

# A transformação urbana de Bogotá:

ANÁLISE DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO URBANA

LA TRANSFORMACIÓN URBANA DE BOGOTÁ:  
 análisis de los procesos de planificación y gestión urbana

URBAN TRANSFORMATION IN BOGOTÁ:  
 urban planning and management processes analysis

**Lisandro lusry-Abulatif**

Aluno do curso de mestrado em Arquitetura e Urbanismo  
 Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
 labulatif@gmail.com

**Recibido:** 19 de marzo de 2015

**Aprobado:** 11 de noviembre de 2016

<https://doi.org/10.15446/bitacora.v27n1.49734>

## Resumo

O artigo trata da realização de um estudo de caso sobre o processo de transformação urbana da cidade de Bogotá entre os anos 1995 e 2007. Foram estabelecidos critérios teóricos para a identificação de ferramentas de gestão e planejamento urbano que serviram como base para a pesquisa junto a fontes documentais. São descritos padrões de conduta identificados, que em algum momento forma repetidos pelos prefeitos Antanas Mockus, Enrique Peñalosa e Luis Eduardo Garzón durante seus mandatos. Com base nos padrões encontrados é sugerido um modelo conceitual de atuação na gestão urbana.

**Palavras-chave:** transformación urbana, Bogotá, gestión urbana, planificación urbana.

## Resumen

Este artículo discute el estudio de caso sobre el proceso de transformación urbana de Bogotá entre los años 1995 y 2007. Los criterios teóricos establecidos sirven para identificar las herramientas de gestión y los instrumentos de planificación urbana que son la base para la investigación de las fuentes documentales adoptadas. Se señalan y describen los patrones de conducta de los tres alcaldes que gobernaron la ciudad en dicho periodo: Antanas Mockus, Enrique Peñalosa y Luis Eduardo Garzón y, sobre esto, se propone un marco de gestión urbana.

**Palabras clave:** urban transformation, Bogotá, urban management, urban planning.

## Abstract

This paper discusses a case study about the urban transformation process of Bogota between the years 1995 and 2007. Theoretical criterias were established aiming to identify management tools and urban planning instruments which were adopted as the bases for the research of documentary sources. Conduct patterns performed by the three analyzed mayors are identified and described. Based on such patterns an urban management framework is proposed.

**Keywords:** transformação urbana, Bogotá, gestão urbana, planejamento urbano.

# 1. Introdução

À medida que os índices de urbanização no mundo aumentam, torna-se mais importante a compreensão dos processos que levam a esta realidade. Além disto é fundamental que sejam compreendidos os processos que poderão auxiliar a construção atual e futura da sociedade urbanizada.

Tanto as consequências de processos de urbanização malconduzidos, como os benefícios de processos conduzidos de forma exitosa, não se impõem como simples resultado de uma dada cidade pertencer a um país desenvolvido ou a outro em desenvolvimento. Processos de urbanização estão também relacionados à forma como são conduzidos e vivenciados pelos participantes locais destes processos, tais como gestores, planejadores, operadores do setor privado, representantes de grupos de interesses específicos e a sociedade civil de forma geral (The World Bank, 2013).

A análise de casos de transformação urbana considerados bem-sucedidos surge como ferramenta de potencial significativo para auxiliar a compreensão de processos de urbanização já existentes, bem como para potencializar processos de planejamento e gestão urbana. Tal análise pode ser realizada em múltiplas dimensões, desde o caso do impacto do Estatuto da Cidade no Brasil (Presidente da República, 2001), até ao nível de projetos específicos em âmbito local como os casos do *High Line* (Sternfeld, 2001) em Nova York nos Estados Unidos e a revitalização do Rio Cheonggyecheon (Podolak, 2012) em Seul na Coréia do Sul.

Devido à complexidade envolvida nos processos de urbanização destaca-se a importância de que os processos de cada cidade ou região sejam analisados dentro do contexto no qual estão inseridos. Percebe-se que mesmo analisados individualmente em seus próprios contextos é possível encontrar fatores em comum entre casos estudados – que podem ser considerados como “linhas mestras” para um modelo da avaliação de urbanização. Um possível exemplo é a análise realizada pelo Banco Mundial sobre cidades do Brasil, República da Coréia e Colômbia (The World Bank, 2013).

Este trabalho se propõe a analisar o processo de desenvolvimento urbano ocorrido em Bogotá D.C. entre os anos de 1995 e 2007, nas gestões dos prefeitos Antanas Mockus, Enrique Peñalosa e Luis Eduardo Garzón, a partir do método de estudo de caso, com objetivo de explorar fatores que podem ser considerados como relevantes para o bom planejamento e gestão urbana. Bogotá foi escolhida por ser frequentemente mencionada na literatura internacional sobre planejamento e gestão urbana como caso exitoso de transformação urbana, devido a melhorias em questões relevantes como segurança, mobilidade urbana e regulamentação territorial, entre outros (The World Bank, 2013; Santoro, 2012; Beckett e Godoy, 2010; Samad, Lozano-García e Panman, 2012; Suzuki, Cevero e Luchi, 2013).

É realizada a caracterização teórica de ferramentas de gestão urbana nos âmbitos de planejamento territorial, processo democrático, viabilização financeira, abordagem estratégica, aparato jurídico e sistemas de inteligência. Quanto aos instrumentos de planejamento urbano, será realizada a caracterização teórica dos temas: zoneamento, mobilidade, atividade residencial e desenvolvimento social.

Serão apresentados os resultados sobre as ferramentas de gestão e instrumentos de planejamento urbano, identificados através desta pesquisa utilizados em Bogotá. A partir dos resultados foi possível realizar a proposição de um modelo conceitual de atuação de gestores na gestão urbana.

## Lisandro lusry-Abulatif

É graduado em Administração de Empresas. Especialista em Cidades: gestão estratégica do território urbano, e aluno do curso de mestrado profissional em Arquitetura e Urbanismo da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Foi consultor da Federação Internacional da Cruz Vermelha para projetos de segurança viária e gestão da informação para o projeto Global Road Safety Partnership. Atua junto à Organização Pan-Americana de Saúde na produção de serviços técnicos para capacitação de cidades em gestão de segurança viária. Atua também com pesquisa na área de desenvolvimento urbano sustentável.

## 2. Contexto de Bogotá

Embora tenha tido períodos pontuais de adequada gestão urbana desde sua fundação no ano 1539, Bogotá lidava com o déficit no processo de desenvolvimento urbano, que se aprofundou com o grande aumento demográfico a partir dos anos 1940. Dificuldades de regulação da vida pública se aprofundaram durante os anos 1970 e 1980. O processo de desinstitucionalização administrativa teve como consequência o uso de práticas clientelistas e corrupção administrativa generalizada (Ceballos e Martin, 2004).

Já no início dos anos 1990 a deterioração da cidade era refletida em várias frentes: (i) sistema viário cada vez mais caótico; (ii) aumento de ruído e poluição do meio ambiente; (iii) espaços públicos privatizados sem manutenção; (iv) deslocamento quase definitivo de famílias abastadas para fora do centro da cidade e sua substituição nesses espaços por populações de baixa renda; (v) perda de interesse no centro histórico e sua consequente degradação; (vi) aumento da violência (Ceballos e Martin, 2004).

A partir do ano de 1995 a história de Bogotá é marcada (e redirecionada) durante o exercício de quatro mandatos de governo consecutivos no âmbito municipal. Antanas Mockus Sivickas vence as eleições de 1994 e inicia um trabalho com ênfase na cultura cidadã. As eleições de 1997 foram vencidas por Enrique Peñalosa. Trouxe para sua equipe profissionais com expertise no setor privado, o que lhe ajudou a avançar com sua visão orientada por metas durante sua gestão, na qual trabalhou com a idéia de projeto de cidade. Antanas Mockus venceu as eleições de 2000 e deu continuidade aos projetos em andamento do governo anterior. Dentre as marcas de seu governo estão a abordagem da questão ambiental e da redução da violência. Luis Eduardo Garzón venceu as eleições em 2004, a ênfase de governo esteve em políticas sociais como redução de pobreza e combate à fome. Deu continuidade, em ritmo menor, às ações dos governos anteriores. Trabalhou com a abordagem de cidade-região quanto à gestão urbana (Ceballos e Martin, 2004; Cárdenas, Jiménez e Barriga, 2006; Acquier, et al., 2010).

## 3. Metodologia

O Estudo de caso foi o método escolhido para a condução deste trabalho uma vez que busca-se analisar como ocorreu a transformação urbana de Bogotá através dos processos de planejamento e gestão urbana. Considerando ainda que a pesquisa focaliza acontecimentos contemporâneos e que o pesquisador não possui controle sobre os eventos analisados, é possível identificar que de acordo com Yin (2005) o método de estudo de caso é o mais apropriado.

De acordo com Roesch (1999) o estudo de caso apresenta-se como uma ferramenta para a análise de uma organização ou grupo a serem estudados, a qual permite o estudo de questões

sociais importantes tanto no contexto histórico como contemporâneo no ambiente natural do objeto da análise.

É realizada a construção de referencial teórico através de pesquisa de autores com produção alinhada aos temas abordados, a partir dos quais são criados quadros de conceitos-chave dos temas em questão, conforme abordagem de Barringer e Harrison (2000). Na sequência é realizada pesquisa documental sobre as práticas de governo de Bogotá referente ao período de 1995 a 2007. As práticas de governo são agrupadas segundo os temas de gestão urbana e planejamento urbano discutidos na conceitualização teórica (Barringer e Harrison, 2000).

## 4. Caracterização teórica

Com o objetivo de estabelecer a base teórica a partir da qual será realizado o estudo sobre a transformação urbana de Bogotá, a seguir serão abordados conceitos de ferramentas de gestão e planejamento urbano, os quais serão considerados para o estudo de caso de Bogotá.

### 4.1 Ferramentas de gestão urbana

#### 4.1.1 Planejamento territorial

De acordo com Kaiser, Godschalk e Chapin Jr. (1995) planejamento territorial pode ser entendido como uma competição multilateral de grandes participantes (governos, planejadores, mercado e grupos de interesses específicos) em relação ao uso do solo de uma determinada área.

Entretanto é importante situar esta “competição” quanto ao seu histórico e intenções de uso (Lacerda, Mendes Zancheti e Diniz, 2000; Chiarella Quinhoes, 2010). O planejamento territorial deve ser considerado como ferramenta que potencialize a utilização do solo, de modo a melhor atender às necessidades e aspirações da comunidade (Montenegro, et al., 2012).

#### 4.1.2 Processo democrático

Pomeroy (1953) propõe que a participação dos cidadãos no planejamento deve estar relacionada aos processos das instituições de governo para que o processo seja frutífero. Um desafio do planejamento urbano é a interação entre quem planeja em aqueles que utilizam o que foi planejado (Le Corbusier, 2000).

Cabe ao gestor urbano a condução deste processo através da moderação, regulamentação, regimento da dinâmica do grupo e criação de um ambiente de respeito e objetividade no qual os indivíduos das comunidades sejam vistos como agentes ativos das mudanças (Colette, 2010; Chiarella Quinhoes, 2010).

#### 4.1.3 Planejamento de viabilização financeira

A viabilização financeira de investimentos na cidade é uma das principais etapas do planejamento urbano (The World Bank,

2013). Esta consideração é reforçada pela afirmação de que boa gestão e sistemas de informação, em parceria com boa liderança podem ter baixa efetividade se não forem suportados por financiamento adequado (The World Bank, 2009).

Pode-se considerar dois principais caminhos. O primeiro é o custeio próprio, como por exemplo, a valorização do uso do solo e a redefinição de impostos. Já o segundo é o financiamento externo, que pode ser feito através de empréstimos ou através da atração de investimentos privados (The World Bank, 2013; Selsky e Parker, 2005; Giles e Dowal, 1996).

#### 4.1.4 Abordagem estratégica

O processo de gestão urbana pode ser potencializado com o uso da perspectiva estratégica (articulação do ambiente presente a partir de uma perspectiva global para construção de um futuro desejado) que auxiliará na articulação dos recursos e caminhos necessários para a realização de determinado objetivo (Costa, 2007; Poister, Pitts e Edwards, 2010).

Gestores que atuem voluntariamente conforme descrito acima, e que estimulem que os demais envolvidos no processo de gestão assumam uma postura semelhante de modo a produzir uma mudança significativa de longo prazo, estarão exercendo a “liderança estratégica” (Nutt e Backoff, 1993).

#### 4.1.5 Aparato legal

São princípios jurídicos e urbanísticos, aliados a políticas públicas para gestão da cidade que promovem as definições de parâmetros para a efetivação dos processos de planejamento e gestão da cidade (Porto, 2012).

A questão legal pode ser compreendida como regulamentadora do ambiente no qual os gestores urbanos estão inseridos para a realização de suas atividades (Fajardo, 2002). A legislação urbanística é proposta por Santos (2014) e Porto (2012) como instrumento que combinado com outros, permite ações na direção pretendida, viabilizando sua continuidade no tempo e normatiza ações complementares.

#### 4.1.6 Sistemas de inteligência

Considerando a complexidade do ambiente urbano, é crítico que a gestão urbana seja suportada por sistemas de informação que permitam potencializar a tomada de decisão dos gestores urbanos (Kaiser, Godschalk e Chapin Jr., 1995).

Grandes volumes de dados e conhecimento são produzidos diariamente em nossa sociedade e um dos grandes benefícios para gestores é a disponibilidade de ferramentas computacionais para acesso e análise destes dados (Smith e Lindsay, 2012). Tais ferramentas estão relacionadas à transformação de dados em informações, depois em decisões e por fim de ações, incluindo o relacionamento com outras instituições (Turban, et al., 2009; Dewett e Jones, 2001).

A Tabela 1 apresenta a síntese dos conceitos acima apresentados.

**Tabela 1** - Ferramentas de gestão urbana

Ferramentas	Descrição	Autores
Planejamento territorial	A gestão urbana deve fazer uso efetivo dos instrumentos de planejamento urbano.	Kaiser, Godschalk e Chapin Jr. (1995); Lacerda, Mendes Zan-cheti e Diniz (2000); Chiarella Quinhoes (2010); Montenegro, et al. (2012).
Processo democrático	A proposição de caminhos para o desenvolvimento da cidade e a tomada de decisão necessita de articulação entre setores público, privado e sociedade civil organizada.	Pomeroy (1953); Le Corbusier (2000); Colette (2010); Chiarella Quinhoes (2010).
Planejamento de viabilização financeira	O planejamento financeiro deve ser realizado tendo em vista a implantação de ações da gestão bem como a manutenção destas ao longo do tempo.	The World Bank (2009; 2013); Selsky e Parker (2005); Giles e Dowal (1996).
Abordagem estratégica	A gestão deve atuar de forma sistemática, a partir da situação atual, em direção à visão de futuro estabelecida. É necessária a figura de ao menos uma liderança estratégica.	Costa (2007); Poister, Pitts e Ed-wards (2010); Nutt e Backoff (1993).
Aparato legal	Instrumentos legais que viabilizem a implementação de ações e políticas públicas, tanto no presente quanto ao longo do tempo.	Porto (2012); Fajardo (2002); Santos (2014).
Sistemas de inteligência	Existência e utilização de sistemas de informação com tecnologia aplicada ao suporte para tomada de decisão na gestão urbana.	Kaiser, Godschalk e Chapin Jr. (1995); Smith e Lindsay (2012); Dewett e Jones (2001).

Fonte: elaborada pelo autor.

## 4.2 Planejamento urbano

### 4.2.1 Zoneamento

Para atingir seus objetivos, planejadores urbanos contam com diversas ferramentas, entre elas o zoneamento (Giles e Dowal, 1996). Este pode ser conceituado como instrumento “através do qual a cidade é dividida em áreas sobre as quais incidem diretrizes diferenciadas para o uso e a ocupação do solo” (Saboya, 2007), o que também é defendido por Waldner (2004).

Neste contexto, estão inseridos tópicos como o parcelamento do solo e atividades às quais este se destina (Nogueira, 2003). Estas atividades podem estar relacionadas ao uso residencial, comercial, da indústria, rural, para mobilidade e qualquer outro tipo de construção (American Planning Association, 2001; Kaiser, Godschalk e Chapin Jr., 1995).

### 4.2.2 Mobilidade

O tema da mobilidade é considerado como estratégico, e deve ser compreendido sob a ótica da relação entre sistemas de transporte e trânsito e as necessidades e interesses humanos no contexto urbano (Suzuki, Cevero e Iuchi, 2013; Bassett e Colomina, 2012; Fernandes, et al., 2013).

## 5. Resultados

Dois princípios fundamentais são apresentados por Suzuki, Cevero e Luchi (2013) são, (i) o foco no transporte coletivo de alta qualidade e (ii) estímulo do deslocamento a pé e de bicicleta. Os autores defendem que tais princípios devem ser observados dentro de um contexto de oferta de meios de transporte integrados.

### 4.2.3 Atividade residencial

A atividade residencial é a que mais demanda espaço urbano, isto se deve ao fato de que estas também são utilizadas com outras atividades pertinentes à vida cotidiana como comércio, escolas, serviços de saúde, igrejas e espaços públicos (Kaiser, Godschalk e Chapin Jr., 1995).

Um tema crítico em relação à habitação é a questão das habitações informais (Bottari, 2002). Para Ceballos e Martin (2004) maiores desafios é administrar o aumento de habitações informais quando este é superior ao que pode ser administrado.

### 4.2.4 Desenvolvimento social

Midgley (2013: 13) conceitua o desenvolvimento social como “processo planejado de mudança social designado a promover o bem-estar da população como um todo no contexto de um processo dinâmico de desenvolvimento multifacetado”. O autor destaca também a importância da interação entre as abordagens econômica, humana, política, ambiental e cultural para a viabilização do desenvolvimento social.

Neste sentido, a interação entre políticas econômicas e sociais é deve ser bem articulada, pois segundo Bridesall (1993), o desenvolvimento social é também um excelente investimento por contribuir para o crescimento econômico urbano.

A Tabela 2 apresenta a síntese dos conceitos acima apresentados.

**Tabela 2** - Instrumentos de planejamento urbano

Instrumentos	Descrição	Autores
Zoneamento	Criação ou atualização da divisão do solo urbano e fomento à observação da sua normatização.	Giles e Dowal (1996); Saboya (2007); Waldner (2004); American Planning Association (2001); Kaiser, Godschalk e Chapin Jr. (1995).
Mobilidade	Criação ou atualização de ações e políticas de mobilidade com ênfase na mobilidade a pé, uso de bicicletas e transporte coletivo.	Suzuki, Cevero e Luchi (2013); Bassett e Colomina (2012); Fernandes, et al. (2013).
Atividade residencial	Ênfase em ações de habitação para população de baixa renda e na redução da habitação informal.	Kaiser, Godschalk e Chapin Jr. (1995); Bottari (2002); Ceballos e Martin (2004).
Desenvolvimento social	Ênfase em ações que valorizem beneficiar a comunidade como um todo, dando similar importância a pessoas de distintos grupos sociais.	Midgley (2013); Bridesall (1993).

Fonte: elaborada pelo autor.

Os resultados constituem a apresentação de informações referentes especificamente aos períodos dos governos dos prefeitos Antanas Mockus (1995-1997 e 2001-2003), Enrique Peñalosa (1998-2000) e Luis Eduardo Garzón (2004-2007).

### 5.1 Aplicação das ferramentas de gestão

O primeiro governo de Mockus foi caracterizado por um apelo à “cultura cidadã”. A implementação desta abordagem foi realizada através do posicionamento de liderança com forte ênfase ao combate à corrupção e estímulo ao cumprimento de normas de convivência. Houve ajuste financeiro a fim de preparar a cidade para buscar financiamentos necessários ao desenvolvimento urbano. Foram regularizadas 122 áreas de ocupação irregular. Trabalhou também na recuperação e valorização de espaços públicos (Ceballos e Martin, 2004; Cárdenas, Jiménez e Barriga, 2006).

Durante o mandato de Peñalosa foi utilizada uma abordagem distinta de governo, não quanto à cidade democrática, mas quanto aos passos para criá-la. Buscou para sua equipe profissionais do setor privado, que o auxiliaram a realizar uma gestão orientada por resultados, viabilizando a adoção prática de visão de longo prazo (projetos que tiveram sequência nos governos seguintes). Foi emitido o Decreto do Plano de Ordenamento Territorial de Bogotá e criada a Metrovivienda. Quanto à regulamentação de ocupações ilegais, foram regularizados via decreto aproximadamente 449 ocupações (Alcalde Mayor de Bogotá D.C., 2000; Martínez Tocancipá, 2007).

A viabilização de recursos financeiros na administração de Peñalosa contou com a reorganização tributária, e parcerias público-privadas. Estas últimas foram utilizadas para a operação do Transmilenio e na área da educação, através da concessão da administração de escolas públicas à instituições privadas de ensino (Cárdenas, Jiménez e Barriga, 2006).

Na segunda gestão de Mockus identifica-se o caráter estratégico através da continuidade aos projetos do governo anterior. Houve sequência nas ações iniciadas por Peñalosa como as de uso de espaços públicos e mobilidade urbana (Ceballos e Martin, 2004).

O Plano de Ordenamento Territorial teve sua primeira revisão ainda durante o mandato de Mockus em 2003. Recursos da mais valia urbana obtidos através pelo poder público eram destinados prioritariamente para projetos de habitação de interesse social (Vejarano, 2008; Ferro, 2007; Samad, Lozano-García e Panman, 2012).

Foi formalizado em 2001 o Sistema Distrital de Informações (SDI). Este sistema dispunha de informações integradas oriundas tanto da Administração central de Bogotá, como de empresas públicas e do Fundo de Desenvolvimento Local (Ceballos e Martin, 2004).

O mandato de Garzón possui características distintas daquelas encontradas em seus dois predecessores (embora tenha mantido ações de governos deles, como a expansão do Transmilenio) mas que trouxe contribuições importantes para a cidade. Garzón apresentou a abordagem “cidade-região”, com a cidade como a



centralidade de um sistema integrado à uma região composta por outras cidades (Fundación Konrad Adenauer, 2010). Destaca-se ainda a regulamentação do Plano Diretor de Espaço Público, através do qual o espaço público é concebido a partir de sua definição socio-cultural e política, composição física, e formas de ocupação e apropriação. A aprovação do Plano Diretor de Espaço Público foi realizada em 2005 (Gómez Serrudo, 2007).

Foi feita uma compilação dos Decretos No. 619 de 2000 (Alcalde Mayor de Bogotá D.C., 2000) e No. 469 de 2003 (Alcalde Mayor de Bogotá D.C., 2003) (ambos dipõem sobre o Plano de Ordenamento Territorial). Esta compilação teve por objetivo proporcionar princípios de simplicidade e transparência.

A Tabela 3 apresenta a utilização de ferramentas de gestão urbana por período de gestão. Nela estão relacionadas de forma sintetizada as realizações dos prefeitos e suas equipes de governo consideradas como exitosas no material de pesquisa analisado.

## 5.2 Aplicação das Ferramentas de Planejamento Urbano

Durante o primeiro mandato de Mockus, identificam-se ações de desenvolvimento social com objetivo de desenvolvimento da cultura cidadã. Mesmo sendo considerada uma medida até certo ponto impopular (Dalsgaard, 2009), houve comprovada redução no índice de homicídios em Bogotá a partir deste período (Acero, Pérez e Ramírez, 2006).

Mockus deu início a ações de melhoria da mobilidade urbana em Bogotá. Foram traçadas metas de ampliação da malha viária urbana e início dos estudos sobre a viabilidade do sistema de metrô para a cidade (Ceballos e Martin, 2004). Através de sua política de “cultura cidadã”, estimulou a observação e acatamento de normas, e a convivência em espaços públicos. Percebe-se que esta cultura foi beneficiada através das ações das administrações municipais seguintes (Gómez Serrudo, 2007).

**Tabela 3-** Análise ferramentas de gestão

	Antanas Mockus Sivickas (1995-1997)	Enrique Peñalosa Londoño (1998-2000)	Antanas Mockus Sivickas (2001-2003)	Luis Eduardo Garzón (2004-2007)
Planejamento territorial	Recuperação de áreas deterioradas.	Tratamento da cidade em escala urbana.		Regularização fundiária. Abordagem “cidade-região”.
Processo democrático	Parceria com o setor privado para energia. Planejamento participativo de bairros – obras de saldo pedagógico. Parcerias com universidades para pesquisas.	Participação no projeto Bogotá como vamos. Parcerias com universidades para pesquisas.	Criação da Rede Social de Apoio para sustentabilidade do sistema de parques.	Planejamento e execução de programas sociais integrando setores público, privado e sociedade civil. Uso do conceito do “direito à cidade”.
Viabilização financeira	Ajuste financeiro e melhoria de índices sociais para viabilizar financiamentos externos. Busca do aumento de receitas através de impostos.	Parcerias público-privadas para educação. Reorganização tributária.	Empréstimo junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento.	Efetiva implementação da “mais valia”.
Abordagem estratégica	Forte posicionamento de liderança do prefeito. Busca de profissionais acadêmicos para seu grupo de trabalho. Disposição para realizar ações mesmo quando impopulares. Uso de estratégias de comunicação. Combate à corrupção.	Eficiência institucional. Forte posicionamento de liderança do prefeito. Gestão por resultados / Abordagem de longo prazo. Disposição para realizar ações mesmo quando impopulares. Reestruturação institucional. Atenção quanto à sucessão de governo.	Parceria público-privada para manutenção e administração de parques públicos. Uso de estratégias de comunicação. Continuidade de projetos do governo anterior.	Continuidade de projetos dos governos anteriores. Regulamentação do Plano Diretor de Espaço Público.
Aparato Jurídico	Decretos em âmbito municipal para legalização de áreas informais.	Restrição ao uso do automóvel. Decretos em âmbito municipal para legalização de áreas informais. Decreto do Plano de Ordenamento Territorial, POT. Decreto Metrovivienda / Banco de Terras.	Plano de Ordenamento Territorial. Decretos de revisão do Plano de Ordenamento Territorial, POT. Regulamentação da aplicação da “mais valia” urbana.	Decretos em âmbito municipal para legalização de Áreas informais. Decreto de compilação do Plano de Ordenamento Territorial, POT.
Sistemas de inteligência	Uso de sistemas de informação de violência integrados. Criação do Observatório da Cultura Urbana.	Produção de informações sobre intervenções urbanísticas. Sistema de georreferenciamento para monitoramento de parques. Parceria no projeto Bogotá Cómo Vamos.	Sistema Distrital de Informações.	Adicionou a abordagem de análise qualitativa das informações, para investigação de contexto de eventos.

**Fonte:** Adaptado de Ceballos e Martin (2004); Cárdenas, Jiménez e Barriga (2006); Martínez Tocancipá (2007); Núñez e Cuesta (2007); Vejarano (2008); Fundación Konrad Adenauer (2010); Concejo de Santa Fe de Bogotá (1998); (Alcalde Mayor de Bogotá D.C., 2000); Dalsgaard (2009).

Na gestão Peñalosa, identifica-se como importante instrumento de zoneamento a expedição do Plano de Ordenamento Territorial. Foram estabelecidos padrões urbanísticos específicos com objetivo de estabelecer uma abordagem de “modelo de cidade” (Vejarano, 2008).

Houve a regularização fundiária de aproximadamente 449 áreas irregulares, com destaque o projeto do *Tercer Milenio* que constituiu em um conjunto de ações em uma área degradada no centro da cidade. Entre os objetivos do programa estavam a transformação econômica da área, melhoria nas condições de habitação, renovação social e transformação estética (Ceballos e Martin, 2004).

A construção de ciclovias e melhoria dos espaços para o trânsito de pedestres tiveram como objetivo “pedagógico” tratar pedestres e ciclistas com o mesmo nível de prioridade do que até então era dado aos automóveis nas vias municipais (Dalsgaard, 2009). Foi concebido e implantado Transmilenio, um sistema de ônibus de alta performance baseado na concepção do BRT (Bus Rapid Transit). A rede de transporte coletivo existente foi integrada ao sistema Transmilenio (Ceballos e Martin, 2004; Hidalgo e Graftieaux, 2007).

Quanto à atividade residencial, a criação da *Metrovivienda* teve como objetivo principal a apropriação de solo para o desenvolvimento de projetos de habitação de interesse social. Foram realizadas ações para estímulo ao desenvolvimento social, como a criação de mega-bibliotecas públicas em zonas periféricas da cidade, próximas a parques e espaços públicos. A cultura de observância de regras também foi estimulada junto à população (Ceballos e Martin, 2004).

Na segunda gestão de Mockus houve sequência de certas políticas e programas das duas gestões anteriores. Embora tenha retomado a abordagem de “cultura cidadã”, seguiu avançando nos temas de zoneamento e mobilidade. Realizou a primeira revisão do Plano de Ordenamento Territorial, tratando temas como a questão das políticas ambientais, alterações nas classificações de uso do solo, indenizações e estacionamentos, entre outros (Ceballos e Martin, 2004; Martínez Tocancipá, 2007; Alcalde Mayor de Bogotá D.C., 2003).

A política de mobilidade continuou a ser abordada através do início da execução da segunda fase do Transmilenio. Mockus manteve as restrições ao uso de automóveis particulares (Cárdenas, Jiménez e Barriga, 2006).

Quanto à atividade residencial, Mockus reabilitou a *Caja de Vivienda Popular* que tinha por objetivo o acompanhamento social e relocação de pessoas com baixa renda (Ceballos e Martin, 2004).

Ações de desenvolvimento social identificadas foram a retomada da abordagem da “cultura cidadã” em termos de valores de condutas de convívio, o fortalecimento de programas de redução da violência e atenção a moradores de rua (Ceballos e Martin, 2004).

Garzón trouxe em seu mandato uma abordagem com ênfase social. Manteve algumas ações relacionadas a temas abordados por

seus predecessores (como mobilidade e espaços públicos), entretanto com uma nova ordem de prioridades (Acquier, et al., 2010). Regularizou aproximadamente 200 áreas irregulares, e avançou quanto à regulamentação de zonas de uso público através do Plano Diretor de Espaço Público. Este era regido por três eixos principais: política de gestão, cobertura e acessibilidade, e política de qualidade (Martínez Tocancipá, 2007; Gómez Serrudo, 2007).

Foi concluída da segunda fase da implantação do Transmilenio. Além disto foi iniciado o planejamento da terceira fase do sistema que deveria ser implementada na gestão seguinte (Hidalgo e Graftieaux, 2007). Garzón manteve a restrição no uso de automóveis particulares adotadas nos governos anteriores.

Garzón implantou programas sociais com objetivo de propiciar à população condições de efetivo exercício de direitos políticos, econômicos e sociais. Entre os programas estão o *Bogotá sin hambre* (relacionado a nutrição), *Saúde para uma vida digna, Tolerância zero para abuso, mendicância e trabalho infantil e Comunicação para participação* (Acquier, et al., 2010).

A Tabela 4 apresenta a utilização de ferramentas de planejamento urbano por período de gestão. Nela estão relacionadas de forma sintetizada as realizações dos prefeitos e suas equipes de governo consideradas como exitosas no material de pesquisa analisado.

## 6. Considerações finais

O presente estudo dá um passo adicional na identificação dos fatores que contribuíram para a transformação de Bogotá. Um produto importante deste estudo é que, a partir da análise das ferramentas de gestão urbana utilizadas pelos prefeitos entre os anos de 1995 e 2007, tornou-se possível identificar um padrão de ação dos gestores que pode ser disposto em um modelo conceitual de elementos de gestão urbana (Figura 1).

Os parágrafos a seguir discutem brevemente, em sequência, cada uma das práticas identificadas que deram origem ao modelo proposto na Figura 1.

A concepção de um modelo de cidade a ser construído está relacionada com a ênfase a partir da qual cada um dos prefeitos atuou durante seu mandato (a transformação urbana que desejavam para o futuro). Esta concepção pode ser denominada como “visão de futuro” (Costa, 2007).

Os valores de cidadania necessários à comunidade como justiça social, ética e transparência foram identificados e definidos pelos prefeitos que desenvolveram ações para a construção dos mesmos junto à população. Em termos gerais, os prefeitos alinharam sua prática de gestão aos valores defendidos, o que consequentemente gerava confiança e respeito para com seus governos.

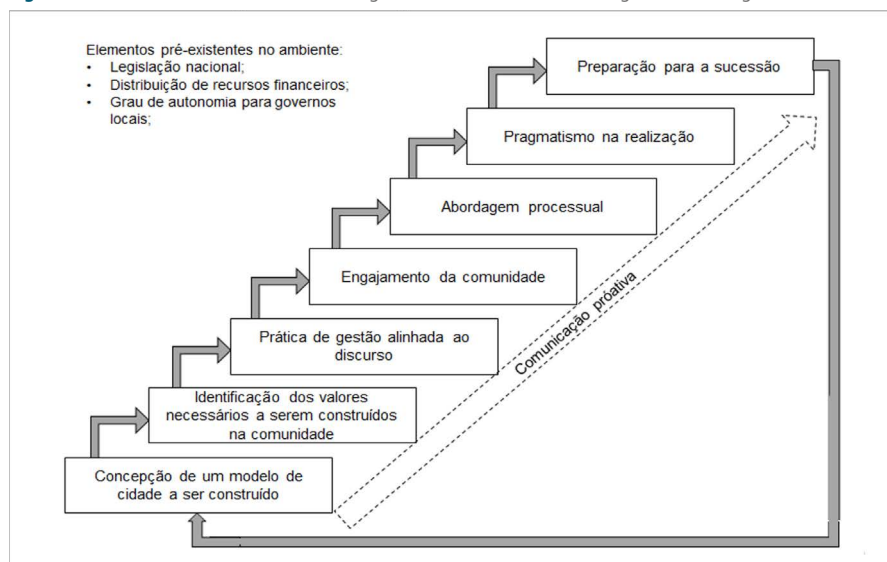
Os três governos viabilizaram meios de engajamento da comunidade através de articulações específicas com os setores público, privado e sociedade civil. Um exemplo concreto são as parcerias

**Tabela 4** - Análise planejamento urbano

	Antanas Mockus Sivickas (1995-1997)	Enrique Peñalosa Londoño (1998-2000)	Antanas Mockus Sivickas (2001-2003)	Luis Eduardo Garzón (2004-2007)
Zoneamento	Regularização fundiária.	Regularização fundiária. Período de elaboração do Plano de Ordenamento Territorial, POT. Projeto Tercer Milenio. Recuperação de áreas deterioradas.	Regularização fundiária. Revisão do Plano de Ordenamento Territorial, POT.	Regularização fundiária. Regulamentação de zonas de uso público.
Mobilidade	Ações de educação de trânsito.	Ciclovias. Ênfase no transporte coletivo. Transmilênio. Espaço para pedestres. Restrições de uso de automóvel.	Continuação da implantação do Transmilênio. Continuidade às restrições de uso de automóvel.	Continuação da implantação do Transmilênio. Continuidade às restrições de uso de automóvel.
Atividade residencial	Atividade de destaque ou inovadora não identificada.	Criação Metrovivienda. Definição das funções do Banco de Terras. Habitação de interesse social.	Reabilitação da Caja de Vivienda Popular. Habitação de interesse social.	Criação do Comitê Setorial de Habitação. Habitação de interesse prioritário.
Desenvolvimento social	Cultura cidadã (valores). Programa Hora zanáhoría. Programa Vacunación contra la violencia. Valorização espaços públicos.	Mega bibliotecas. Recuperação do espaço público (primazia do bem estar geral sobre o individual). Cultura de observância de regras.	Cultura cidadã (valores). Programas de redução de violência. Atenção a moradores de rua.	Criação de programa nutricional. Programas sociais.

**Fonte:** Adaptado de Ceballos e Martin (2004); Cárdenas, Jiménez e Barriga (2006); Martínez Tocancipá (2007); Giraldo (2008); Concejo de Santa Fe de Bogotá (1998); Alcalde Mayor de Bogotá D.C., (2000; 2005); Jolly (2007).

**Figura 1** - Modelo conceitual de elementos de gestão urbana identificadas nos governos de Bogotá entre 1995 e 2007



**Fonte:** elaborada pelo autor.

público-privadas para mobilidade e educação. Tal articulação mostrou-se crucial para o êxito da transformação urbana de Bogotá como um todo.

A abordagem processual foi identificada a partir de evidências de que os governos além de atuarem com projetos de médio e longo prazo, também davam continuidade às políticas, programas e projetos de gestões anteriores. Foi identificado o que pode ser considerado como pragmatismo (no sentido positivo) na realização das ações de governo, quando a execução de programas e projetos tidos como necessários foi levada a termo mesmo quando poderiam ser considerados impopulares.

Foi identificado que este processo de atuação dos prefeitos se deu em um ambiente com fatores que favoreceram esta forma de abordagem de governo. Estes fatores são a legislação nacional

vigente; distribuição de recursos financeiros; e o grau de autonomia para o governo local.

A comunicação proativa foi identificada a partir da análise do posicionamento de liderança dos prefeitos e sua interação com a comunidade. Considera-se aqui como estratégia de comunicação a liderança por meio do exemplo, evidenciada em especial nas gestões de Mockus e Peñalosa (Dalsgaard, 2009).

A preparação para sucessão foi um elemento importante. Foram realizadas tentativas de identificar candidatos que apresentassem condições apropriadas para dar sequência em ações-chave do prefeito em exercício.

A comunicação do poder público com a sociedade foi identificada como um dos fatores fundamentais no processo de



transformação urbana analisado. Além dos meios massivos de comunicação, foi possível perceber que a comunicação interpessoal foi um dos fatores que auxiliaram na implementação de políticas planejadas (Ceballos e Martin, 2004).


A gestão orientada por resultados com visão de longo prazo viabilizou a concretização de etapas importantes na transformação de Bogotá. A análise dos resultados demonstrou que esta abordagem, que pode ser considerada como de caráter tecnocrático, foi determinante para o êxito no enfrentamento de situações críticas.

Foi possível identificar que há ações que potencializam o discurso dos governos. As ações do poder público quando alinhadas aos valores éticos e de cidadania propagados por este, tornam-se uma ferramenta estratégica de engajamento da comunidade. Este posicionamento favoreceu o aumento da transparência do setor público junto à comunidade em geral (Bogotá Cómo Vamos, 2014).

Comparando os resultados encontrados com a história de Bogotá (Ceballos e Martin, 2004) em termos de planejamento e ges-

tão urbana, foi possível identificar que os prefeitos apresentaram postura estratégica, tendo assim, êxito na operacionalização das ações de desenvolvimento urbano que se propuseram a realizar.

Adicionalmente identifica-se a relevância do planejamento urbano “não importado” (como feito em momentos específicos da história de Bogotá), mas realizado a partir da cultura local. Mockus e Peñalosa conceberam políticas, programas e projetos de transformação urbana a partir da realidade histórico-cultural da cidade.

Finalmente, os resultados encontrados e o modelo de gestão urbana proposto neste trabalho indicam que é possível aprofundar este tema através de estudos futuros, e também através da aplicação do modelo de gestão proposto em outras cidades, tanto no âmbito nacional quanto no internacional. 

## Agradecimentos

As recomendações feitas por Izabele Colusso quanto à organização do referencial teórico foram de fundamental importância e elevado valor para o desenvolvimento deste trabalho.

## Bibliografía

- ACERO, S., PÉREZ, B. y RAMÍREZ, S. (2006). “Seguridad urbana: una mirada divergente a través de una modalidad insidiosa de hurto en Bogotá”. *Revista Criminalidad*, 49 (10): 245-254.
- ACQUIER, A., et al. (2010). *Bogotá: case study. Research 2009-2010*. Cresson: Rafael Vinoly Architects. Consultado en: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00993838/document>
- ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ D.C. (2005). *Decreto 348 de 2005 (septiembre 23)*. Consultado en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17631>
- ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ D.C. (2004). *Decreto 190 de 2004 (junio 22)*. Consultado en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=13935>
- ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ D.C. (2003). *Decreto 469 de 2003 (diciembre 23)*. Consultado en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=10998>
- ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ D.C. (2000). *Decreto 619 de 2000 (julio 28)*. Consultado en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3769>
- AMERICAN PLANNING ASSOCIATION. (2001). *LBCS Standards*. Consultado en: [https://planning-org-uploaded-media.s3.amazonaws.com/legacy\\_resources/lbcs/standards/pdf/lnOneFile.pdf](https://planning-org-uploaded-media.s3.amazonaws.com/legacy_resources/lbcs/standards/pdf/lnOneFile.pdf)
- BARRINGER, B. R y HARISON, J. S. (2000). “Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships”. *Journal of Management*, 26 (3): 367-403.
- BASSETT, T. E. y COLOMINA, A. M. (2012). “Sustaining mobility: bus rapid transit and the role of local politics in Bogotá”. *Latin American Perspectives*, 40: 135-145. Consultado en: <http://lap.sagepub.com/content/40/2/135>
- BECKETT, K. y GODOY, A. (2010). “A tale of two cities: a comparative analysis of quality of life initiatives in New York and Bogotá”. *Urban Studies*, 47 (2): 277-301.
- BOGOTÁ CÓMO VAMOS. (2014). *Acerca de Bogotá Cómo Vamos*. Consultado en: <http://www.bogotacomovamos.org/acerca/>
- BOTTARI, A. (2002). “Globalization, urbanization, and informal housing for poor people in developing countries: some challenging issues in urban policy and planning”. *Pakistan Journal of Applied Sciences*, 2 (10): 985-989.
- BRIDSALL, N. (1993). *Social development is economic development*. Washington DC: The World Bank. Consultado en: <http://documents.worldbank.org/curated/en/722721468739244786/pdf/multi-page.pdf>
- CÁRDENAS, J. H., JIMÉNEZ, J. y BARRIGA, J. (2006). *Performance of Bogotá and city growth 1990-2007. Case study*. Consultado en: <http://pt.slideshare.net/cardenasjhc/case-study-on-the-performance-of-bogot-1990-2007>
- CEBALLOS, M. y MARTIN, G. (2004). *Bogotá: anatomía de una transformación. Políticas de seguridad ciudadana 1995-2003*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Consultado en: <http://www.corteidh.or.cr/tablas/23044.pdf>
- CHIARELLA QUINHOES, J. A. R. (2010). “Planificación del desarrollo territorial: algunas precisiones”. *Espacio y Desarrollo*, 22: 77-102. Consultado en: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/espacioydesarrollo/article/view/5356/5354>
- COLETTE, M. M. M. (2010). “Moderação”. En: M. Brose, *Metodologia participativa: uma introdução a 29 instrumentos*. Porto Alegre: Todo Editorial, pp. 13-20.
- CONCEJO DE SANTA FE DE BOGOTÁ. (1998). *Acuerdo 15 de 1998 (diciembre 8)*. Consultado en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=932>
- COSTA, E. A. D. (2007). *Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. São Paulo: Saraiva.
- DALSGAARD, A. M. (2009). *Bogotá change*. Consultado en: <https://www.youtube.com/watch?v=4lOKLNI3gl>
- DEWETT, T. y JONES, G. R. (2001). “The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment”. *Journal of Management*, 27 (3): 313-346. Consultado en: <http://jom.sagepub.com/content/27/3/313>
- FAJARDO, L. E. (2002). “La corrupción heredada: pasado colonial, sistema legal y desarrollo económico”.

- co en Colombia". *Revista de Estudios Sociales*, 12: 20-28. Consultado en: <http://res.uniandes.edu.co/view.php/502/1.php>
- FERNANDES, A. et al. (2013). *Gestão da mobilidade*. São Paulo: Associação Nacional dos Transportes Públicos.
- FERRO, J. S. (2007). "La planeación de Bogotá: un sistema híbrido de desarrollo progresivo". *Bitácora Urbano Territorial*, 1 (11): p. 208-219. Consultado en: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/bitacora/article/view/18637/19533>
- FUNDACIÓN KONRAD ADENAUER. (2010). *25 años de la descentralización en Colombia*. Consultado en: [http://www.kas.de/wf/doc/kas\\_19274-1522-4-30.pdf?100426210336](http://www.kas.de/wf/doc/kas_19274-1522-4-30.pdf?100426210336)
- GILES, C. y DOWAL, D. E. (1996). *A framework for reforming urban land policies in developing countries*. Washington DC: The World Bank. Consultado en: <http://documents.worldbank.org/curated/en/172711468772747901/pdf/multi0page.pdf>
- GIRALDO, M. (2008). *Bogotá, una apuesta por Colombia. Informe de desarrollo humano 2008*. Bogotá: PNUD. Consultado en: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/idh\\_2008\\_bogota.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/idh_2008_bogota.pdf)
- GÓMEZ SERRUDO, N. A. (2007). "Espacio público en Bogotá (1990-2006)". *Bitácora Urbano Territorial*, 11 (1): 40-52. Consultado en: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/bitacora/article/view/18630/19526>
- HIDALGO, D. y GRAFITIEAUX, P. (2007). *Case study transmilenio, Bogotá, Colombia*. Washington DC: The World Bank. Consultado en: <http://siteresources.worldbank.org/INTURBANTRANSPORT/Resources/Hidalgo-Grafitieux-BOGOTA.pdf>
- JOLLY, J. F. (2007). "Gobernancia de los territorios y gobierno del territorio en Colombia: el caso de la política pública de vivienda de interés social en Bogotá y Chiquinquirá". *Papel Político*, 12 (2): 417-458. Consultado en: <http://www.scielo.org.co/pdf/papel/v12n2/v12n2a05.pdf>
- KAISER, E. J., GODSCHALK, D. R. y CHAPIN JR., S. F. (1995). *Urban land use planning*. Chicago: University of Illinois Press.
- LACERDA, N., MENDES ZANCHETI, S. y DINIZ, F. (2000). "Planejamento metropolitano: uma proposta de conservação urbana e territorial". *EURE*, 26 (79). Consultado en: [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0250-7161200007900005](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0250-7161200007900005)
- LE CORBUSIER. (2000). *Planejamento urbano*. São Paulo: Perspectiva. Consultado en: [www.iar.unicamp.br/lab/luz/ld/Arquitetural/livros/le\\_corbusier\\_planejamento\\_urbano.pdf](http://www.iar.unicamp.br/lab/luz/ld/Arquitetural/livros/le_corbusier_planejamento_urbano.pdf)
- MARTÍNEZ TOCANCIPÁ, S. M. (2007). *Síntesis de la problemática de las áreas desarrolladas informalmente*. Consultado en: <http://pt.slideshare.net/smmtocan/evolucion-urbana-informal-en-bogota>
- MIDGLEY, J. (2013). *Social development: theory & practice*. Thousand Oaks: SAGE. Consultado en: [http://uk.sagepub.com/sites/default/files/upmbinaries/57961\\_Midgley\\_social\\_Development.pdf](http://uk.sagepub.com/sites/default/files/upmbinaries/57961_Midgley_social_Development.pdf)
- MONTENEGRO, N., et al. (2012). "A land use planning ontology: LBCS". *Future Internet*, 4 (1): 65-82. Consultado en: [www.mdpi.com/1999-5903/4/1/65/pdf](http://www.mdpi.com/1999-5903/4/1/65/pdf)
- NOGUEIRA, W. R. F. (2003, septiembre). "Parcelamento do solo". *Jus Navigandi*. Consultado en: <http://jus.com.br/artigos/4349/parcelamento-do-solo>
- NÚÑEZ, J. y CUESTA, L. (2007). *¿Cómo vá "Bogotá sin hambre"?* Bogotá: Universidad de los Andes, Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico CEDE.
- NUTT, P. C. y BACKOFF, R. W. (1993). "Transforming public organizations with strategic management and strategic leadership". *Journal of Management*, 19: 299-347. Consultado en: <http://jom.sagepub.com/content/19/2/299>
- PODOLAK, K. (2012). "Multifunctional riverscapes: stream restoration, capability Brown's water features, and artificial whitewater". Berkeley: Universidad de California, disertación para optar al grado de PhD en Arquitectura del Paisaje y Planeación Ambiental. Consultado en: <http://escholarship.org/uc/item/03m308k9>
- POISTER, Th. H., PITTS, D. W. y EDWARDS, L. H. (2010). "Strategic management research in the public sector: a review, synthesis, and future directions". *The American Review of Public Administration*, 40 (5): 522-545. Consultado en: <http://arp.sagepub.com/content/40/5/522>
- POMEROY, H. R. (1953). "The planning process". En: G. Brees y D. E. Whiteman, *An approach to urban planning*. New Jersey: Princeton University, pp. 9-37.
- PORTO, J. F. (2012). "Plano diretor e gestão democrática: instrumentos jurídicos potencializadores do direito à cidade". *Revista de Direito da Cidade*, 4 (2): 129-165. Consultado en: <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rdc/article/view/9715/7614>
- PRESIDENTE DA REPÚBLICA. (2001). *Lei No. 10.257, de 10 de julho de 2001*. Consultado en: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/110257.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110257.htm)
- ROESCH, S. M. A. (1999). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estagiários, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas.
- SABOYA, R. (2007). "Zoneamento e planos diretores". *Urbanidades: Urbanismo, Planejamento Urbano e Planos Diretores*. Consultado en: <http://urbanidades.arq.br/2007/11/zoneamento-e-planos-diretores/>
- SAMAD, T., LOZANO-GARCÍA, N. y PANMAN, A. (2012). *Colombia urbanization review: amplifying the gains from the urban transition*. Washington DC: The World Bank. Consultado en: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/11955>
- SANTORO, P. F. (2012). "O desafio de planejar e produzir expansão urbana com qualidade: a experiência colombiana dos planos parciais em Bogotá, Colômbia". *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*, 13 (1): 91-115. Consultado en: <http://www.anpur.org.br/revista/rbeur/index.php/rbeur/article/view/287>
- SANTOS, A. M. S. P. (2014). "Planejamento urbano: para quê e para quem?" *Revista de Direito da Cidade*, 4 (1): 91-119. Consultado en: <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rdc/article/viewFile/9699/7599>
- SELSKY, J. W. y PARKER, B. (2005). "Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice". *Journal of Management*, 31 (6): 849-873. Consultado en: <http://jom.sagepub.com/content/31/6/849>
- SMITH, R. y LINDSAY, D. (2012). "From information to intelligence management". *Business Information Review*, 29 (2): 121-124. Consultado en: <http://bir.sagepub.com/content/29/2/121>
- STERNFELD, J. (2001). "The High Line [Portfolio]". *Places*, 14 (2): 56-63. Consultado en: <http://escholarship.org/uc/item/1zr7t1xc>
- SUZUKI, H., CEVERO, R. y IUCHI, K. (2013). *Transforming cities with transit. Transit and land-use integration for sustainable urban development*. Washington DC: TheWorld Bank.
- THE WORLD BANK. (2013). *Planning, connecting, and financing cities – now. Priorities for city leaders*. Washington DC: The World Bank. Consultado en: <http://siteresources.worldbank.org/EXTSDNET/Resources/Urbanization-Planning-Connecting-Financing-2013.pdf>
- THE WORLD BANK. (2009). *Systems of cities: harnessing urbanization for growth and poverty alleviation*. Washington DC: The World Bank. Consultado en: <http://documents.worldbank.org/curated/en/2009/11/11418942/systems-cities-harnessing-urbanization-growth-poverty-alleviation>
- TURBAN, E. et al. (2009). *Business intelligence: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio*. Porto Alegre: Bookman.
- VEJARANO, M. C. (2008). Bogotá, D.C. Primera experiencia de recuperación de la plusvalía urbana para la colectividad, en el marco de la Ley de desarrollo territorial. *ACE: Architecture, City and Environment*, 3 (7): 79-106. Consultada en: [http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/5636/5\\_mariaclavejarano.pdf](http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/5636/5_mariaclavejarano.pdf)
- WALDNER, L. S. (2004). "Planning to perform: evaluation models for city planners". *Berkeley Planning Journal*, 17 (1): 1-28. Consultado en: <http://escholarship.org/uc/item/okx2106k>
- YIN, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.