vida de las mujeres y los niños y niñas en los barrios. Así mismo, se debe buscar la creación de tejido social y convivencia entre los diversos actores de la comunidad.



## Temas adicionales:



### Tema 05

Capacitación sobre  
infraestructura verde y  
medio ambiente



### Tema 06

Capacitación sobre  
movilidad, tráfico y  
seguridad vial, con el  
mejoramiento de espacios  
públicos



### Tema 07

Capacitación sobre  
educación cívica  
y herramientas de  
participación y gestión  
ciudadana

Para temas adicionales: consultar  
Manual de Ciudades Inteligentes 2.0

## PLANES COMUNITARIOS

Una vez conformados y capacitados los comités comunitarios, y con un avance importante en la confianza entre las brigadas urbanas y los comités (aproximadamente 1-2 meses), es tiempo de iniciar con la planeación de propuestas concretas para el mejoramiento de sus barrios.

### Paso 1: Marchas exploratorias y talleres de diagnóstico y mapeo participativo

Se deberá realizar un recorrido de la colonia seleccionada junto con el comité comunitario de cada comunidad, utilizando metodología de “Jane Jacobs Walks”, u otras similares o virtuales, incluyendo el uso de plataforma digitales, para la identificación geoespacial de retos y oportunidades territoriales dentro de cada barrio o comunidad y de propuestas específicas de mejoramiento del espacio.

**Objetivo:** Recopilar información de gabinete y de campo que sea relevante para un análisis oportuno del contexto en el cual se realizarán las intervenciones integrales, con un acento en datos de la dinámica social del entorno en el cual se va a intervenir.



Marcha exploratoria con la metodología de "Jane Jacobs Walk", con la ciudad de San José, Costa Rica, durante el Programa de Ciudades Inteligentes 2021

## Metodología Recomendada:

Tipo de taller recomendado: grupo de foco (6 a 10 personas), o taller comunitario (11 a 30 personas)

### Dinámica 1: Mapeo comunitario

Análisis y dibujo participativo de un mapa con las calles principales y los activos comunitarios del barrio. (45 minutos)

Esta actividad consiste en ayudar a la comunidad a dibujar o resaltar los espacios y lugares dentro de su barrio que identifican o que usan de referencia, entre ellos, los diversos espacios públicos y activos comunitarios como parques, plazas, escuelas, centros comunitarios, hospitales, calles de mayor actividad comercial, calles de mayor actividad recreativa y zonas de riqueza natural.

**Objetivo:** Primero, para ayudarle a la comunidad a pensar en su barrio de manera espacial e interconectada; segundo, para ayudarle al equipo técnico a conocer mejor la zona y la manera en la que la comunidad se expresa de diversos puntos dentro de ella; y finalmente, de identificar activos comunitarios con mayor potencial del que actualmente están logrando. La actividad puede realizarse sobre planos impresos que incluyan las calles, o fotografías aéreas de la zona.

**Nota:** con frecuencia, la lectura de planos y mapas es muy complicada o intimidante, para aquellos sin experiencia leyendo planos, por lo que, cuando se vea dificultad inicial para identificar los puntos exactos en el mapa, es recomendable pedirles que dibujen su propia comunidad, empezando desde el punto en el que se realiza el taller.

## Dinámica 2: Georreferenciación de retos comunitarios:

Mapeo participativo y discusión sobre las dificultades de la comunidad. (45 minutos)

Esta actividad consiste en ayudar a la comunidad a identificar sobre el mapa previamente analizado o dibujado, los diversos problemas que viven en su comunidad, con la mayor precisión espacial posible. Entre los retos a mapear de manera prioritaria se les pregunta sobre áreas o calles que se inundan o que presenten mayor dificultad durante lluvias, deslaves u otros fenómenos naturales, cuellos de botella o calles que se saturen excesivamente durante horas pico, áreas de difícil acceso, especialmente para peatones, calles o puntos de alta percepción de inseguridad, miedo, especialmente para mujeres, o de mayor delincuencia; cruce peligrosos para peatones, especialmente para jóvenes y niños, y basureros clandestinos o lugares con descargas de aguas negras o contaminantes. Finalmente, se le pregunta a la comunidad cualquier otro tema que consideren una importante problemática de su colonia, y se intenta marcar sobre puntos específicos en los cuales representen un problema de interés colectivo para la comunidad.

**Objetivo:** identificar aquellos lugares en los que se concentren mayor cantidad de problemas interrelacionados, o aquellos problemas que están afectando más la vida de la comunidad.

**Nota:** Un reto estándar siempre serán aquellos temas de infraestructura básica, empezando por agua, drenaje y electrificación, seguidos por pavimento. Es recomendable comentar que estos fondos no son para esos temas, pero también es muy importante escuchar cuando un tema de infraestructura básica de un punto específico sea un problema no solo para los vecinos directos sino para la comunidad entera, por alguna razón particular.



Mapas de diagnóstico participativo como parte del Programa de Mejoramiento Urbano de SEDATU con Tijuana, 2019





Trabajos del comité comunitario del  
Espacio Deportivo Sánchez Taboada,  
en Tijuana 2020

### Dinámica 3:

**Lluvia de posibilidades:** diálogo sobre mejores prácticas de mejoramiento urbano en otras ciudades, con fotos y apoyo visual. (30 minutos)

Esta actividad consiste en comenzar a intercambiar ideas preliminares sobre los alcances de proyectos de mejoramiento urbano, con mejores prácticas y ejemplos positivos que se han realizado en barrios y ciudades alrededor de Latinoamérica, especialmente en comunidades con condiciones similares. Entre estos, se proponen diversas imágenes y una descripción contextual sobre cinco categorías principales: 1) proyectos de mitigación de riesgos y de infraestructura verde, 2) proyectos de conectividad, transporte y accesibilidad 3) proyectos de rediseño de calles y de calles recreativas o comunitarias 4) proyectos de rescate de espacios públicos y de centros de barrio 5) proyectos de acupuntura urbana, especialmente para la seguridad y fomento económico, con equipamientos públicos. Durante la exposición de cada imagen, el moderador debe analizar las reacciones de los participantes, e identificar aquellas categorías que despierten ideas y cautiven el interés de la comunidad. Es importante intentar que se detone diálogo e intercambio propositivo entre la comunidad, sobre todo con ideas que les agraden y que no habían considerado antes.

**Objetivo:** despertar la creatividad entre la comunidad y comenzar a identificar el tipo de proyectos que los motiva más y que ellos mismos consideren que pudieran mejorar la vida de su comunidad, para comenzar a investigar posibilidades realistas a proponerles en los futuros talleres.

**Nota:** Es recomendable darle la voz a niños y jóvenes durante esta dinámica, para recordarle a los adultos de la importancia de pensar en las siguientes generaciones y en los sueños y aspiraciones de los jóvenes, y no solo en aquellas cosas prácticas del día a día, que, aunque son sumamente importantes, no son suficientes para crear un sentido de pertenencia y de orgullo.

## Guía de Acompañamiento Técnico

Al finalizar los talleres de diagnóstico comunitario, la brigada urbana deberá presentar un resumen de los hallazgos al equipo coordinador del programa. Este resumen deberá enfocarse en identificar diversos problemas de atención prioritaria o altamente interrelacionados y los sitios en los que estos pudieran atenderse mejor. Asimismo, la brigada, con ayuda de los coordinadores, deberán preparar en una serie de propuestas técnicas sobre proyectos y mejores prácticas que se le deberán presentar a la comunidad en los próximos talleres, como recomendaciones técnicas a considerar y retroalimentar.

Trabajos del comité comunitario del  
Espacio Deportivo Sánchez Taboada,  
en Tijuana 2020





## Paso 2: Talleres de diseño participativo (*charrettes* de diseño)

Taller con mesas o tableros donde la comunidad bocetea sus ideas de diseño para generar una lluvia de ideas de propuestas, utilizando una metodología de "*charrettes*" simplificado para el diseño de proyectos, establecido en los manuales de "New Urbanism Best Practices Guide" o dinámica similar.

**Objetivo:** Incorporar las opiniones y propuestas de la comunidad que sean técnica, económica y socialmente viables para el diseño de los proyectos integrales; ya que se deberán identificar en el espacio físico las problemáticas y necesidades previstas en el diagnóstico, así como reconocer los valores y visiones de la comunidad que servirán como base para su diseño.



Trabajos del comité comunitario del Espacio Deportivo Sánchez Taboada, en Tijuana 2020





## Metodología Recomendada:

Tipo de taller recomendado: grupo de foco (6 a 10 personas), o taller comunitario (11 a 30 personas)

### Dinámica 1: Arquitectura colaborativa

Diseño en equipos de cada uno los proyectos, con retroalimentación interactiva. (90 minutos)

Durante esta dinámica, se divide el taller en la misma cantidad de mesas que corresponda a la cantidad de proyectos a diseñarse. Cada mesa debe analizar una ficha técnica que será asignada a ellos, con ideas conceptuales, que deberán corregir, ajustar y mejorar, con renders, dibujos, anotaciones, palabras, y comentarios: lo que quisieran ver integrado o ajustado del proyecto que se les asigne. Cada mesa tendrá 10 minutos para discutir e ilustrar lo que consideren conveniente. Al final de los 10 minutos, cada proyecto se rota a la siguiente mesa, para lo cual cada mesa deberá seguir construyendo, o corrigiendo, lo que la mesa anterior haya aportado. Cada proyecto debe ser revisado por cada una de las mesas. Al final, la última mesa debe presentar el proyecto generado al resto de la comunidad. Los moderadores deben anotar los comentarios

que destaquen, y las reacciones a cada uno de los elementos y contenidos propuestos, de cada uno de los proyectos. El moderador debe caminar entre mesas, escuchando temas de dialogo clave, y aportando recomendaciones o conceptos que puedan orientar o abonar a la reflexión.

**Objetivo:** personalizar el tipo de proyecto propuesto a las necesidades específicas de la comunidad. Mientras que el proyecto general, de infraestructura, equipamiento o espacio público, puede ser una buena solución a los retos diagnosticados inicialmente, es indispensable que el proyecto refleje las necesidades, gustos y preferencias reales de la comunidad.

**Nota:** el moderador debe jugar el papel de un árbitro, que indique cuando algun tema sale de posibilidades (presupuestales, por ejemplo), o rompe con la función prioritaria del proyecto y debe recomendar alternativas que cumplan con las necesidades que se intentan resolver.





Talleres de retroalimentación  
y diseño participativo con  
el Programa de Mejoramiento  
Urbano en Tijuana 2019

## Dinámica 2: Elaboración de fichas técnicas comunitarias:

Definición de proyectos finales. (45 minutos)

Los moderadores deberán elaborar una ficha técnica, magnificada en tamaño poster, junto con la comunidad, resumiendo las propuestas prioritarias aportadas por la comunidad, con una descripción conceptual de elementos y criterios específicos a incluirse en el diseño final de los proyectos. Esta ficha deberá incluir los consensos de la comunidad, de las propuestas que ellos mismos, con la ayuda de los coordinadores, quieren hacerle llegar a las autoridades. Al final, los moderadores deben invitar a la comunidad a tomarse una foto comunitaria con las fichas, para así proceder a concluir el programa de consultas comunitarias.

**Objetivo:** Generar una ficha técnica, en grande, de cada proyecto comunitario, que la comunidad pueda asumir como propuesta propia.

**Nota:** Una vez redactada esta ficha, se deberá permitir una última ronda de propuestas de mejora o modificación, que, en el caso de no lograr consenso, deberán definirse por mayoría de votos.



Taller de diseño participativo con el comité comunitario del Estadio de Béisbol con el Programa de Mejoramiento Urbano en San Luis Río Colorado, 2020

## Guía de Acompañamiento Técnico

Al finalizar los talleres de diseño participativo, la brigada urbana deberá presentar al equipo coordinador las fichas elaboradas por la comunidad, para una última revisión técnica de viabilidad, y para la incorporación de herramientas complementarias. El equipo técnico estará, entonces, a cargo de revisar todos los datos técnicos necesarios para la incorporación de las propuestas en Planes Comunitarios. Entre los detalles a revisar deberán incluirse:

- \* Descripción conceptual del proyecto
- \* Georreferenciación de sitio propuesto
- \* Descripción detallada de elementos, medidas y diseños
- \* Descripción de etapas
- \* Aproximación de costos
- \* Detalles operativos/administrativos/de mantenimiento
- \* Recomendaciones de estrategias de financiamiento





### Paso 3: Talleres de socialización y devolución para la elaboración de fichas técnicas de proyectos prioritarios del Plan Comunitario

Reuniones con la comunidad donde se presentan propuestas técnicas, para su socialización y observaciones, de acuerdo con la metodología de los “charrettes” o talleres de diseño participativo.

**Objetivo:** Consensuar y priorizar los proyectos integrales con la comunidad, previa definición de su viabilidad por parte del equipo técnico. Así como la presentación de estrategias urbanas.



Talleres con los comités comunitarios del Parque Gabriela Leyva y del Estadio de Béisbol, del PMU 2019, en San Luis Río Colorado

## Metodología:

Tipo de taller recomendado: grupo de foco (6 a 10 personas), o taller comunitario (11 a 30 personas)

### Dinámica 1: Priorización de proyectos:

Selección de los proyectos, y de los sitios, con mayor prioridad de intervención o mejoramiento, por parte de la comunidad. (1 hora)

Esta actividad consiste en colocar diversas ideas de infraestructura, equipamiento o espacios públicos sobre la pared, e invitar a la comunidad a comentar o calificar, con papeles adhesivos, que deberán ser colocados en cada categoría, tanto las ideas que vean positivas, como las que vean negativas, de tal manera que se identifiquen las ideas con mayor aceptación, y las ideas con mayor rechazo. Una vez terminada la ronda de participación, el moderador deberá entablar un diálogo con los participantes, para entender, de manera conceptual, con mayor detalle, la justificación de ciertas indicaciones. Una vez dialogada cada categoría, el moderador deberá identificar las 3 a 4 categorías con mayor aceptación o prioridad comunitaria. Entonces, el moderador deberá iniciar un diálogo sobre las posibles o recomendadas ubicaciones para dichas ideas.

**Objetivo:** identificar los proyectos y los sitios a realizarlos con mayor aceptación por la comunidad y eliminar todos aquellos proyectos que no atiendan realmente las necesidades comunitarias.

**Nota:** Algunos sitios seleccionados podrán tener limitantes técnicas o jurídicas que hagan que el proyecto no sea viable, por lo que es conveniente identificar varios proyectos y varios puntos, para incrementar la posibilidad de generar cuando menos un proyecto viable para cada comunidad.



Taller de priorización de propuestas con comunidades de Tijuana, como parte del Programa de Mejoramiento Urbano, 2019.





Marcha exploratoria con los comités comunitarios de la colonia Sánchez Taboada, como parte del Programa de Mejoramiento Urbano en Tijuana 2020

## Dinámica 2: Recorrido Comunitario

Un recorrido, para analizar y dialogar, en campo, sobre las posibles ubicaciones de los proyectos priorizados. (2 horas)

Esta actividad consiste en realizar un recorrido, en campo, con la comunidad, a los diversos lugares potenciales indicados por la dinámica anterior. Durante el recorrido, los organizadores deberán tomar fotos, medidas y anotaciones generales y específicas, sobre los espacios y su entorno. En cada ubicación, diversos miembros de la comunidad deberán platicar más a detalle sobre el lugar, y de sus retos y oportunidades. Los moderadores deberán entrevistar a los acompañantes de la comunidad y anotar todo lo que sea relevante desde un análisis visual y espacial.

**Objetivo:** conocer los criterios y las limitantes técnicas, en campo, del sitio específico, que serán necesarias para elaborar propuestas conceptuales.

**Nota:** es conveniente, cuando sea posible, escuchar la opinión de vecinos directos de cada sitio propuesto, para tener la perspectiva de los que viven más cerca del lugar a considerar para una posible mejora urbanística.





## Guía de Acompañamiento Técnico

Al finalizar los talleres de devolución/socialización, una vez definidos los sitios propuestos por la comunidad a intervenir y los proyectos prioritarios, la brigada urbana deberá presentar estos al equipo técnico de planeación, para un análisis de viabilidad jurídica, técnica y presupuestal. Bajo esos criterios, el equipo podrá retroalimentar las propuestas, o contraproponer soluciones de mayor viabilidad, que logren atender el mismo objetivo.

Marcha exploratoria con los comités comunitarios de la colonia Sánchez Taboada, como parte del Programa de Mejoramiento Urbano en Tijuana 2020



## Paso 4: Elaboración de Planes Comunitarios

Entrega de los programas parciales para cada comunidad los cuales incluyen una priorización de proyectos por ejecutar. Estos deben ser borradores completos con propuesta de programa parcial para cada comunidad seleccionada, que incluya los antecedentes, un diagnóstico general, mapeo de problemas comunitarios, descripción de la estrategia general de mejoramiento urbano con mapeo de propuestas específicas, inventario de inmuebles municipales prioritarios, ficha técnica y descripción conceptual de cada proyecto.



Presentación del Plan Maestro del Espacio Deportivo Sánchez Taboada, como parte del proyecto de rescate de las zonas de derrumbes de la colonia Sánchez Taboada, en Tijuana, 2020

## URBANISMO TÁCTICO

Una vez que se tiene un plan comunitario, con propuestas concretas, con suficiente consenso y apoyo ciudadano, y validez técnica, es hora de empezar a ver resultados. Sin embargo, la gestión de fondos y la aprobación formal de planes y proyectos puede ser un proceso lento, y esto puede desmotivar a la comunidad. Mas aun, algunas propuestas pueden tener riesgos imprevistos, de diseño o de ubicación, e incluso pueden generar conflictos vecinales imprevistos, por lo cual es conveniente iniciar todo el proceso por medio de una estrategia de urbanismo táctico, de corto plazo, con poco presupuesto, y alta participacion comunitaria.

### Paso 1: Selección de sitio de primera actividad de Urbanismo táctico

Sesión con los comités para instruir sobre las capacidades del urbanismo táctico para transformar el espacio público de una comunidad, el cual se implementa de forma sencilla, rápida y de bajo costo. Durante la reunión, se debe detallar una metodología para seleccionar y consensar el sitio de la primera intervención, a partir de las propuestas establecidas en el Plan Comunitario.



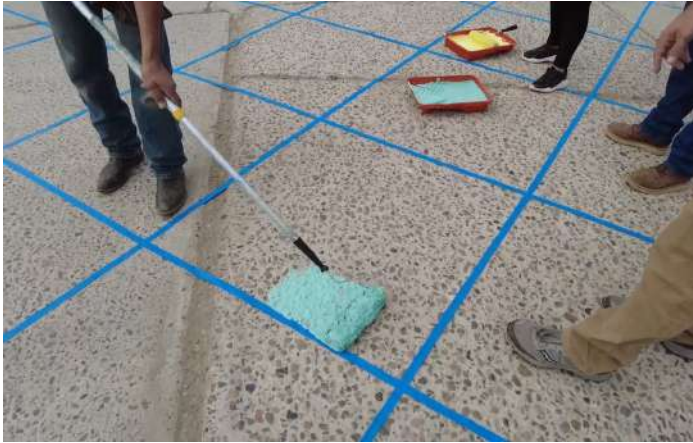


Actividad de urbanismo táctico con San José, Costa Rica, como parte del Plan Integral de Desarrollo de Hatillo

## Paso 2: Preparación de diseño, materiales y voluntarios para actividad de Urbanismo Táctico

Previo a la actividad de urbanismo táctico, el equipo coordinador debe definir los estilos, colores, materiales, y conceptos específicos que se utilizarán para la intervención del espacio. Para esta actividad, no es necesario crear renders digitales altamente detallados, sino que es suficiente definir un concepto general, con algunos objetivos visuales clave, o ejemplos similares a imitar.

Para ello, es recomendable dividir el espacio en diversas secciones, para crear “micrositios”, es decir, diversos elementos con identidad propia para los diferentes sitios, o espacios, comprendidos dentro del polígono a intervenir. Esta división facilitará el proceso de diseño, y también permitirá dividir a los voluntarios participantes en diferentes equipos, y darles cierto nivel de autonomía para que puedan detonar su creatividad durante el día de la actividad.



A continuación, les compartimos algunas ideas de ejemplos a considerar para el diseño de sus intervenciones:

Preparativos para las actividades de urbanismo táctico del Programa de Ciudades Inteligentes con ciudades como San José, Guatemala y Playas de Rosarito





Cajeme, Sonora



Paseo de  
Reforma, CDMX



## GUÍA DE DISEÑO

Santo Domingo,  
República Dominicana



Los Angeles,  
California







<https://www.barcelona.cat/urbanismetactic/en>





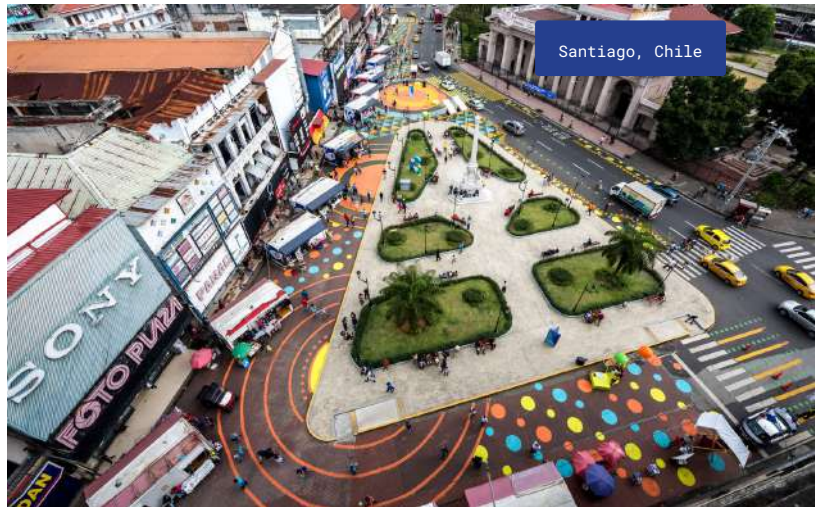
Udaipur, India

[www.urbanvoices.in](http://www.urbanvoices.in)



<https://ciudademergente.org/construir-tacticas/calles-compartidas>

Santiago, Chile



Udaipur, India

48



Santiago, Chile



Proyecto de Urbanismo  
Táctico, como parte del  
Programa de Rescate y  
Activación del Centro  
Histórico y de Ciclovías de  
la Ciudad de Guatemala, 2021



## Paso 3: Metodología para Coordinar Actividades de Urbanismo Táctico

El día de la actividad de urbanismo táctico, se debe citar a los comités comunitarios, así como a vecinos directos del sitio, voluntarios, autoridades y prensa, para la intervención del espacio durante un día entero de trabajo. En ocasiones es conveniente preparar ciertos elementos del espacio desde antes, sobre todo cuando el espacio requiere de limpieza profunda, previo a poder pintarlo, o cuando los diseños seleccionados requieren varias capas de pintura, de manera que la primera capa ya está seca el día de la intervención principal.

Independientemente de lo avanzado, el día de la intervención de urbanismo táctico es una oportunidad para citar a todas aquellas dependencias de gobierno que deben apoyar, como lo es servicios públicos, en el caso que se requiera remover escombros o basura pesada, parques y jardines y organismos operadores de agua, en el caso que se requieran trabajos pesados de jardinería, o conexiones de sistemas de riego, entre otros. Todos estos requisitos técnicos deben haberse definido y acordado previo a la actividad, para que estos puedan realizarse desde antes, o durante el mismo día de la actividad, pero sin obstruir la dinámica ciudadana.





Pero la actividad de urbanismo táctico debe entonces centrarse en el trabajo con los ciudadanos. Para ello, el coordinador de la brigada debe tener el diseño a implementar ya impreso, para que todos lo puedan apreciar. Asimismo, el coordinador debe asignar equipos, para que todos los participantes sepan el área, o la actividad, en la que estarán ayudando. Esto requiere preparativos importantes, para asegurar que todos tengan brochas, palas, o herramientas suficientes durante la actividad.

Otro de los primeros pasos de la actividad debe ser la instalación de cintas adhesivas, para darle forma al trabajo. En ocasiones, un buen sustituto puede ser la creación de moldes, de cartón, sobre todo cuando los diseños a implementar requieren de mayor detalle.

Otro de los detalles a considerar es la ambientación de la actividad, incluyendo espacios para comida y convivencia, la dinámica de celebración final, de manera que invite a los participantes a quedarse a disfrutar del espacio y a más vecinos a salir y experimentarlo, y comentar, evaluar y finalmente, en la medida de lo posible, apropiarse del proyecto con sus propias ideas de mejora y de siguientes pasos.

Fuera de esto, mucho del trabajo será improvisado, y los resultados finales serán algo orgánicos. El objetivo de la actividad no es la construcción de un espacio público perfecto, sino la diversión y el fortalecimiento y empoderamiento de la comunidad mediante una dinámica de participación comunitaria. Es decir, es más importante que la comunidad disfrute y termine alegre a que el espacio quede perfecto.

Posteriormente, será necesario dedicarle un par de días a corregir detalles faltantes o errores, así como para asegurar que el espacio quede desocupado, en el caso de proyectos de urbanismo táctico temporales.



Proyecto de Urbanismo Táctico, como parte del Programa de Rescate y Activación del Centro Histórico y de Ciclovías de la Ciudad de Guatemala, 2021







Proyecto de Urbanismo  
Táctico, como parte del  
Programa de Rescate y  
Activación del Centro  
Histórico y de Ciclovías de  
la Ciudad de Guatemala, 2021





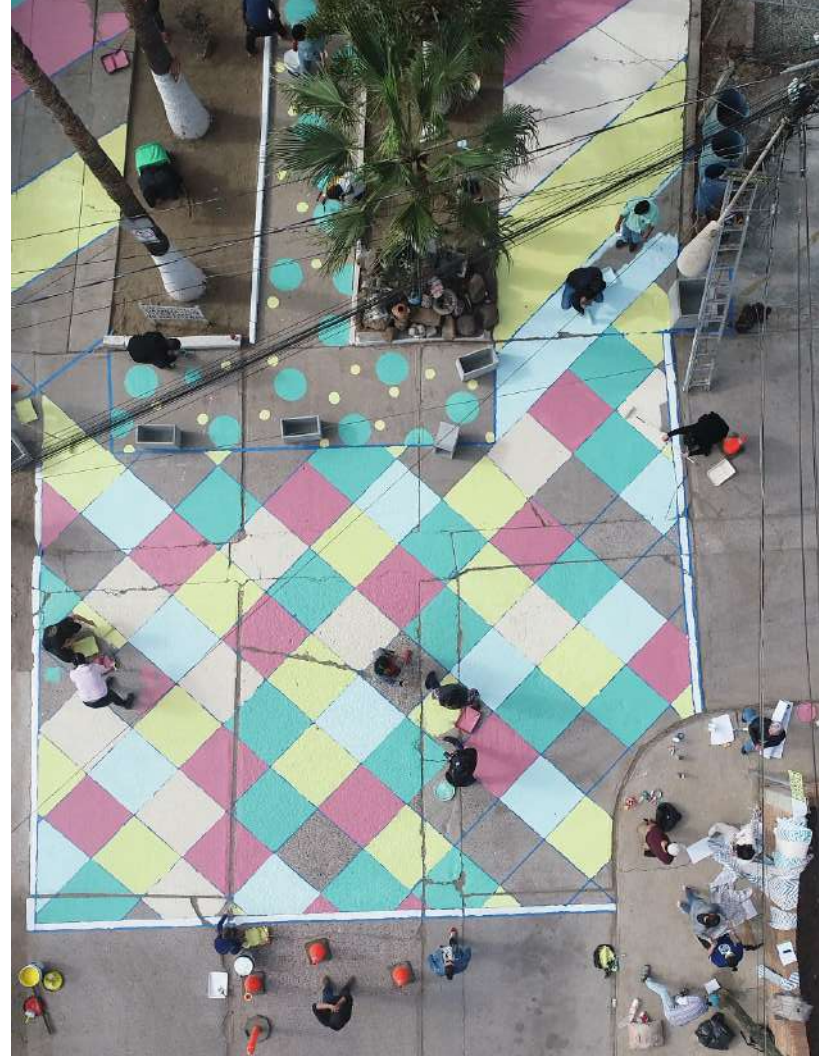
Actividad de urbanismo táctico, como parte del programa "Tirando Barrio" para la creación de un parque o calle recreativa en el corazón de cada barrio, en Playas de Rosarito, 2021







Actividad de urbanismo táctico, como parte del programa "Tirando Barrio" para la creación de un parque o calle recreativa en el corazón de cada barrio, en Playas de Rosarito, 2021





Actividad de urbanismo táctico, como parte del programa "Tirando Barrio" para la creación de un parque o calle recreativa en el corazón de cada barrio, en Playas de Rosarito, 2021







## SISTEMAS DE CO-GOBERNANZA

Una vez que los comités comunitarios hayan quedado consolidados, capacitados, y motivados, con logros concretos de su esfuerzo, sobre todo después de actividades de urbanismo táctico, es hora de formalizar su rol en el mejoramiento de su comunidad.



Creación de comités comunitarios en la colonia Sánchez Taboada, en Tijuana, 2019

Creación de comités comunitarios  
en la colonia Sánchez Taboada, en  
San Luis, Río Colorado, 2019



## Paso 1: Designación de oficina o enlace para la coordinación de comités y consejos comunitarios

Una vez terminadas las etapas de planeación urbanística, de capacitación de comités comunitarios, y de creación de planes comunitarios, el programa entra en una nueva fase. Para ello, uno de los primeros pasos debe ser la transición de los coordinadores de cada comunidad, que antes eran las brigadas urbanas. Pero para este punto el trabajo urbanístico complejo ya queda resuelto en los Planes Comunitarios, por lo que no es necesario mantener tanta estructura para la nueva fase de gestión y seguimiento que será mas permanente.

Por ello, la ciudad debe establecer los enlaces y espacios adecuados para el diálogo constante con las comunidades. Esto puede resolverse de manera tan sencilla como asignando a un coordinador oficial dentro de la estructura de presidencia, o de desarrollo social, o incluso dentro de administración urbana, para asegurar que los comités tengan el numero telefónico, o acceso directo, a un representante oficial dentro del gobierno.

Lo más común de este rol será poder recibir consultas por medio de WhatsApp sobre avances de proyectos y fondos, denuncias o problemas que están enfrentando en la construcción del alguno de los proyectos, u otros problemas comunitarios, que en ocasiones requieren ser canalizados a la autoridad indicada. Este enlace, u oficina, debe poder canalizar ese tipo de consultas y ayudar con sus gestiones, de manera proactiva.

Comité comunitario Sánchez  
Taboada, Tijuana, 2020



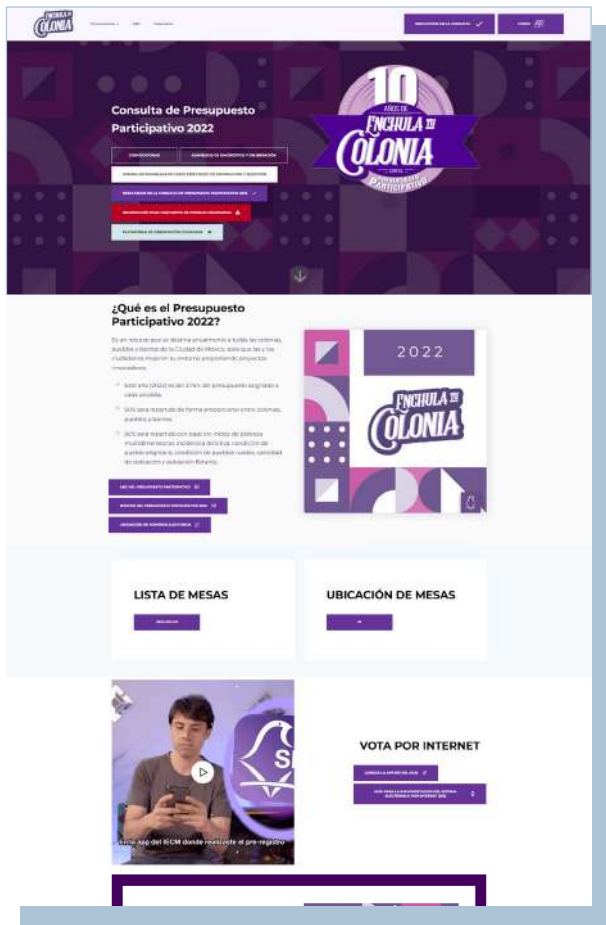


## Paso 2: Entrega de comités comunitarios y lanzamiento de consejos de desarrollo comunitario.

Para formalizar los comités comunitarios, se propone la creación de Consejos de Desarrollo Comunitario, para impulsar la evolución de lo que previamente eran solo comités de consulta, a ser ahora consejos de gestión del desarrollo de su comunidad. Para ello, se puede coordinar una reunión formal con los comités comunitarios para la inauguración oficial de consejos, atendiendo a diversos protocolos y requisitos administrativos. En la reunión, se definen diversos derechos y responsabilidades de los consejos respecto a los proyectos generados en el presente programa, una estructura básica, calendario de reuniones y temas prioritarios a resolver en próximas reuniones.

Otro de los componentes importantes de esta reunión es la transición de los coordinadores del programa a los nuevos enlaces u oficinas, con quien estarán vinculándose el programa. Entonces, en esta reunión se introducen los nuevos representantes oficiales, los cuales serán los enlaces del gobierno.





<https://www.iecm.mx/www/sites/enchulatu colonia2022/index.html>

## Paso 3: Creación de Fondos de Mejoramiento Urbano y Comunitario

Las ciudades deben definir los fondos o recursos que estarán destinados cada año para las inversiones establecidas en los Planes Comunitarios. Estos recursos deben poder administrarse de manera autónoma, con reglas de operación muy claras y con la participación de los consejos comunitarios.

Entre las consideraciones de estos fondos:

- \* Se debe establecer el tipo de proyectos, infraestructura, y equipamientos que califica para estos fondos, incluyendo inversiones en infraestructura verde, banquetas, ciclovías, escalinatas, parques y áreas verdes, mobiliario urbano, y equipamiento vecinal o barrial, y todos aquellos que no califican, para evitar gestiones de corto plazo a costa de las soluciones de mediano y largo plazo establecidas en los Planes Comunitarios.

- \* Un porcentaje predefinido de los ingresos deben ser etiquetados para utilizarse en obras de mejoramiento establecidos por la misma comunidad en los que se generan.
  - \* Un porcentaje del fondo debe poder utilizarse para activaciones de urbanismo táctico o de primeras etapas establecidas en los Planes Comunitarios.
  - \* Un porcentaje debe definirse para asesoría técnica, planeación, estudios y proyectos ejecutivos.
  - \* Un porcentaje menor, (recomendable menor de 10%), para mantenimiento comunitario dentro de la misma comunidad de las que se generaron.
- \* Deben definir los ingresos de la ciudad entera, y de cada comunidad, que serán etiquetados para el fondo. Entre los recursos municipales que deben considerarse para ser etiquetados en este tipo de fondo o programa:
    - \* Un porcentaje del predial actual, o hasta 50% de cualquier incremento al impuesto predial futuro
    - \* Hasta 50% de impuesto predial de predios que soliciten cambio de uso de suelo o densificación dentro de zonas predominantemente residenciales
    - \* Ingresos por parquímetros, permisos de estacionamiento en la vía pública y multas.
    - \* Ingresos por concesiones o por cuotas para mercados itinerantes o vendedores ambulantes
    - \* Otros



**ABC del Presupuesto Participativo 2022**

**¿Cómo participar?**

**¿Qué tipo de proyectos se pueden registrar?**

**Antes de registrar tu proyecto...**

**¿Cómo registrar un proyecto?**

**¿Que sigue después?**

**¿Cuándo se elegirán los proyectos?**

**¿Cómo saber qué proyecto ganó?**

**Calendario**

**¿Cómo participar?**

- Deliberando en las Asambleas Ciudadanas de tu unidad territorial.
- Registrando proyectos novedosos. [Formato]
- Opinando en la Jornada Consultiva.
- Vigilando todo el proceso de organización y desarrollo acreditándose como persona observadora.

**¿Qué sigue después?**

Una vez registrado, tu proyecto será evaluado por el Órgano Dictaminador de tu Alcaldía para revisar su viabilidad técnica, jurídica, ambiental y financiera.

El **28 de marzo de 2022**, podrás conocer el dictamen en la Plataforma Digital. Si fue aceptado, podrás difundirlo conforme a la Convocatoria.

<https://www.iecm.mx/www/sites/enchilatuocolonia2022/index.html>

## Paso 4: Programa de Presupuestos Participativos

Una vez establecidos los fondos y recursos que servirán para la construcción de los planes y programas comunitarios, se deben definir procesos mediante cual los Consejos Comunitarios, y la ciudadanía de cada barrio en general, podrá seleccionar año con año las prioridades de inversión para el mejoramiento de sus barrios.

Entre las características de este programa, se deben considerar varios factores:

1. Un proceso de votaciones mediante el cual la comunidad seleccione los proyectos en los cuales quieren que se gaste el recurso del año.
2. Un proceso de campañas ciudadanas, que permita a diversos equipos de la comunidad promover sus propuestas favoritas, para crear apoyo, entre diversas prioridades que estén compitiendo, especialmente en el caso de diversos diseños específicos de proyectos generales ya establecidos en sus Planes Comunitarios. Si el plan ya establece la necesidad de infraestructura verde para el rescate de un arroyo o zona de inundación, pero la comunidad sigue en debate de si la infraestructura debe ser una ciclovía o un malecón recreativo, y una cuesta un monto significativamente superior al otro, este tipo de diferencias pueden consultarse, ya que el impacto en sus presupuestos anuales será significativa.



3. Un proceso de asesoría técnica, mediante cual los ciudadanos, por medio de los Consejos Comunitarios, y con la ayuda de especialistas de la ciudad, puedan elaborar propuestas técnicas para nuevas preocupaciones no cubiertas en los Planes Comunitarios y en cumplimiento de las reglas de operación de los fondos y programas establecidos.
4. Un portal digital, mediante cual los ciudadanos puedan votar de manera transparente, especialmente aquellos ciudadanos que realicen aportaciones al fondo (en el caso que, impuestos de la propiedad, por ejemplo, entren al fondo, al pagar su impuesto pudiera el mismo ciudadano elegir sus preferencias de inversión en las quiere que se gaste ese recurso).
5. Mecanismos para financiar obras que excedan el presupuesto, en el caso de que la comunidad los requiera, de manera que estos puedan elegir incrementos temporales de impuestos, o de cuotas vecinales, pero NUNCA por porcentaje, sino por monto exacto, para evitar batallas ideológicas y divisivas entre grupos sociales o económicos.

Ejemplo: caso de presupuesto participativo de Nogales, Sonora, 2007, en el cual se destinó una tarifa de 19 pesos al mes por 18 meses, aplicados al recibo de luz de todas las familias, para el financiamiento de una flotilla de recolección de basura nueva para la ciudad entera.





## SISTEMA DE PLANEACIÓN DE PARQUES Y BARRIOS FUTUROS

Una estrategia paralela, pero fundamental, para el mejoramiento de barrios, es la planeación anticipada de barrios futuros. Es mucho más fácil y económico planear un barrio bien, que tener que corregirlo después, especialmente cuando las correcciones requieren de procesos complejos de validación social. Por ello, no solo es importante empezar a corregir todas aquellas deficiencias existentes, en la ciudad ya construida, sino que es importante asegurar que todos los nuevos desarrollos se construyan con la consideración adecuada de estos mismos elementos de infraestructura verde, de espacios públicos y de conectividad vial. Si bien, la –guía de calles inteligentes– debe servir como guía para lograr esa metodología, a continuación, compartimos algunos elementos adicionales para el caso de parques y áreas verdes.

Planeación anticipada de vialidades, zonas ambientales y parques de barrio, previas al desarrollo



Smart City Bootcamps con equipos de planeación de diversas ciudades de Guatemala, 2022

## Paso 1: Planeación de núcleos de áreas verdes y equipamientos

Para la planeación y reglamentación de los barrios que serán conformados en las zonas de crecimiento, donde todavía no hay desarrollo, se debe procurar la ubicación de al menos un núcleo de equipamientos y áreas verdes de alrededor de 12 hectáreas, o dos núcleos de 6 hectáreas (cada barrio con una dimensión aproximada de 100 hectáreas en total), de manera que estos sirvan como centros de barrio o corazones de barrio.

En realidad, el objetivo es la construcción de al menos un gran parque central, de 1 a 2 hectáreas de tamaño, en cada barrio futuro de la ciudad. Sin embargo, para la construcción, financiamiento y activación de este parque o plaza central, la ciudad haría a bien adquirir, en la gestión, esas 10 u 11 hectáreas adicionales, aledañas al parque. Esta reserva territorial se convierte entonces en un excelente sitio para construir equipamientos públicos que le den tráfico peatonal y vida al espacio público (como con centros de gobierno, universidades, hospitales, bibliotecas, museos, entre otros). Por otro lado, un porcentaje de esa reserva puede usarse como herramienta financiera, para comercializarse dentro de un esquema de urbanización que active aun mas el entorno del parque, y que genere los recursos necesarios para financiarlo.



## Paso 2: Financiamiento de la planeación y espacios públicos en barrios futuros

Una vez reglamentado el proceso de diseño de barrios futuros, las ciudades deberán constituir fondos o fideicomisos públicos, con el fin de adquirir suelo destinado a la liberación de derechos de vía y a la creación de parques y equipamientos conformadores de unidades territoriales. Estos esquemas deben funcionar como herramientas de gestión y de negociación, para encontrar oportunidades de ganar-ganar tanto para la ciudad como para los propietarios de los terrenos, y de los desarrolladores inmobiliarios interesados en su aprovechamiento urbano. Sin embargo, esta herramienta debe funcionar para obligar a aquellos propietarios que intenten bloquear el desarrollo de otros sectores, o de sus competidores.

Por ello, la autoridad municipal debe constituir un fondo o fideicomiso público del suelo para la administración de recursos y bienes aportados por el gobierno municipal y los desarrolladores inmobiliarios, con el fin de instrumentar las concertaciones de suelo destinadas a derechos de vía, vialidades e infraestructuras, equipamientos y áreas verdes que se integren.



Las fuentes de financiamiento del fideicomiso público del suelo serán los bienes inmuebles y los recursos recaudados por su venta; rentas y pago de derechos por el uso de bienes de dominio público, cesiones, contribuciones especiales por mejoras, participaciones, recursos por actos de administración; aportaciones por cambios de usos de suelo o densificación; donaciones y pago por equivalente al porcentaje de las cesiones que corresponden a los desarrolladores inmobiliarios y demás aportaciones que haga el municipio.



## Paso 3: Instrumentos de Gestión y Polígonos de Actuación

Otra herramienta de planeación y gestión que pueden utilizar las ciudades es la de declarar polígonos para el desarrollo coordinador, tanto para el desarrollo de terrenos baldíos intraurbanos como para terrenos en la periferia inmediata, bajo el esquema de sistemas de actuación pública o privada, de manera que todos los propietarios comprendidos dentro de estos polígonos deban colaborar en la planeación y financiamiento de ciertos espacios públicos comunes, particularmente de parques y vialidades primarias. Uno de los instrumentos a utilizar es el concepto de reagrupamiento parcelario, en el cual propietarios e inversionistas de un polígono predeterminado se asocian mediante el reagrupamiento de sus predios. Los predios reagrupados podrán conformar polígonos de actuación a fin de planear sus espacios públicos de manera conjunta.

Trabajos del equipo de Mixco,  
Guatemala durante el Smart City  
Bootcamp de Guatemala, 2022



## CONCLUSIÓN

Esta guía de barrios inteligentes pretende servir de pauta para el mejoramiento urbano por medio de un enfoque prioritario sobre la creación y rescate de espacios públicos. Los espacios públicos se convierten entonces en la herramienta más determinante para el éxito o fracaso de los barrios, y de las ciudades, y, por lo tanto, en uno de los elementos básicos de una ciudad inteligente.

Sin embargo, más allá de la calidad de vida que resulta de una ciudad con espacios abiertos adecuados, lo que distingue a una ciudad simplemente agradable de una ciudad realmente inteligente son las

instituciones, en particular aquellas que garantizan sostenibilidad financiera y que empoderan a la ciudadanía, para que, más allá de resolver las necesidades existentes, estas comunidades puedan convertirse en los protagonistas de la transformación de sus comunidades.

Esperamos que esta guía de participación ciudadana y de mejoramiento de barrios sirva como herramienta para autoridades y ciudadanos en busca de cambios positivos y concretos en su comunidad.





**FRIEDRICH NAUMANN  
STIFTUNG** Für die Freiheit.