



PERFIL DO TUC N.º 8

NAUCALPAN, MÉXICO

Março 2024



Sobre os Perfis dos Laboratórios Urbanos do TUC

Os Perfis do TUC compõem uma série de relatórios curtos elaborados como parte do projeto Alianças para Transformação Urbana (TUC, na sigla em inglês). Os relatórios divulgam informação sobre os desafios e oportunidades existentes para abordar questões transversais de transformação urbana sustentável e desenvolvimento por meio de ações climáticas inclusivas em cinco cidades da América Latina.

A primeira edição, Perfis das Cidades do TUC, apresentou cada cidade e os fatores contextuais que podem permitir ou dificultar as transformações rumo à sustentabilidade urbana. Esta segunda edição, Perfis dos Laboratórios Urbanos do TUC, mostra o progresso alcançado pelos parceiros do projeto e membros dos laboratórios em cada uma dessas cidades desde 2021.

Os Laboratórios Urbanos (LUs) são a abordagem central do TUC. Consistem em encontros regulares de uma gama diversificada de partes interessadas que colaboram e trocam conhecimentos para cocriar coletivamente soluções inovadoras para desafios urbanos complexos de forma participativa, intersetorial e inclusiva. Embora os LUs venham ganhando atenção globalmente, as informações sobre a sua implementação ainda são limitadas. Esses relatórios visam preencher uma lacuna no conhecimento prático sobre laboratórios vivos (*living labs*). A série ilustra como os LUs contribuem para tornar as comunidades e cidades mais amigas do clima e socialmente justas.

Este relatório foi coproduzido por membros do LU, equipes locais e internacionais do projeto e pesquisadores. Ele fornece um resumo das medidas tomadas, dos desafios encontrados e das principais conquistas até o momento do LU estabelecido em Naucalpan, México, com o apoio do TUC. O relatório conclui com lições aprendidas para catalisar mudanças transformadoras em direção à sustentabilidade.

Este Perfil de Laboratório Urbano do TUC foi desenvolvido pela Instituto Alemão de Desenvolvimento e Sustentabilidade (IDOS) e pelo Universidade das Nações Unidas Instituto de Meio Ambiente e Segurança Humana (UNU-EHS) em colaboração com o escritório do México do World Resources Institute (WRI México) e os participantes do LU de Naucalpan. Baseia-se em dados originais de observações etnográficas e entrevistas realizadas entre 2021 e 2023, bem como em reflexões críticas sobre as experiências de todas as pessoas envolvidas.

Este relatório deve ser citado como: Alianças para Transformação Urbana (TUC). Perfil de Laboratório Urbano N.º 8: Naucalpan, México. Bonn: Universidade das Nações Unidas Instituto de Meio Ambiente e Segurança Humana (UNU-EHS).

Imagem de capa: Instalação de mobiliário urbano e vegetação na Plaza Revolución, agosto de 2023. © WRI México

Supported by:



on the basis of a decision
by the German Bundestag



AUTORES

Instituto Alemão de Desenvolvimento e Sustentabilidade (IDOS)

Michael Roll

Universidade das Nações Unidas

Instituto de Meio Ambiente e Segurança Humana (UNU-EHS)

Marisol Romero Magallán

Andrea Ramírez-Agudelo

Flávia Guerra

Alejandra Ramos-Galvez

Simone Sandholz

World Resources Institute (WRI)

WRI México

Mariana Campos-Sánchez

Gorka Zubizaray Díaz

Oscar Jair Pozos-Espinosa

Andrea Villasís-Escobedo

Ana Iris Enríquez-Alcaraz

Este relatório é o resultado de esforços colaborativos entre o consórcio TUC e o LU de Naucalpan.

Os autores reconhecem o trabalho e as contribuições de todos os membros anteriores e atuais do LU.

Amaya Bernárdez de la Granja, *Dirección General de Medio Ambiente, Municipio de Naucalpan (DGMA)*

Ana Beraza, *Departamento de Arquitectura, Urbanismo e Ingeniería Civil, Universidad Iberoamericana*

Ana Estrada Hernández, *Subdirección de Gestión Ambiental, Municipio de Naucalpan*

Arturo Villar Escorza, *Organismo Público Descentralizado para la Prestación de los Servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Municipio de Naucalpan (OAPAS)*

Brayan Domínguez de Ángel, *Dirección General de Desarrollo Urbano, Municipio de Naucalpan (DGDU)*

Brenda Rodríguez Flores, *Dirección General de Cultura y Educación, Municipio de Naucalpan*

Carlos Cuesta Juárez, *OAPAS*

Catalina Barrios Mendoza, *Mujeres con Alma*

Christopher Estrada Jiménez, *Ecopil Arte Crea Conciencia*

Daniel Kuri, *Oficina del diputado estatal Enrique Jacob Rocha*

Daniela Córdova Rojas, *Dirección de Estudios y Proyectos, Gobierno del Estado de México*

Danyberth Marí Zapata, *Colegio de Arquitectos del Estado de México*

David Camacho Alcocer, *Ecourba*

Diana Amezola Rodríguez, *Subdirección de Planeación, Gobierno del Estado de México*

Edith Granados Sánchez, *OAPAS*

Eduardo Osorio Chávez, *Comisión del Agua del Estado de México (CAEM)*

Eduardo Villeda Callejas (Chuen Uac Zip), *Nace el Arcoiris*

Enrique Lira Fernández, *Departamento de Planeación de Proyectos, Educación Ambiental y Participación Ciudadana, Municipio de Naucalpan*

Ernesto Ramírez Contreras, *Facultad de Estudios Superiores (FES) Acatlán, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)*

Etelvina Gil González, *Damas y Solidarios de Lomas de Bellavista*

Guillermo Ramírez, *residente de Naucalpan*

Guillermo Soria Paredes, *Departamento de Arquitectura, Urbanismo e Ingeniería Civil, Universidad Iberoamericana*

Itzel Alcérreca Corte, *Programa Global FELICITY, GIZ México*

Itzel Lovera Valencia, *Subdirección de Gestión Ambiental, Municipio de Naucalpan*

Itzel Otero Landa, *DGDU*

Javier Miramontes Figueroa, *Preserva Madín*

Joaquín Ayora Ortega, *Dirección General de Servicios Públicos, Municipio de Naucalpan (DGSP)*

Jorge Hernández, *Presidencia, Municipio de Naucalpan*

José Arbesu Verduzco, *Departamento de Arquitectura, Urbanismo e Ingeniería Civil, Universidad Iberoamericana*

José Bastidas Cruz, *Subdirección de la Dirección de Estudios y Proyectos, Gobierno del Estado de México*

Juan Ordoñez Cervantes, *Universidad Iberoamericana*

Leonel Álvarez Pérez, *Dirección General de Desarrollo Social, Municipio de Naucalpan*

Leticia Buitrón Cornejo, *Dirección General de Cultura y Educación, Municipio de Naucalpan*



Luis Garrido Montañez, *OAPAS*
Luis González Camargo, *DGSP*
Manuel Sánchez García, *DIVIMEX Es Cristal*
María Zarate Ramírez, *FES Acatlán, UNAM*
Marisela Martínez López, *Comité de Participación Ciudadana (COPACI) Fraccionamiento El Parque*
Nabor García Jiménez, *residente de San Bartolo*
Nallely Evaristo Morales, *Bicimixtles*
Nina Izabal Martínez, *Dirección General de Desarrollo Urbano, Gobierno del Estado de México*
Omar Hernández Pineda, *Ecourba*
Oscar Zárate Arenas, *Presidencia, Municipio de Naucalpan*
Patricia Canales Martínez, *Fuerza Unida Emiliano Zapata en Pro de las Áreas Verdes*
Rafael Zárate Flores, *Ecourba*

Roberto Rojas Guzmán, *Dirección General de Desarrollo y Fomento Económico, Municipio de Naucalpan*
Rodrigo Reina Liceaga, *Coalición y Colonos de Naucalpan*
Rosalba Monroy González, *DGDU*
Ruth Camacho Alcocer, *Ecourba / FES Acatlán, UNAM*
Sergio Ávila Vargas, *Departamento de Manejo y Permiso de Arbolado Urbano, Municipio de Naucalpan*
Silvia Philipe Cárdenas, *Subdirección de Gestión Ambiental, Municipio de Naucalpan*
Victoria Díaz González, *Nace el Arcoiris*
Xiomara Trujillo Gutiérrez, *SOS Mascotas y Rescate Animal / Preserva Mañín*



Instalação de mobiliário urbano e vegetação na Plaza Revolución, agosto de 2023. © WRI México

O Laboratório Urbano: Naucalpan

Contexto do LU

Um Laboratório Urbano (LU) do TUC foi estabelecido no município de Naucalpan de Juárez, aqui referido como Naucalpan. O município tem 834,434 habitantes e está localizado no Estado do México (INEGI, 2020) (ver **Figura 1**).

Naucalpan pertence à área metropolitana da Cidade do México, com uma população total de mais de 22 milhões de pessoas. Naucalpan compartilha, portanto, os desafios de sustentabilidade da Cidade do México, particularmente no que diz respeito ao transporte e à poluição. A proximidade com a capital mexicana proporciona oportunidades econômicas, mas também agrava os problemas sociais e ambientais. Além disso, dificulta o planejamento e a gestão urbanos, uma vez que os projetos políticos e de infraestrutura em Naucalpan normalmente devem ser coordenados com ambos o governo do Estado do México e a administração da Cidade do México (Secretaría de Desarrollo Urbano e Infraestructura, 2023; Centro Mario Molina, 2014).

Naucalpan é fortemente segregada em termos socioespaciais, com assentamentos formais e informais muito próximos uns dos outros. Um exemplo é o bairro *El Conde*, próximo a uma área industrial às margens do rio Hondo, na área de intervenção do LU. Aqui, aproximadamente 100 famílias vivem há cerca de três décadas em vagões ferroviários abandonados, sem segurança fundiária. Embora o governo tenha de maneira geral permitido a continuidade do assentamento até o momento, as famílias correm o risco permanente de despejo resultante de projetos de melhoria ambiental e urbana, como a recuperação de rios e a construção de uma linha ferroviária, ambos planejados há anos (Centro Mario Molina, 2014).



FIGURA 1: LOCALIZAÇÃO DA ÁREA DE INTERVENÇÃO DO LU DE NAUCALPAN, ESTADO DO MÉXICO, MÉXICO. © WRI MÉXICO E UNU-EHS COM DADOS DO INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, GEOGRAFIA E INFORMÁTICA (INEGI).



Delimitação de faixas de pedestres na Plaza Revolución, agosto de 2023. © WRI México

Desde o início da década de 2000, Naucalpan vem migrando sua economia originalmente industrial para uma economia baseada em serviços, o que resultou na informalização de uma parte da economia, especialmente no que diz respeito às pequenas empresas. A falta de um planejamento urbano integrado intensifica problemas cotidianos no município, como poluição do ar e da água, má gestão de resíduos, insegurança, desigualdade e pobreza (Guerra et al. 2022). As mudanças climáticas são um fator de estresse adicional que exacerba os impactos de fenômenos climáticos extremos, como inundações e ondas de calor.

O objetivo do LU de Naucalpan era criar um espaço que possibilitasse o encontro de diferentes setores que não têm o hábito de trabalhar juntos para desenvolver e implementar uma visão compartilhada para 2030. Além disso, o LU pretendia estabelecer um plano de ação para transformar uma área específica em Naucalpan. Várias iniciativas foram implementadas numa área de intervenção em torno do centro histórico do município, na zona industrial ao longo do rio Hondo (Roll et al. 2024). Facilitado pelo WRI México, parceiro de implementação do TUC no México, o LU vem conduzindo suas atividades desde o início de 2022 (Figura 2).

A criação do LU de Naucalpan trouxe consigo diferentes desafios contextuais, o primeiro dos quais relacionado às diferenças políticas entre os níveis de governo e à instrumentalização política. O município de Naucalpan, a Cidade do México e o Estado do México são frequentemente governados por partidos políticos diferentes, o que pode resultar em prioridades conflitantes de planejamento e governança urbanos. Os líderes locais são frequentemente instrumentalizados para fins políticos, o que torna mais difícil o planejamento urbano participativo e orientado para o futuro. Um segundo desafio é o elevado grau de judicialização do desenvolvimento urbano em Naucalpan. As associações de moradores recorrem frequentemente à esfera judicial para impedir iniciativas de política urbana e paralisar reformas urbanas de grande escala do governo municipal. Dado que os funcionários públicos são eleitos por um curto período de apenas três anos, as iniciativas locais correm o risco de não serem implementadas. Em terceiro lugar, o governo municipal é altamente dependente de transferências do governo federal, o que limita as reformas que podem ser realizadas de forma independente. Por fim, Naucalpan carece de uma identidade territorial forte devido à sua localização na periferia da Cidade do México. Muitos de seus residentes se deslocam diariamente para trabalhar na capital, enquanto outros, que trabalham em Naucalpan, não residem na área.

Definição de objetivos estratégicos para a escalabilidade

Avaliação do plano de ação e integração dos aprendizados

Execução das iniciativas pelos grupos de trabalho

Definição de prioridades e seleção de locais

Criação de grupos de trabalho e planejamento de iniciativas

2023
Implementação do laboratório urbano

2022
Formação da aliança e definição do laboratório urbano

Estabelecimento da visão compartilhada para 2030 e do plano de ação

Definição participativa dos problemas e da área de intervenção

Constituição e formalização do LU

Reuniões setoriais prévias ao LU

Mapeamento de atores e convites

FIGURA 2: CRONOGRAMA DO LABORATÓRIO URBANO INCLUINDO AS PRINCIPAIS FASES E ATIVIDADES

Operação do LU

A primeira reunião do LU ocorreu em abril de 2022 e um Memorando de Entendimento entre a Prefeitura de Naucalpan e o WRI México foi assinado em junho de 2022. Até o final de 2023, doze reuniões do LU foram realizadas em Naucalpan, geralmente uma vez por mês, com uma média de aproximadamente 30 participantes. A maioria das reuniões foram presenciais e ocorreram em salas de reunião de hotéis dentro ou perto da área, para proporcionar um local neutro e central. Algumas reuniões foram virtuais, especialmente durante as fases iniciais devido às restrições criadas pela pandemia de COVID-19, e durante o planejamento das iniciativas do LU.

O WRI México facilitou o processo e organizou o lançamento e as reuniões do LU. Esta coordenação é relevante devido à politização do discurso público em Naucalpan e ao potencial de conflito político. Primeiro, o WRI México convocou duas reuniões setoriais antes do início oficial do LU, uma com a sociedade civil e outra com autoridades públicas municipais e estaduais. Infelizmente, devido às restrições da pandemia de COVID-19, ambas tiveram que ser realizadas remotamente. Nessas reuniões, o WRI México enfatizou a natureza preliminar de tais encontros e a importância de reunir pessoas de diversos setores com diferentes perspectivas. Nestes encontros, também foi discutido o que os grupos presentes consideravam os principais problemas urbanos e climáticos de Naucalpan.

As primeiras reuniões do LU foram, portanto, pensadas para construir um clima de cordialidade e confiança entre os participantes. Dinâmicas quebra-gelo foram empregadas para ultrapassar os papéis institucionais dos participantes, distribuir membros de mesma agência, setor ou nível governamental e atenuar hierarquias internas. Além disso, os membros do LU definiram e acordaram regras básicas para as reuniões, para envolver todos na discussão e tornar a participação de todos confortável. Debates e discussões ajudaram o grupo do LU a criar uma visão compartilhada para uma área específica em Naucalpan, com foco em suas características intangíveis, para evitar potenciais conflitos políticos ou sobre políticas públicas.

De maneira geral, o setor público representa a maioria dos participantes do LU de Naucalpan, particularmente a Direção Geral de Meio

Ambiente de Naucalpan (*Dirección General de Medio Ambiente*) e a Direção Geral de Desenvolvimento Urbano do Estado do México (*Dirección General de Desarrollo Urbano, Gobierno del Estado de Mexico*). O segundo maior grupo de participantes representa a sociedade civil, compreendendo uma gama diversa de atores que incluem ativistas experientes envolvidos em questões ambientais locais (*Fuerza Unida Emiliano Zapata, Nace el Arcoiris, SOS Mascotas*), jovens ativistas e especialistas urbanos e ambientais (*Preserva Mañín, Bicimixtles, CAEM*) e líderes de associações de moradores, como a *Coalición y Colonos de Naucalpan* e conselhos de participação cidadã (*Comités de Participación Ciudadana, COPACIS*), incluindo *COPACI Fraccionamiento El Parque* e *COPACI San Bartolo*.

Qualitativamente, foram observadas ondas de participação, refletindo mudanças no peso assumido por determinados setores na definição da agenda e na tomada de decisões dentro do LU, independentemente do número de participantes de tais setores. Estas ocorreram com setores como o meio acadêmico e consultores especializados (*FES Acatlán, Ecourba, Universidad Iberoamericana*), que foram mais influentes nas reuniões do LU no final de 2023, apesar de não terem sido os maiores grupos do LU em geral.

De forma coletiva, o LU de Naucalpan discutiu e desenvolveu uma visão compartilhada para 2030 e um plano de ação relacionado para transformar a área de intervenção. Os principais temas da visão compartilhada foram edifícios eficientes, mobilidade urbana sustentável, gestão integrada de resíduos sólidos urbanos, soluções baseadas na natureza para espaços públicos e corpos de água limpos. Foi construído um plano de ação para esta visão, incluindo atividades-chave para o curto, médio e longo prazo e responsabilidades correspondentes. Algumas das atividades de curto prazo tornaram-se iniciativas experimentais do LU, concebidas e implementadas por quatro grupos de trabalho a partir de 2023 (ver **Iniciativas do LU**). As reuniões gerais do LU tornaram-se menos importantes, à medida que os grupos de trabalho passaram a organizar suas próprias apresentações, discussões e oficinas. Estas envolveram especialistas e acadêmicos externos, geralmente identificados e sugeridos pelo WRI México.



Instalação de mobiliário urbano e vegetação na Plaza Revolución, agosto de 2023.
© WRI México

Os grupos de trabalho do LU ainda necessitam de coordenação do WRI México e não trabalham completamente de forma independente. Os grupos de WhatsApp tornaram-se muito importantes para a comunicação interna dos grupos de trabalho e para o planejamento logístico. Além das reuniões do LU, foram realizados vários intercâmbios em paralelo com membros dos setores privado e acadêmico, principalmente construtoras ou escritórios de arquitetura com interesses na área. Os intercâmbios serviram para manter estes grupos informados, mas até agora tiveram pouco sucesso em trazê-los para o laboratório.

A migração da etapa de discussões mais gerais, que envolviam a definição de uma visão de futuro para Naucalpan, para a concretização de projetos experimentais, transformou

Iniciativas do LU

O LU de Naucalpan projetou e implementou quatro iniciativas experimentais que tratam de soluções baseadas na natureza, espaço público e ambientes seguros para pedestres, gestão de resíduos sólidos e transporte público. O objetivo era testar e aprender com soluções de descarbonização que representassem ações de curto prazo, baixo custo e fáceis de implementar. As iniciativas práticas foram complementadas com atividades de conscientização e executadas por diferentes grupos de trabalho (GTs) (ver **Figura 3**, página 13).

O **GT Infraestrutura Verde** contribuiu para a recuperação de um espaço degradado às margens do Rio Hondo através da incorporação de soluções baseadas na natureza. O objetivo era melhorar o conforto ambiental, reduzir o calor, reverter a degradação do solo e melhorar a percepção da segurança pública e a paisagem em geral. A intervenção ocorreu no bairro *El Conde*, em Naucalpan, onde há muito tempo os moradores vivem informalmente em vagões ferroviários abandonados. Esta área necessita de espaços públicos de qualidade, já que grande parte é coberta por concreto e contém muito poucas plantas e árvores. O GT trabalhou com os moradores para criar um jardim de chuva e com um muralista, convidado por uma ONG local, que pintou um grande mural junto com membros da comunidade e seus filhos. Estas ações foram realizadas com o apoio

perceptivelmente a dinâmica do LU. Quando as tarefas práticas nos grupos de trabalho das iniciativas do LU tiveram início, a participação ativa de muitos membros aumentou e especialistas técnicos e acadêmicos juntaram-se ao LU. Também houve um maior envolvimento de mulheres. Em 2023, 42 por cento dos membros do LU eram mulheres, 4 por cento mais do que no ano anterior. Portanto, o início da implementação das iniciativas do LU marcou um ponto de virada, validando o engajamento dos membros do LU e gerando maior confiança e laços mais fortes entre eles. Esta mudança também incentivou a participação direta de moradores interessados em melhorias locais tangíveis (ver **Box 1**). Por outro lado, a participação de membros interessados principalmente em explorar politicamente o LU perdeu força.

de autoridades municipais, dos COPACIS e de membros da sociedade civil. No futuro, o objetivo é integrar este projeto num plano mais amplo de recuperação do Rio Hondo pelo governo municipal.

O **GT Espaço Público e Ambientes Seguros para Pedestres** concentrou-se na *Plaza Revolución*, uma grande praça pública feita de concreto no centro de Naucalpan. A iniciativa teve como objetivo melhorar a qualidade geral do espaço e a segurança dos pedestres. Isto envolveu a introdução de plantas para proporcionar sombra e reduzir o calor, a diversificação de opções de uso e a oferta de atividades culturais e educativas. Para estruturar a área desta forma, foi organizado um concurso de design, acompanhado de pesquisas, entrevistas e oficinas participativas de design envolvendo usuários da praça. Como resultado, em colaboração com o governo municipal, o GT instalou equipamentos como bancos cobertos, plantou vegetação resistente ao calor e criou três faixas de pedestres. As pessoas começaram imediatamente a utilizar o espaço recém-projetado com bancos à sombra, antes mesmo de estarem totalmente concluídos. Infelizmente, diversas plantas e bancos foram roubados ou destruídos logo em seguida. No entanto, as plantas e bancos restantes estão sendo utilizados, inclusive por um vendedor de jornais local, que cuida de várias plantas, e por crianças e suas famílias, que reaproveitaram alguns bancos e os circuitos de pedestres para fazer treinos de patinação.

BOX 1

A importância das iniciativas do LU específicas para o contexto

Em fevereiro de 2023, ingressei no LU de Naucalpan como moradora e professora de arquitetura da Faculdade de Estudos Superiores local (*Facultad de Estudios Superiores Acatlán*). Uma característica particular da área de intervenção do LU de Naucalpan é a presença de uma população “flutuante” significativa em comparação com o número relativamente baixo de residentes permanentes. Este fenômeno é em grande parte impulsionado pela infraestrutura urbana existente e pelas atividades comerciais na área. Além disso, a mobilidade veicular na área apresenta desafios devido ao fluxo significativo de pessoas que entram e saem de Naucalpan para trabalhar ou outros fins, juntamente com a diversidade de opções de transporte não-massivo disponíveis.

As iniciativas propostas pelo LU foram concebidas tendo em conta as necessidades da comunidade local e desta população flutuante. Isto se refletiu nos projetos selecionados, diferentes dos de outras cidades onde foram estabelecidos LUs no âmbito do TUC, devido às particularidades demográficas da área de intervenção em Naucalpan.

A aceitação e o sucesso das iniciativas do LU demonstraram a relevância dos projetos participativos e da adaptação às necessidades locais. Minha experiência no LU de Naucalpan destaca a importância de considerar as particularidades demográficas e necessidades específicas da comunidade no planejamento de intervenções urbanas. Espero que esta abordagem continue impulsionando projetos futuros na área, especialmente aqueles que visem melhorar a mobilidade sustentável e a qualidade de vida de todos os moradores, tanto permanentes quanto temporários.

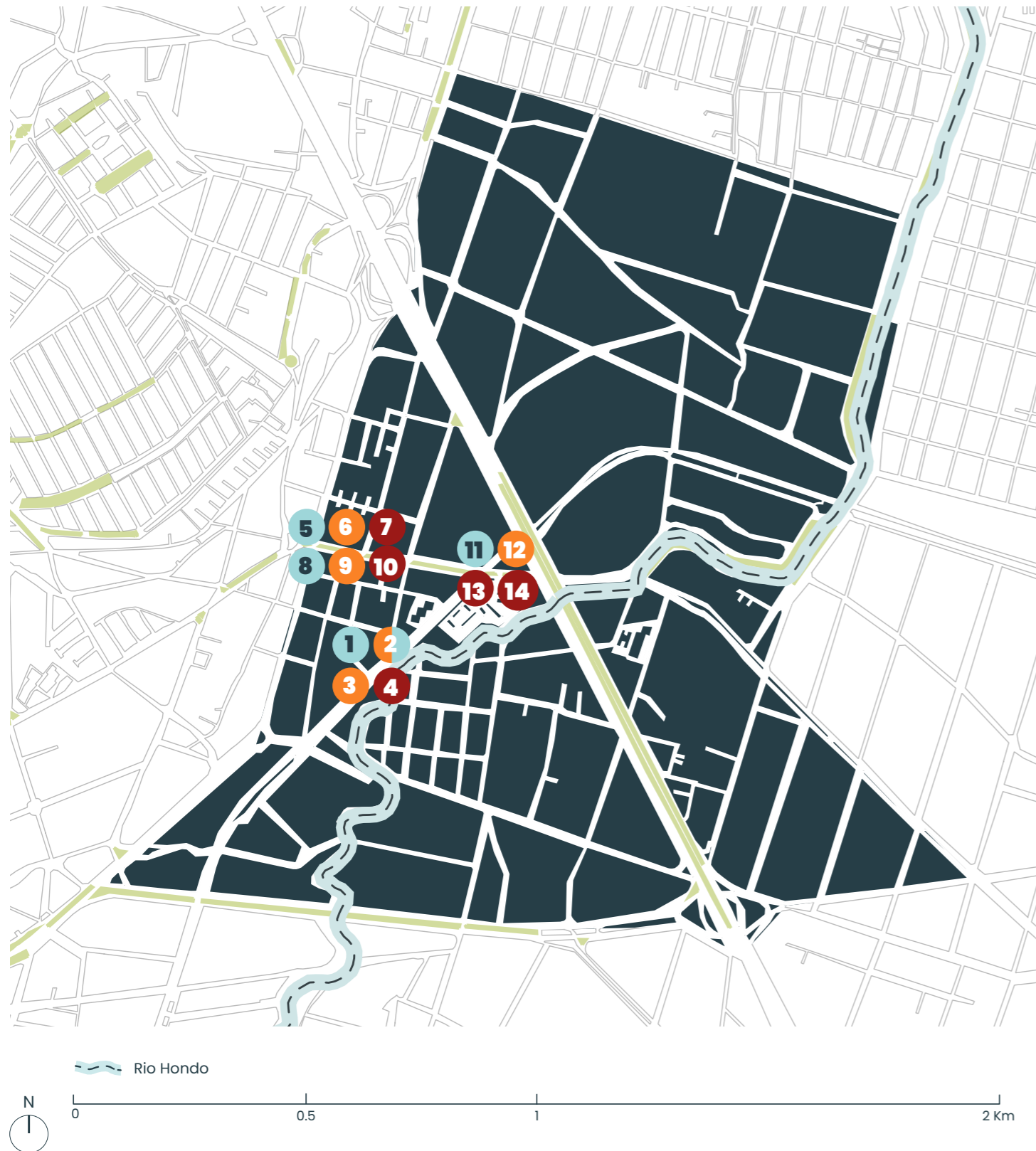
Escrito por Ruth Camacho Alcocer

FES Acatlán, UNAM / Ecorba / LU de Naucalpan



Ambas imagens: Formação em gestão de resíduos, agosto de 2023.
© WRI México

- **Transformação física**
- **Conscientização**
- **Geração de dados**



Iniciativas

Organizações líderes na implementação*

GT	Iniciativas	Organizações líderes na implementação*
GT Infraestrutura Verde	1 Construção de um jardim de chuva e incorporação de vegetação diversa, como espécies aromáticas, juntamente com novo solo	OAPAS; Mujeres con Alma; DGMA; FES Acatlán; Preserva Madín; DGSP; Moradores; Representantes de COPACIS
	2 Pintura comunitária de um mural nas margens do rio	
	3 Mobilização de uma escola primária local que utiliza um antigo vagão de trem junto ao rio para ministrar aulas, com o objetivo de conscientizar e envolver a comunidade na intervenção	
	4 Avaliação socioambiental da intervenção	
GT Espaço Público e Ambientes Seguros para Pedestres	5 Design colaborativo e execução de uma intervenção de urbanismo tático para a criação de faixas de pedestres mais seguros, e instalação de mobiliário urbano, parque infantil, pérgolas e vegetação com espécies autóctones	DGMA; Colegio de Arquitectos del Estado de México; Congreso del Estado de México; DGSP; FES Acatlán; DGDU; Moradores; Representantes de COPACIS
	6 Concurso de design para estudantes	
	7 Avaliação socioambiental da intervenção	
GT Gestão de Resíduos Sólidos	8 Instalação de pontos de coleta de resíduos e reciclagem	Moradores; Representantes de COPACIS; Consejero del H. Ayuntamiento de Naucalpan; DGMA; Mascotas SOS; DGSP
	9 Formação sobre práticas sustentáveis de gestão de resíduos e economia circular	
	10 Avaliação socioambiental da intervenção	
GT Transporte Público	11 Instalação de um ponto de ônibus com teto verde, captação de águas pluviais e iluminação melhorada; design colaborativo e execução de uma intervenção de urbanismo tático para as baías de ônibus; e melhoria da segurança e acessibilidade das faixas de pedestres	EcoUrba; Damas y Solidarios de Lomas de Bellavista; DGMA; DGDU; Moradores; Representantes de COPACIS; SEDUO; WRI México
	12 Formação sobre tetos verdes	
	13 Avaliação pré e pós-intervenção das condições socioambientais e de mobilidade	
	14 Avaliação da qualidade do ar	

FIGURA 3: MAPA DAS INICIATIVAS DO LU DE NAUCALPAN, ESTADO DO MÉXICO, MÉXICO. © WRI MÉXICO E UNU-EHS.

*Não são as organizações como um todo que lideram as iniciativas, mas sim os membros do LU ou outras pessoas representando essas organizações.



Ambas imagens: Instalação de uma parada de ônibus com teto verde na Avenida 16 de Septiembre, agosto de 2023. © WRI México

O **GT Gestão de Resíduos Sólidos** teve como objetivo conscientizar e promover práticas sustentáveis de gestão de resíduos na *Plaza Revolución* através de oficinas presenciais, educação ambiental e introdução de coletores de lixo cobertos feitos com materiais reciclados. A iniciativa experimental atingiu dois objetivos principais. Em primeiro lugar, ela trouxe à tona a necessidade de melhorar a logística local da gestão de resíduos, interligando os esforços locais. A maioria dos participantes desta atividade demonstrou grande interesse em aprender mais sobre reciclagem e gestão de resíduos. Em segundo lugar, a iniciativa respondeu ao interesse público e à demanda por mais pontos de coleta de resíduos. A Direção Geral do Meio Ambiente de Naucalpan transcendeu sua jurisdição oficial (oficialmente, a Direção Geral de Serviços Públicos é responsável pela coleta de resíduos) para realizar a coleta de pilhas, por exemplo, depois de ver o grande interesse demonstrado pelas pessoas e a grande quantidade de materiais coletados.

O **GT Transporte Público** instalou um ponto de ônibus com teto verde na *Avenida 16 de Septiembre*, uma das vias mais movimentadas da região. Esta iniciativa melhorou a qualidade do ar e proporcionou mais sombra e frescor. Além disso, o novo ponto de ônibus também oferece amenidades inclusivas, como acesso para cadeiras de rodas e balanço para crianças. O GT também ajudou a reorganizar e a desacelerar o trânsito na área, recuperando uma faixa anteriormente usada para estacionamento de carros através de urbanismo tático¹. A ação envolveu a pintura de padrões artísticos na via para marcar faixas de pedestres e áreas de embarque e desembarque de passageiros. Os objetivos principais incluíram a redução de riscos durante o embarque e desembarque de pacientes de uma clínica próxima e a promoção do uso compartilhado das vias por pedestres, carros e transporte público. Infelizmente, as melhorias no trânsito duraram pouco devido às restrições locais e os transeuntes ainda precisam se acostumar com o novo ponto de ônibus. No entanto, o governo municipal concordou em manter permanentemente o ponto de ônibus com teto verde e manifestou interesse em instalar mais em outras partes do município.

¹ O urbanismo tático refere-se a intervenções temporárias e de baixo custo em espaços urbanos, destinadas a melhorar a funcionalidade, a habitabilidade e o engajamento da comunidade. Estas iniciativas tipicamente envolvem cidadãos, ativistas ou artistas que utilizam materiais prontamente disponíveis para transformar ruas, parques ou outras áreas públicas. Podem também servir como meio de testar soluções criativas para desafios urbanos antes do comprometimento com mudanças de grande escala.



Instalação de uma parada de ônibus com teto verde na Avenida 16 de Septiembre, agosto de 2023. © WRI México



Instalação de contêineres para coleta de resíduos e reciclagem na Plaza Revolución, agosto de 2023. © WRI México

Desafios e Principais Conquistas do LU de Naucalpan

Após quase dois anos de operação, os desafios e as principais conquistas do LU de Naucalpan fornecem lições valiosas para sustentar as atividades em andamento, acelerar transformações mais amplas em Naucalpan e orientar esforços semelhantes em outros lugares:

1. RECONHECENDO OS DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA FLUTUAÇÃO DE MEMBROS DO LU

Atrair e reter membros do LU é uma tarefa desafiadora e demorada. Embora o LU de Naucalpan demonstre a importância de se ter um grupo central e permanente de participantes, ele também mostra que os participantes do LU e a participação no LU mudam ao longo do tempo - e que estas dinâmicas sociais podem ser positivas: novos membros do LU com diferentes afiliações organizacionais, competências e recursos podem fazer novas contribuições para o trabalho do LU.

O LU de Naucalpan vivenciou diferentes ondas de participação. Devido ao acordo formal assinado com a prefeitura em junho de 2022, funcionários públicos de diversos departamentos estaduais e municipais constituíram a maioria dos membros do LU desde o início. Os representantes da sociedade civil inicialmente mostraram preocupação quanto à possibilidade de o LU se tornar um espaço dominado pelo governo. As reuniões do LU exigiram diretrizes claras e um forte trabalho de facilitação para estabelecer o LU como um espaço neutro onde todos os membros possam expressar suas opiniões e se sentir seguros de que o espaço não é dominado por nenhum ator específico.

Com o tempo, alguns membros do LU se afastaram enquanto novos aderiram ao grupo. Essa mudança foi mais visível quando o laboratório migrou das discussões gerais e do desenvolvimento de uma visão comum para o planejamento e implementação de projetos experimentais através de grupos de trabalho. Duas das mudanças mais óbvias foram a adesão de novos atores com formação técnica ou acadêmica assim que os grupos de trabalho foram criados, e o aumento do nível de participação das mulheres. Essa dinâmica mostra que, embora as ondas de participação nos LUs possam parecer desafiadoras, elas também podem trazer aspectos positivos e novas perspectivas e capacidades que contribuem para o trabalho do LU. Outro aspecto interessante é que os novos membros aceitaram e se basearam nas regras de interação e na visão desenvolvidas anteriormente pelo LU, em vez de questioná-las. Até o momento, isso tem proporcionado ao LU de Naucalpan uma boa combinação de consistência e novas contribuições.



LIÇÃO: Assumindo a existência de um grupo central de membros do LU, mudanças em sua composição são esperadas e frequentemente positivas. Tais mudanças podem inclusive ser planejadas assim que o LU iniciar uma nova fase, por exemplo, ao passar do planejamento para a

implementação de ações concretas. Os facilitadores do LU devem apoiar a integração de novos membros para maximizar o benefício de suas novas perspectivas e contribuições para o trabalho em curso do LU.

2. ABORDANDO A REPRESENTAÇÃO LIMITADA DE MORADORES E DO SETOR PRIVADO

Apesar das mudanças nos membros do LU, existem setores que ainda não estão adequadamente representados na sua estrutura. O LU de Naucalpan enfrentou este desafio em relação a dois grupos específicos: os moradores, particularmente dos assentamentos informais, e o setor privado. A ausência destas partes interessadas é frequentemente observada em LUs e iniciativas participativas em geral. Neste contexto específico, esta ausência pode ser explicada por vários fatores.

O envolvimento dos moradores varia frequentemente em função de fatores como gênero e situação socioeconômica. É especialmente difícil envolver comunidades de baixa renda, tais como moradores de assentamentos informais, por diferentes razões. Um desses grupos na área de intervenção do LU de Naucalpan é a comunidade que vive em vagões ferroviários nas margens do rio Hondo. Os membros do LU expressaram opiniões diferentes sobre se estes moradores deveriam ou não participar do LU, apesar de estes residirem na área de intervenção. Alguns membros mencionaram o risco político de que estes moradores pudessem interpretar sua participação como um reconhecimento de seus direitos fundiários. Até agora, as tentativas de incluí-los têm mostrado resultados limitados. Uma das razões pode ser a questão da insegurança. Alguns moradores e membros do LU expressaram bastante preocupação com a ocorrência de roubos e supostas atividades de tráfico de drogas nestas áreas. Ao mesmo tempo, este também é um tema relevante no resto de Naucalpan para a implementação de iniciativas do LU. Na próxima fase do projeto, serão explorados novos formatos para atrair e facilitar a participação, especialmente dos grupos tipicamente marginalizados.

Também não houve participação regular de representantes do setor privado nas reuniões do LU, embora tenham sido frequentemente convidados a participar. Para abordar essa questão, o WRI México organizou reuniões paralelas com alguns destes representantes para discutir seus interesses e convencê-los a aderir. Está claro para todos os membros do LU que mudanças com impacto positivo no clima e nos meios de subsistência das pessoas em Naucalpan só podem ser feitas se forem apoiadas pelas fábricas e empresas que caracterizam a região. Portanto, na próxima fase do projeto, serão feitas novas tentativas para engajar representantes do setor privado, explicitamente conectando os objetivos do LU com os interesses do setor privado para proporcionar benefícios que possam trazer um impacto positivo e duradouro em Naucalpan.

LIÇÃO: Os processos de participação necessitam de uma metodologia sólida e de pensamento criativo. Mesmo com a melhor das intenções e facilitação adequada, certos grupos ou setores são particularmente difíceis de envolver nos LUs. Isto pode acontecer porque alguns membros do LU expressam preocupações e veem riscos potenciais associados à participação de atores específicos, ou porque tais atores não percebem benefícios ou simplesmente não estão interessados em participar. No futuro, o LU de Naucalpan considerará abordagens e formatos alternativos, inovadores e localmente específicos para incentivar a participação e o engajamento significativo destas partes interessadas.



BOX 2

Colaboração entre governo e sociedade civil: Trocando perspectivas e trabalhando em conjunto

No dia em que a iniciativa do LU “Ambientes Seguros para Pedestres” foi implementada na *Plaza Revolución*, a ativista Xiomara Trujillo Gutiérrez e funcionários públicos locais – todos membros do LU – se reuniram para pintar pneus reciclados e plantar vegetação para tornar a praça mais verde e bonita. Enquanto aguardavam a chegada de mais materiais, o grupo iniciou uma conversa sobre um ativista que vinha criticando muito o governo local nas redes sociais. Um dos funcionários públicos expressou sua opinião dizendo que havia muitas críticas por parte de ativistas e do público, mas que pouca ação colaborativa era realizada. Um funcionário público mais jovem enfatizou que a iniciativa do LU daquele dia era um exemplo de como os ativistas e o governo podem trabalhar juntos em ações concretas, apesar das diferenças e das críticas.

Ao refletir sobre seu trabalho no LU de Naucalpan, Xiomara afirmou: “Desde a criação do LU de Naucalpan, vem sendo promovida uma estreita colaboração entre a sociedade civil e os funcionários do governo, reconhecendo sempre a importância de trabalhar em conjunto para enfrentar os desafios das mudanças climáticas. Esta colaboração permitiu a troca de conhecimentos, experiências e propostas para identificar medidas eficazes. Apesar dos esforços empregados, reconheço que ainda existem desafios significativos, especialmente a falta de consenso e a falta de ações coordenadas no nível municipal. Convido a todos os atores envolvidos para que foquem seu interesse em ações concretas que abordem as principais causas dos problemas, a fim de evitar esforços isolados. (...) O LU de Naucalpan obteve progressos significativos graças à colaboração entre a sociedade civil e funcionários públicos. No entanto, é necessário mais empenho e ação coordenada para enfrentar as barreiras remanescentes, para que

possamos garantir um futuro mais sustentável para as próximas gerações.”

Silvia Philippe Cárdenas compartilhou o sentimento: “Naucalpan enfrenta desafios importantes em seu caminho rumo à sustentabilidade. O Programa de Ação Climática para 2013–2023 do município tem sido a diretriz para a implementação de projetos para acelerar a transformação de Naucalpan em direção à sustentabilidade. A participação de moradores e do setor privado permitirá delinear novas políticas e ações para continuarmos trilhando o caminho da sustentabilidade. A participação será fundamental para atingir isso; o LU de Naucalpan, implementado como parte do projeto Alianças para Transformação Urbana desde 2022, é uma grande iniciativa internacional na mesma linha. A Direção de Meio Ambiente de Naucalpan esteve totalmente comprometida ao longo de todo o processo do LU, movida pela convicção de que se trata de um espaço de reflexão onde o governo, as organizações da sociedade civil e os cidadãos em geral compartilham visões, discutem alternativas e propõem soluções para os desafios e conflitos socioambientais em Naucalpan. A visão estratégica para um Naucalpan sustentável e resiliente face às mudanças climáticas deve basear-se em iniciativas provenientes de espaços plurais, lideradas pelo governo e pela comunidade de forma coordenada e aproveitando as ligações transnacionais existentes.”

Escrito por Xiomara Trujillo Gutiérrez

SOS Mascotas y Rescate Animal / Preserva Madín / LU de Naucalpan

e Silvia Philippe Cárdenas

Subdirección de Gestión Ambiental, Dirección General de Medio Ambiente, Municipio de Naucalpan / LU de Naucalpan

3. TRABALHANDO COM PERSPECTIVAS DIVERSAS PARA PROMOVER NOVAS REDES E CONFIANÇA MÚTUA

Os LUs devem ser espaços neutros para troca, cocriação e colaboração. Nos quase dois anos de existência do LU de Naucalpan, os facilitadores e membros do LU trabalharam bastante para transformar esta visão em realidade. Ao longo do tempo, a troca de diversas perspectivas resultou em novas redes, em aprendizagem comum e no aumento da confiança mútua – especialmente entre a sociedade civil e as autoridades municipais (ver **Box 2**). Isto não significa que não ocorram conflitos, mas sim que a gestão de conflitos – baseada numa boa facilitação e discussões construtivas entre os membros do LU – pode contribuir para o desenvolvimento de soluções consensuais. Alguns dos principais choques de perspectivas que surgiram no LU de Naucalpan levaram a discussões intensas, incluindo as seguintes dinâmicas: especialistas e não-especialistas, funcionários públicos e moradores ou sociedade civil, classe alta ou média e classe baixa, e jovens e idosos. Às vezes, perspectivas opostas surgiam até dentro dos mesmos grupos, como ativistas ambientais veteranos e jovens ativistas climáticos, por exemplo.

À medida que as reuniões e discussões do LU avançavam, os participantes foram se conhecendo e aprenderam que todos os membros do LU podiam contribuir com algo valioso para o processo de trocas. As pessoas começaram a falar umas com as outras através das fronteiras, por exemplo setoriais, e tentaram antecipar e incluir as perspectivas umas das outras nas discussões. Além disso, muitos membros do LU começaram a interagir proativamente e a construir redes com membros de outros setores ou níveis hierárquicos. Por exemplo, os representantes governamentais utilizaram as reuniões do LU para compartilhar informações com colegas de outros departamentos ou níveis hierárquicos para coordenação interdepartamental (ver **Box 3**, página 23). A colaboração entre funcionários públicos de diferentes departamentos ou agências em pequenos grupos dentro do espaço neutro do LU ajudou a quebrar silos departamentais e a

promover o intercâmbio interdepartamental e intersetorial. Também surgiram redes entre acadêmicos ou pessoas com conhecimentos técnicos e grupos da sociedade civil ou representantes governamentais. Mesmo ativistas bastante críticos em relação ao governo passaram a conhecer melhor os representantes do governo e descobriram bases comuns para a ação. As mulheres se mostraram as principais iniciadoras de intercâmbios e redes intersetoriais e inter-hierárquicas, embora nem sempre tenha sido esse o caso.

Apesar dos desafios, como a ausência de grupos fortes da sociedade civil focados nas mudanças climáticas em Naucalpan e prioridades climáticas pouco claras dentro de certos departamentos governamentais, o LU de Naucalpan deu prioridade à abordagem dos desafios existentes, ao mesmo tempo que trabalha para estabelecer ligações com as questões climáticas. Avançando para a próxima fase do projeto, esforços continuarão para esclarecer e fortalecer a conexão entre as preocupações climáticas, os desafios existentes e as soluções locais, tendo como base a confiança e colaboração estabelecidas dentro do LU.

LIÇÃO: Ao proporcionar um ambiente para trocas e discussões construtivas de diversas perspectivas, conhecimentos, interesses e opiniões, a abordagem do LU promove novas redes, confiança mútua e coesão. Isto é particularmente evidente entre a sociedade civil e o governo num ambiente de “baixa confiança no governo”, e proporciona uma base sólida para a ação climática coletiva.

BOX 3

Como os LUs ajudam a melhorar as relações interdepartamentais

Durante uma reunião do LU de Naucalpan em outubro de 2022, um grupo trabalhou durante quase uma hora na priorização de atividades ambientais na área de intervenção. Trocaram informações, experiências e opiniões sobre como estas atividades poderiam ser realizadas, quem poderia ser responsável por qual parte, e quais recursos estavam disponíveis. Depois disso, as pessoas fizeram uma pausa e começaram a conversar informalmente.

Um representante da Direção Geral do Meio Ambiente de Naucalpan conversou com um funcionário da Direção Geral da Cultura e Educação. Eles trocaram informações sobre as áreas onde trabalhavam e verificaram se tinham alguém conhecido em comum. Depois de alguns minutos, começaram a compartilhar informações sobre projetos gerenciados em seus respectivos departamentos que estavam relacionados com o que havia sido discutido no grupo do LU. Concretamente, um deles compartilhou que estava promovendo a reabilitação de espaços públicos para torná-los mais seguros para as mulheres. A outra pessoa respondeu que não tinha conhecimento desse projeto, mas que o seu departamento poderia facilmente ser envolvido porque era responsável por tornar os espaços públicos mais verdes. Terminado o intervalo, os dois trocaram informações de contato para manter a comunicação além do trabalho no LU de Naucalpan.

Esta interação ilustra como o LU de Naucalpan quebrou barreiras e facilitou encontros entre funcionários públicos de diferentes departamentos municipais, por vezes também de diferentes níveis de governo. Dessa forma, o LU não só promove a troca de informações relevantes, mas também a integração de iniciativas governamentais em prol da sustentabilidade.

Escrito por **Marisol Romero Magallán**
Etnógrafa / LU de Naucalpan



Instalação de uma parada de ônibus com teto verde na Avenida 16 de Septiembre, agosto de 2023. © WRI México

4. LIDANDO COM A PARTICIPAÇÃO E A DEPENDÊNCIA DE AUTORIDADES PÚBLICAS

O LU de Naucalpan é composto predominantemente por representantes de autoridades governamentais municipais e estaduais. Participantes de vários departamentos governamentais fornecem conhecimentos e recursos para as iniciativas do LU. Este envolvimento e contribuição para o processo do LU por parte dos atores governamentais é louvável, porém também é arriscado. Primeiro, existe a preocupação por parte de outros membros de que o LU possa se tornar um espaço dominado pelo governo. Em segundo lugar, a posição de poder das autoridades governamentais nos níveis estadual e municipal poderia levar a conflitos políticos. Antecipar essa dinâmica comum em LUs foi eficaz no LU de Naucalpan. As medidas tomadas pelo WRI México como facilitador do LU, incluindo o uso de dinâmicas quebra-gelo e trabalho em pequenos grupos compreendendo diferentes setores, departamentos e hierarquias, ajudaram a evitar que representantes do governo dominassem o processo do LU ou se envolvessem em discussões políticas conflitantes. Além disso, o WRI México abordou essas questões de forma proativa, estabelecendo mecanismos de articulação, comunicação e monitoramento entre os membros do LU. Após cada reunião, vários membros foram contactados para esclarecer dúvidas e preocupações de maneira bilateral e para motivá-los a participar da reunião seguinte

e convidar outras pessoas. Embora a intensidade dessas atividades de articulação tenha diminuído um pouco ao longo do tempo, em meados de 2023, grande parte do trabalho do WRI México nos LUs ainda consistia na comunicação regular e individual com membros por meio de múltiplos canais, principalmente aplicativos de mensagens, redes sociais e telefone. Estas atividades contínuas de articulação para reter os membros existentes e recrutar novos membros foram essenciais para a aceitabilidade do LU.

Por fim, outro aspecto relacionado à alta concentração de representantes do governo entre os membros do LU diz respeito ao risco de este eventualmente se tornar dependente de atores governamentais. Esta dependência limita as contribuições de outros membros do LU e, potencialmente, a sustentabilidade do LU e de suas iniciativas. É, portanto, difícil encontrar o equilíbrio certo entre incluir representantes do governo visando a implementação, mudanças em políticas públicas e transformação a longo prazo e tornar-se excessivamente dependente dos mesmos.

LIÇÃO: Embora a participação e o apoio das autoridades governamentais sejam fundamentais para os LUs, tornar-se excessivamente dependente das mesmas é um risco para a neutralidade dos LUs, para discussões construtivas e para o seu potencial impacto transformador. Para uma boa operação e sustentabilidade dos LUs, e expansão de projetos experimentais, a participação e o apoio do governo devem, portanto, ser cuidadosamente equilibrados com os de outros setores.



Instalação de mobiliário urbano e vegetação na Plaza Revolución, agosto de 2023. © WRI México



Referências

Centro Mario Molina (2014). *Programa de Acción Climática del Municipio de Naucalpan de Juárez 2013-2023*. Centro Mario Molina: Mexico City. Disponível em: https://ieecc.edomex.gob.mx/sites/ieecc.edomex.gob.mx/files/files/Publicaciones%20Hist%C3%B3ricas/7_PACMUN/PACMUN%20NAUCALPAN%202014.pdf.

Guerra, Flávia, Marisol Romero Magallán, Acoyani Adame, Gorka Zubicaray, Michael Roll, Lucas Turmena (2022). TUC City Profiles No. 3: Naucalpan, Mexico. Bonn: United Nations University Institute for Environment and Human Security (UNU-EHS). Disponível em: <https://urbancoalitions.org/en/resources/publications/city-profile-naucalpan>.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)(2020). Presentación de Resultados del Censo Nacional de Población y Vivienda. Naucalpan. Disponível em: https://historico.naucalpan.gob.mx/wp-content/uploads/2021/02/resultados_censo2020_naucalpan.pdf. Acessado em 4 de agosto de 2022.

Roll, Michael, Florencia Almansi, Jorgelina Hardoy, Simone Gatti, Ariadne Samios, Lucas Turmena, Mariana Campos, Gorka Zubicaray (2024). Urban labs beyond Europe: The formation and contextualization of experimental climate governance in five Latin American cities. *Environment and Urbanization* (a ser publicado).

Secretaría de Desarrollo Urbano e Infraestructura del Gobierno del Estado de México (2023). Planes Municipales de Desarrollo Urbano: Naucalpan. Disponível em: <https://sedui.edomex.gob.mx/naucalpan>. Acessado em 19 de dezembro de 2023.







SOBRE

Alianças para Transformação Urbana

Alianças para Transformação Urbana (TUC) é implementado pela Universidade das Nações Unidas Instituto de Meio Ambiente e Segurança Humana (UNU-EHS), o World Resources Institute (WRI) através de seus escritórios nacionais no Brasil e no México, o Instituto Internacional para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (IIED) juntamente com o IIED – América Latina na Argentina, e o Instituto Alemão de Desenvolvimento e Sustentabilidade (IDOS), com o apoio do Ministério Federal Alemão para Assuntos Econômicos e Ação Climática no âmbito de sua Iniciativa Climática Internacional (IKI).

TUC procura mudar a trajetória de sustentabilidade das cidades em direção a emissões de carbono zero até 2050, alterando as estruturas e sistemas sociais, tecnológicos e políticos mais profundos que atualmente sustentam um processo de urbanização de alto carbono e uso intensivo de recursos. Para atingir este objetivo, o TUC facilita o estabelecimento de alianças de transformação urbana em cinco cidades latino-americanas, visando desenvolver novas estratégias para enfrentar os desafios locais de desenvolvimento urbano e desigualdade, e ao mesmo tempo reduzir as emissões de carbono.

Saiba mais: www.urbancoalitions.org/pt-br

-  facebook.com/unuehs
-  linkedin.com/school/unuehs/mycompany
-  twitter.com/UNUEHS
-  instagram.com/unuehs