



COCREAR FUTUROS SOSTENIBLES

**MANUAL PARA EL DISEÑO Y
FACILITACIÓN DE MESAS DE
TRANSICIÓN MULTIACTOR**

EDICIÓN:

Sergio Segura Calero

Ana Escario Chust

Guillermo Palau Salvador

AUTORES:

Ana Escario Chust

Guillermo Palau Salvador

Sergio Segura Calero

Sonia Rodríguez Martínez

Joan Damià Climent

José Manuel Martín Corvillo

Fenna Vogelzang

DISEÑO Y MAQUETACIÓN:

Sonia Rodríguez Martínez



ÍNDICE

PRÓLOGO	5
MANIFIESTO	7
ELEMENTOS BÁSICOS	9
1. INTRODUCCIÓN	16
2. DESARROLLO	19
1. PRE-MESA	21
2. MESA-CONSTITUCIÓN	27
3. MESA-HOJA DE RUTA	31
4. POST-MESA	43
3. REFLEXIVIDAD	45
HERRAMIENTAS	49

PRÓLOGO

JULIO LUMBRERAS

El mundo se encuentra en una encrucijada. Sabemos los enormes retos a los que nos enfrentamos: la dinámica poblacional -urbanización, envejecimiento, pandemias, migraciones-; la falta de acceso a servicios básicos -habitabilidad básica, agua y saneamiento, y energía sostenible y moderna-; o la ya demostrada superación de los límites planetarios -principalmente el cambio climático y la pérdida de biodiversidad-. Como telón de fondo asistimos a una progresiva fractura del contrato social que mantenía el equilibrio en las sociedades democráticas.

En este difícil escenario no podemos desaprovechar los acuerdos internacionales que se mantienen en vigor y, en particular, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y el acuerdo de París contra el Cambio Climático. Además, recientemente, con el propósito de relanzar estos acuerdos, Naciones Unidas ha lanzado un “pacto por nuestro futuro” y está impulsando múltiples iniciativas adicionales para responder a desafíos de sostenibilidad.

En todos estos acuerdos se repite hasta la saciedad la urgencia de lograr colaboraciones profundas y continuadas entre actores públicos, privados y sociales. Pero el paso de las declaraciones de intenciones a los cambios en las formas de relación está siendo muy lento. Observamos barreras casi insalvables para generalizar prácticas de cooperación que superen las lógicas competitivas imperantes. En estas condiciones cabe preguntarse cómo se establecen espacios para favorecer este encuentro productivo y creativo entre

actores, y cómo se mantienen en el tiempo.

Esta guía responde precisamente a estas preguntas. Con un enfoque riguroso y práctico, plantea metodologías para favorecer la colaboración en la resolución de retos complejos. Partiendo de una visión y un pensamiento sistémicos, propone establecer procesos de cambio que conlleven acciones simultáneas interconectadas, alejadas de la linealidad y diseñadas para adaptarse a contextos cambiantes. Además, tiene en su esencia la necesidad de experimentar, innovar y aprender de forma continuada.

La guía ofrece orientaciones para impulsar procesos de transición a través de las denominadas “mesas de transición” cuyo diseño y forma de ejecución son apropiados para abordar retos complejos, que requieren la implicación real a todos los actores concernidos. Esto hace que cualquier persona u organización que esté interesada en contribuir a la transformación hacia la sostenibilidad pueda encontrar inspiración en esta guía, en particular, aquellos actores que trabajen en la transformación urbana.

En las experiencias reales que nutren este trabajo se muestra cómo para que el sector público colabore con la empresa privada, las organizaciones sociales y el ámbito científico, la involucración activa de la Academia resulta decisiva. La universidad es un actor bien situado para diseñar soluciones innovadoras desde la colaboración, dada su legitimidad y capacidad de atraer al resto de agentes. Además, tiene la ocasión de dar prioridad

y reforzar líneas de investigación interdisciplinar y programas docentes que se adecúen a la complejidad de los retos sociales. Por ejemplo, el espacio físico que ocupan las universidades -sus campus- es aglutinador y permite generar condiciones “seguras”, que son el sustrato de la confianza indispensable para establecer procesos de transiciones socio-técnicas.

Por este motivo, esta guía tiene especial significado ya que proviene de la experiencia de profesores, investigadores y personal de las universidades, que han deseado implicarse en la facilitación y orquestación de iniciativas transformadoras como las mesas de transición. Por ello, no resulta extraño que sea la Red Española de Desarrollo Sostenible -capítulo español de la Sustainable Development Solutions Network- quien auspicie la guía, incorporándola a una línea de publicaciones de vocación práctica que la propia Red ha publicado en los últimos años. Todas comparten el propósito de potenciar la labor de las universidades en la difusión e implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible; y entre ellas destacan “Getting Started with the SDGs in Universities”, “Accelerating Education for the SDGs in Universities: A Guide for Universities, Colleges, and Tertiary and Higher Education Institutions”, y “Net Zero on Campus: A Guide and Accompanying Toolkit for Universities and Colleges to Accelerate Climate Action Worldwide”.

Además, la guía tiene una orientación a la transformación de las ciudades. Entre los desafíos que se han mencionado, las ciudades juegan un rol fundamental, toda vez que aglutinan a la mayoría de la población (en el caso de España, un 80%) y suponen más del 65% del consumo energético y más del 70% de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero en el ámbito europeo. Por tanto, la guía constituye un instrumento útil y de gran impacto para poder desarrollar hojas de ruta para la transformación urbana con una aproximación sistémica y donde participen todos los actores relevantes de las ciudades. Así, creando “mesas de transición”

en las ciudades, se contribuirá a responder a los desafíos, transformando nuestras ciudades en espacios más saludables, sostenibles, con mayor calidad de vida y oportunidades para toda la ciudadanía.

Julio Lumbreras Martín

Profesor titular de la UPM (Universidad Politécnica de Madrid) e investigador del itdUPM (Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano)

MANIFIESTO

¿POR QUÉ?

Los últimos informes del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC, 2022) continúan mostrando la evidencia física de problemas ambientales globales, de carácter persistente y de compleja solución como el cambio climático. Las ciudades presentan un papel central y crucial ya que son responsables de la mayor parte de las emisiones y del consumo de energía mundial. Además, concentran la mayor parte de la población con una previsión de crecimiento en la que en 2050 las ciudades abarcarán el 68% de la población mundial (UN-HABITAT, 2022). Unido a esto, es indiscutible que en la actualidad la injusticia social cada vez está aumentando más entre y dentro de las ciudades.

En este escenario, los problemas de insostenibilidad urbana parecen ser persistentes y adquieren un sentido de urgencia que ha llevado a la comunidad científica a plantearse cómo acelerar la sostenibilidad de las ciudades. **Se busca un cambio sistémico que conduzca hacia una transformación social, organizativa, económica, cultural y política, preguntándonos, en última instancia, qué tipo de sociedades queremos construir.** Muchos de estos planteamientos ponen sobre la mesa la necesidad de generar iniciativas innovadoras que favorezcan, no solo el cambio tecnológico, sino también la buena gobernanza en nuestras ciudades y territorios. En este sentido, las ciudades están buscando nuevos enfoques de gobernanza transformadores que les ayuden a acelerar el cambio, de una manera duradera e inclusiva. Estos enfoques buscan

fomentar la capacidad transformadora de las ciudades y sus iniciativas innovadoras, así como generar espacios donde se ponga en valor compartir y aprender de forma colectiva, para acelerar la transición a la sostenibilidad.

Esta es una tarea compleja que no puede ser abordada únicamente por un solo actor, como el municipio, o un sector en particular. Como resultado, **cada vez se reconoce más la necesidad de lo que se denomina una colaboración radical.** Abordar la transformación como un esfuerzo colectivo ayuda a conciliar las incertidumbres asociadas a la naturaleza compleja y sistémica del desafío, al tiempo que se busca un impacto en la sostenibilidad. A lo largo de varios años, se ha demostrado **cómo los esfuerzos colectivos mejoran el impacto social, económico, político y ecológico de la transición,** ya que los actores pueden agrupar recursos, combinar diferentes capacidades y objetivos estratégicos y reunir múltiples perspectivas sobre la naturaleza del problema y lograr un efecto amplificador. Se busca que estas estrategias vayan más allá de habilitar la colaboración reuniendo a las personas o coordinando diferentes actividades y tareas. Se trata de diseñar mecanismos, estructuras y enfoques para esta colaboración radical. A ello pueden contribuir espacios de cocreación y participación multiactor. Estos espacios se caracterizan por reunir a diversos actores de diferentes hélices, como son el sector público, sector privado, ciudadanía, academia y medios de comunicación. De esta forma, al incluir distintas perspectivas,

conocimientos y experiencias, se enriquece el debate y permite generar soluciones más robustas e inclusivas, mejorando la efectividad de los proyectos de sostenibilidad urbana, particularmente aquellos con metas ambiciosas. **Estos espacios facilitan asimismo un aprendizaje social transformador, promueven el cambio social y conducen a una acción colectiva hacia el objetivo común de la sostenibilidad.** Sin embargo, estos grupos deben seguir los principios de una transición justa e inclusiva, evitando la cooptación y los abusos de poder que pueden darse en los procesos participativos.

Por estas razones parece fundamental apoyar procesos de aprendizaje colectivo para la transición a la sostenibilidad, con la finalidad de empoderar a los distintos grupos de actores, así como de mejorar su capacidad e influencia en favor de esta transición. Por tanto, no se trata únicamente de agrupar, a modo de panel de expertos, a la diversidad de actores implicados, sino de conformar un espacio de intercambio, reflexión y aprendizaje donde los distintos grupos tengan voz y se encuentren equilibradamente representados a la hora de crear conocimiento y plantear hojas de ruta, proyectos y soluciones de forma colectiva. En este sentido, parte de la importancia de estos procesos radica en que son, en esencia, las personas y sus sinergias las que presentan la capacidad para lograr realmente un cambio transformador de nuestras ciudades y territorios.

En términos generales, este manual resulta especialmente relevante en ciudades y contextos con escasa tradición participativa, donde los procesos de toma de decisiones relacionados con la transición hacia la sostenibilidad rara vez han sido abordados de manera colectiva. En este manual se consideran las singularidades de estas ciudades y territorios sin reincidir en destacar las precauciones u obstáculos en materia de gobernanza que estos contextos (sin esta falta de experiencia o tradición participativa) puedan presentar. Al contrario, nos centramos en remarcar el valor añadido que supone en este tipo de

contextos la voluntad social, académica, política e institucional de trabajar de forma diferente para generar un cambio a través de iniciativas de innovación social.

Este enfoque, no obstante, no busca proporcionar una fórmula única y rígida, sino más bien un marco flexible y adaptable que pueda ser reproducido en distintos contextos. Cada situación presenta particularidades únicas que requieren soluciones personalizadas y adaptadas a su entorno específico. Por ello, se reconoce la importancia de ajustar este enfoque a las realidades y necesidades específicas de cada contexto, así como a las necesidades de cada Grupo Motor, sistema y actores involucrados. De esta manera, huyendo de soluciones estándar, se puede lograr una mayor efectividad, relevancia y sostenibilidad a largo plazo en la promoción de la sostenibilidad y la transformación hacia un futuro más sostenible. De la misma forma, la guía presentada en este documento se considera un marco flexible y en constante evolución, que no tenemos duda de que irá nutriéndose y evolucionando por medio de la experiencia y uso en contextos diversos.

ELEMENTOS BÁSICOS

DE LA MESA DE TRANSICIÓN

Este apartado tiene como objetivo reducir la complejidad del manual, y por tanto del proceso, por medio de la definición de conceptos y términos que se usarán habitualmente y el establecimiento de acrónimos.

CONCEPTOS

→ **Mesa de Transición (MT):** es un enfoque de gobernanza participativa donde una variedad de actores se unen para trabajar en la transición a la sostenibilidad de una ciudad, o de un sistema. Se busca representación de variedad de perfiles y de ámbitos de acción pero garantizando la operatividad del grupo. A lo largo de varias sesiones, cuyo número y duración dependerá de la ambición de la Mesa, se pretenden fomentar nuevas formas de hacer, pensar y organizar en una ciudad que conduzcan hacia un cambio de paradigma para lograr la sostenibilidad. La Mesa de Transición está gestionada por un grupo que guía y facilita el proceso, el Grupo Motor, y tiene como objetivo la cocreación de una hoja de ruta y la implementación de los proyectos demostrativos que de ella se deriven.

→ **Grupo Motor (GM):** es el equipo que guía el correcto desarrollo de la Mesa de Transición. Es asimismo el encargado de (1) definir los objetivos preliminares de la Mesa, (2) realizar el análisis del sistema en el que se va a trabajar, (3) establecer la lista preliminar de actores, (4) planificar y convocar las sesiones y (5) aportar la metodología. Puede ser conformado por instituciones académicas,

por la administración pública, por otras instituciones sociales o, preferiblemente, por una representación de todas ellas. En este tipo de contextos, resultan fundamentales estas coaliciones multidimensionales que proporcionarán el apoyo inicial, la mediación, el sostenimiento y la protección de la experimentación colectiva. No obstante, es recomendable que, tras una experiencia de aprendizaje y desarrollo, y tras establecer la Hoja de Ruta, este espacio multiactor en favor de la sostenibilidad que aquí denominamos como Mesas de Transición, sea capaz de marchar solo sin este Grupo Motor - siempre que los miembros de la propia Mesa de Transición lo considerasen necesario y viable.

→ **Enfoque Multiactor:** a lo largo de este manual se hace referencia en múltiples ocasiones a los actores que participan en la Mesa de Transición, entre los cuales se incluyen el sector público, sector privado, ciudadanía/ sociedad civil, academia y medios de comunicación. El enfoque multiactor reconoce la importancia de tener una variedad de perspectivas, conocimientos y recursos representados en un proceso o proyecto. Esto permite una mayor inclusión, diversidad de ideas y soluciones más robustas. Al involucrar a diferentes actores, se busca fortalecer la legitimidad, la equidad y la sostenibilidad de las acciones emprendidas.

→ **Hoja de Ruta:** pretende ser, desde una visión colectiva, clara y consensuada, una estrategia detallada para la consecución de los objetivos deseados. Este proceso se puede reflejar en el documento base que puede y debe ser considerado como en continua construcción y mejora en las MT. Una estructura estándar de una Hoja de Ruta debería recoger al menos el siguiente contenido: (1) antecedentes del sistema y de las problemáticas a tratar; (2) objetivos del proceso; (3) miembros y funciones dentro de la Mesa de Transición; (4) Proyectos demostrativos con sus respectivas tareas y responsables; y (5) plan de trabajo y cronograma de estos proyectos.

→ **Estatutos:** tienen la finalidad de aportar formalidad, solidez y compromiso al grupo, aspectos fundamentales para una MT. Se tratan aspectos más ideológicos, formales y normativos. Al igual que la Hoja de Ruta y la Mesa de Transición, pueden y deben ser consensuados y considerados como en continua construcción y mejora. Una estructura estándar de unos estatutos para la creación de una Mesa de Transición podría recoger el siguiente contenido, siempre enfocado al funcionamiento del grupo y no tanto a la hoja de ruta: (1) objetivos del grupo; (2) compromisos y valores; (3) aspectos formales y legales como por ejemplo, la forma de acceso al grupo, la forma de participación, la forma de comunicación o el tratamiento de datos; (4) miembros del grupo inicial de trabajo y respectivas funciones dentro de la Mesa de Transición; (5) estructura y tareas por responsables, incluyendo el Grupo Motor, dentro de la Mesa de Transición.

→ **Proyectos Demostrativos:** son “experimentos de transición” derivados de la Hoja de Ruta. Estos proyectos, cocreados a lo largo de diferentes sesiones de encuentro entre actores, tienen la finalidad de ser mejorados y escalados, para eventualmente reemplazar las prácticas dominantes, desbloqueando nuevas soluciones que aceleren la transición. Para ello, estos proyectos demostrativos pueden ser utilizados como modelos para el desarrollo de proyectos más amplios, pudiendo asimismo servir como base para la elaboración de políticas públicas o privadas. Los proyectos demostrativos deben ser realistas e implementarse con ambiciones de sostenibilidad a largo plazo. Dada la urgencia de los problemas climáticos deben, asimismo, motivar su institucionalización e integración, evitando quedarse estancados en una etapa de experimentación.

→ **Comisiones de Proyectos**

Demostrativos: son los grupos de trabajo especializados que se forman dentro de la Mesa de Transición con el objetivo de desarrollar los Proyectos Demostrativos. Las comisiones de proyectos demostrativos están formadas por aquellas personas de la Mesa que quieran unirse, ya sea por su interés o por su familiaridad y experiencia con el tema, y se complementan con personas que se consideren clave para estos proyectos que todavía no se encuentren en la Mesa. Son quienes se encargan de definir los objetivos, las metas y las estrategias para el desarrollo del proyecto. Estos deben estar reflejados en un plan de trabajo detallado y realista, que considere aspectos técnicos, económicos, sociales y ambientales pero también los posibles bloqueos y efectos adversos.

TÉRMINOS

→ **Facilitación:** su presencia es fundamental para el éxito de la Mesa de Transición. El equipo facilitador establece un ambiente de confianza y respeto, fomenta la participación equitativa y dirige actividades que estimulan la reflexión individual y colectiva. Además, incluye actividades innovadoras que añaden dinamismo al grupo y que fomentan la participación y la reflexión, guiando al grupo activamente a través de ellas para la definición de acciones concretas y la toma de decisiones efectivas y consensuadas.

→ **El Sistema:** se refiere a un sistema complejo que consta de componentes sociales y técnicas que interactúan entre sí. Estas componentes incluyen personas, organizaciones, tecnologías, infraestructura, políticas y normas culturales. La teoría de sistemas reconoce que estas componentes están profundamente interrelacionadas, y que los cambios en una de ellas pueden afectar a las demás. A lo largo del manual, cuando aparece el concepto sistema, generalmente se refiere a estas componentes en un campo en el que se puede incidir, como es el sistema energético o agroalimentario.

→ **La Reflexividad:** debe extenderse como un elemento transversal, iterativo e insistente en el propio plan de trabajo de las MT. Se deben promover la creación de espacios, estrategias y actividades participativas específicas que fomenten la reflexión colectiva, el aprendizaje y la revisión crítica a lo largo de todo el proceso. Tanto el monitoreo como la evaluación de la MT deben estar acompañados por este enfoque reflexivo. En este sentido, la academia puede desempeñar un papel fundamental como aliado aportando conocimientos y herramientas para fortalecer la reflexividad y el análisis riguroso de los resultados y procesos de la MT.

→ **Justicia social e inclusividad:** se entienden como uno de los pilares más importantes para elaborar una estrategia hacia la sostenibilidad de una ciudad. De esta forma se insta a ampliar el posicionamiento sobre cómo acelerar las transiciones de manera responsable y, en consecuencia, formular estrategias de transición acordes que no dejen a nadie atrás y que pongan el bienestar, la justicia social y la inclusividad en el centro. Estas premisas se deben trasladar a la MT, que debe abogar por una representación balanceada en cuanto a género, edad, origen y grupos minoritarios predominantes en el área donde se trabaja pero también incorporar los puntos de vista y las voces que usualmente no forman parte de estos procesos y que tienen la capacidad y el potencial de generar soluciones realmente innovadoras. Las voces contrarias, siempre que se pueda, no deben ser excluidas.

→ **Sistematización:** es un proceso mediante el cual se recopilan, analizan y organizan de manera reflexiva y sistemática las experiencias, prácticas y aprendizajes obtenidos a lo largo del proceso. Para ello se documentan de manera estructurada y rigurosa las acciones, resultados, impactos y lecciones aprendidas, con el objetivo de generar conocimiento y mejorar la comprensión de las experiencias vividas a lo largo del proceso. Es conveniente iniciarlo desde la parte de la pre-Mesa y continuar hasta la post-Mesa. Favorece la reflexividad, la comunicación de las acciones y del proceso y, sobre todo, la transparencia interna y externa del grupo.

→ **Actores:** también conocidos como *stakeholders*, son personas, grupos u organizaciones que tienen un interés o están afectados por las decisiones, actividades o resultados de un proyecto o iniciativa. Pueden ser de cualquier género y tipología, y su participación es vital para la sostenibilidad de los proyectos.

→ **Financiación:** el trabajo de las Mesa de Transición se desenvuelve bajo la participación voluntaria de sus participantes. Contar con presupuesto que sustente el funcionamiento del grupo, facilita tanto las acciones como los procesos. La captación de fondos resulta interesante a través de convocatorias o proyectos públicos, pero aquí destaca con más fuerza la necesidad de una colaboración público-privada. En este sentido también juegan un papel fundamental las universidades y centros de investigación, ya que por su carácter innovador y experimental, podrían marcar la diferencia y favorecer los procesos de transición bajo el marco de proyectos de investigación.

METODOLOGÍA

→ System Thinking.

También conocido como pensamiento sistémico, es un enfoque para analizar y comprender sistemas complejos, enfocado en la relación entre las partes que componen el sistema y cómo estas interactúan para generar un comportamiento global. Este enfoque se utiliza en diversos campos y tiene una relación directa con la búsqueda de soluciones para problemas de alta complejidad.

Por lo tanto, el System Thinking, es una forma de análisis que se enfoca en comprender los sistemas como un todo y no solo en sus partes individuales. Este enfoque se basa en la identificación de patrones de comportamiento y relaciones que existen en los sistemas complejos, y en la búsqueda de soluciones que no sólo aborden problemas específicos, sino que consideren el impacto de estas soluciones en el sistema completo.

Así, el estudio de las relaciones entre los elementos de un sistema permite desvelar la estructura y las causas reales del comportamiento y los problemas que observamos. Trabajar con esta metodología ofrece soluciones sistémicas e innovadoras a estos problemas o retos de alta complejidad.

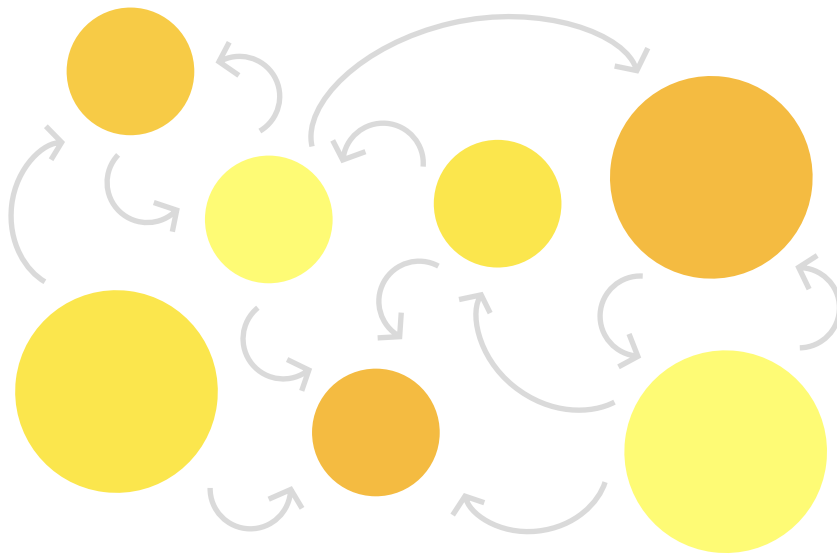


Figura 1. System Thinking. Elaboración propia.

→ Design Thinking.

El Design Thinking es una metodología creativa y centrada en el usuario, utilizada para resolver problemas que requieren un planteamiento no lineal y generar soluciones innovadoras. Esta metodología se enfoca en la comprensión profunda de las necesidades de los usuarios y en el desarrollo de soluciones que satisfagan esas necesidades de manera efectiva y atractiva.

La metodología se compone de varios pasos, que incluyen la observación y empatía con los usuarios, la definición del problema, la generación de ideas, la creación de prototipos y la iteración basada en la retroalimentación de los usuarios. Estos pasos se realizan para que el equipo pueda mejorar y refinar su solución a medida que adquieren un mayor conocimiento y comprensión de los usuarios y del problema.

El Design Thinking es muy popular en el diseño de productos y servicios, pero al ser una metodología transversal, también se utiliza en otros campos como la gestión empresarial, la educación, la salud y la sostenibilidad. Esta metodología se enfoca en la colaboración con sus bases en la creatividad y la experimentación, y es especialmente útil para resolver problemas complejos y desafiantes.

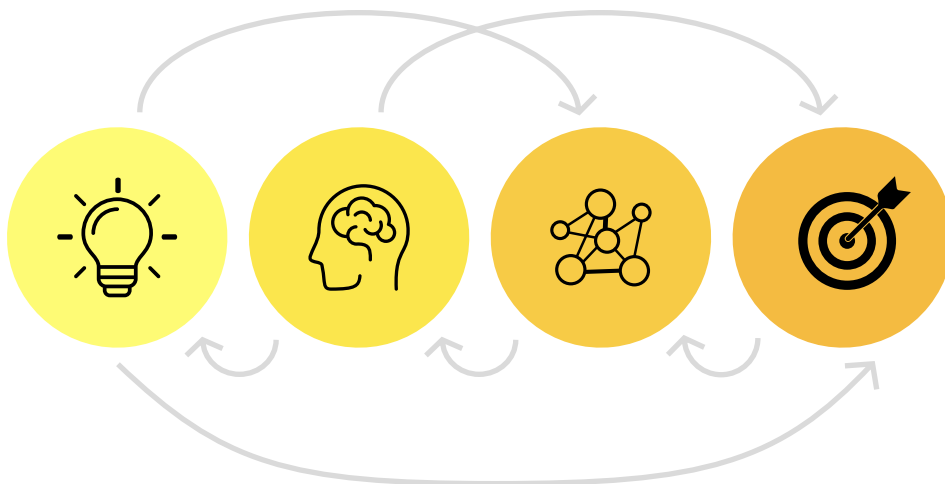


Figura 2. Design thinking. Elaboración propia.

→ Transition Thinking.

También llamado pensamiento de transiciones, es un enfoque basado en el pensamiento sistémico que reconoce la necesidad de realizar cambios profundos y sistémicos para abordar los complejos desafíos climáticos actuales y lograr la transición hacia un futuro sostenible. El Transition Thinking entiende estos procesos de cambio como procesos complejos que no pueden ser considerados de forma aislada y que implican múltiples interconexiones y retroalimentaciones alejándose de la linealidad y de la predictibilidad.

Se basa, por tanto, en la comprensión de que los sistemas actuales son insostenibles y requieren una transformación hacia sistemas más equitativos, regenerativos y resilientes. Esta transformación implica un cambio de paradigma, alejándose de un enfoque lineal y basado en la ² del crecimiento económico, hacia una perspectiva más holística y centrada en la sostenibilidad. Esta, se alcanza no sólo a través de la tecnología, sino también a través del cambio social, organizacional, económico, cultural y político e incluyendo un enfoque justo e inclusivo para facilitar la

transición hacia un futuro más sostenible y justo, preguntándonos en última instancia que tipo de ciudades queremos conseguir.

Debido a su enfoque sistémico, el Transition Thinking también considera la participación activa de los diversos actores que están involucrados en el proceso de cambio y la colaboración entre ellos, buscando formas de involucrar a las comunidades afectadas de manera significativa. También fomenta la experimentación, la innovación y el aprendizaje constante.

Por estas razones, esta metodología busca identificar y promover soluciones y prácticas transformadoras, con un claro enfoque hacia la identificación de las barreras, los impulsores del cambio, y las posibles trayectorias de transición que pueden llevar a la transformación deseada. Además, este enfoque considera la necesidad de tomar medidas para mitigar los riesgos y los impactos negativos del cambio, y busca formas de asegurar la sostenibilidad y la resiliencia de los sistemas que están en proceso de cambio.

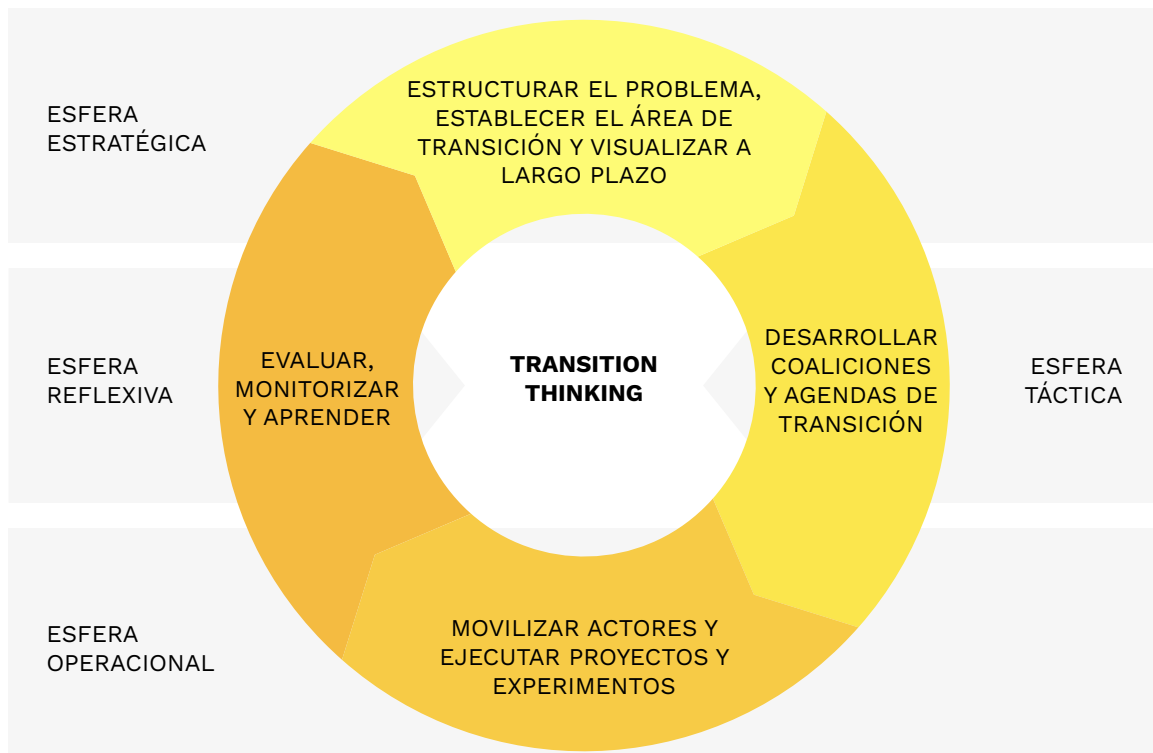


Figura 3. Finalidades principales. Elaboración propia basada en Loorbach, 2010.

1. INTRODUCCIÓN



Este apartado tiene como objetivo reducir la complejidad del manual, y por tanto del proceso, por medio de la definición de conceptos y términos que se usarán habitualmente.

¿PARA QUÉ?

A MODO DE MANUAL, aquí se tiene como finalidad facilitar el diseño e implementación de Mesas de Transición (MT) con dos finalidades principales: por un lado **generar espacios multiactor experimentales para la reflexión colectiva**, que puedan ser duraderos y efectivos, y por otro lado **aplicar una herramienta de cocreación de hojas de ruta** en el marco de la transición a la sostenibilidad. Estas MT se entienden como comunidades de práctica, o espacios de intercambio aprendizaje y coproducción de conocimiento, que constituyen por sí mismos iniciativas innovadoras.

Esta publicación surge para apoyar las iniciativas para el desarrollo y para la transición a la sostenibilidad que suelen asociarse a los principales instrumentos y políticas territoriales y urbanas. Estas pueden ser estrategias nacionales, regionales y locales y planes de sostenibilidad llevado a cabo por cualquier persona o entidad con interés de hacer uso de un modelo multiactor. Este sería el caso de las agendas de desarrollo y las agendas urbanas. Asimismo, también resulta de gran interés como apoyo al desarrollo de iniciativas vinculadas a las políticas orientadas a Misiones (como la Misión de Ciudades Climáticamente Neutras).

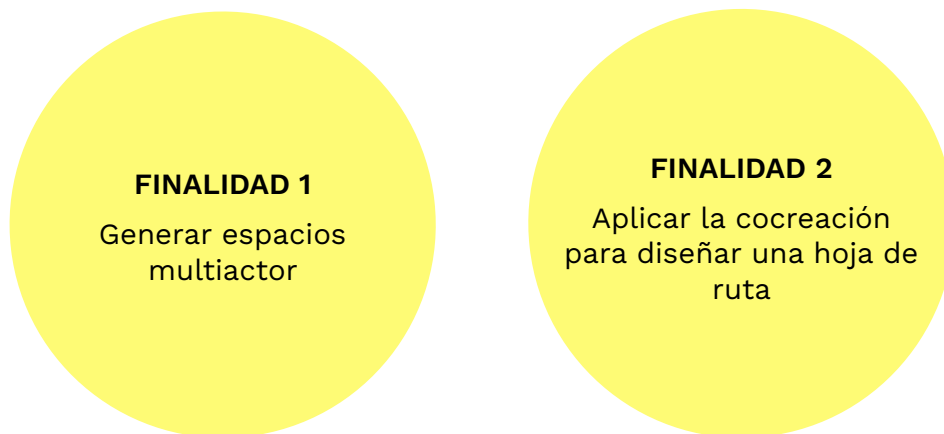


Figura 4. Finalidades del manual. Elaboración propia.

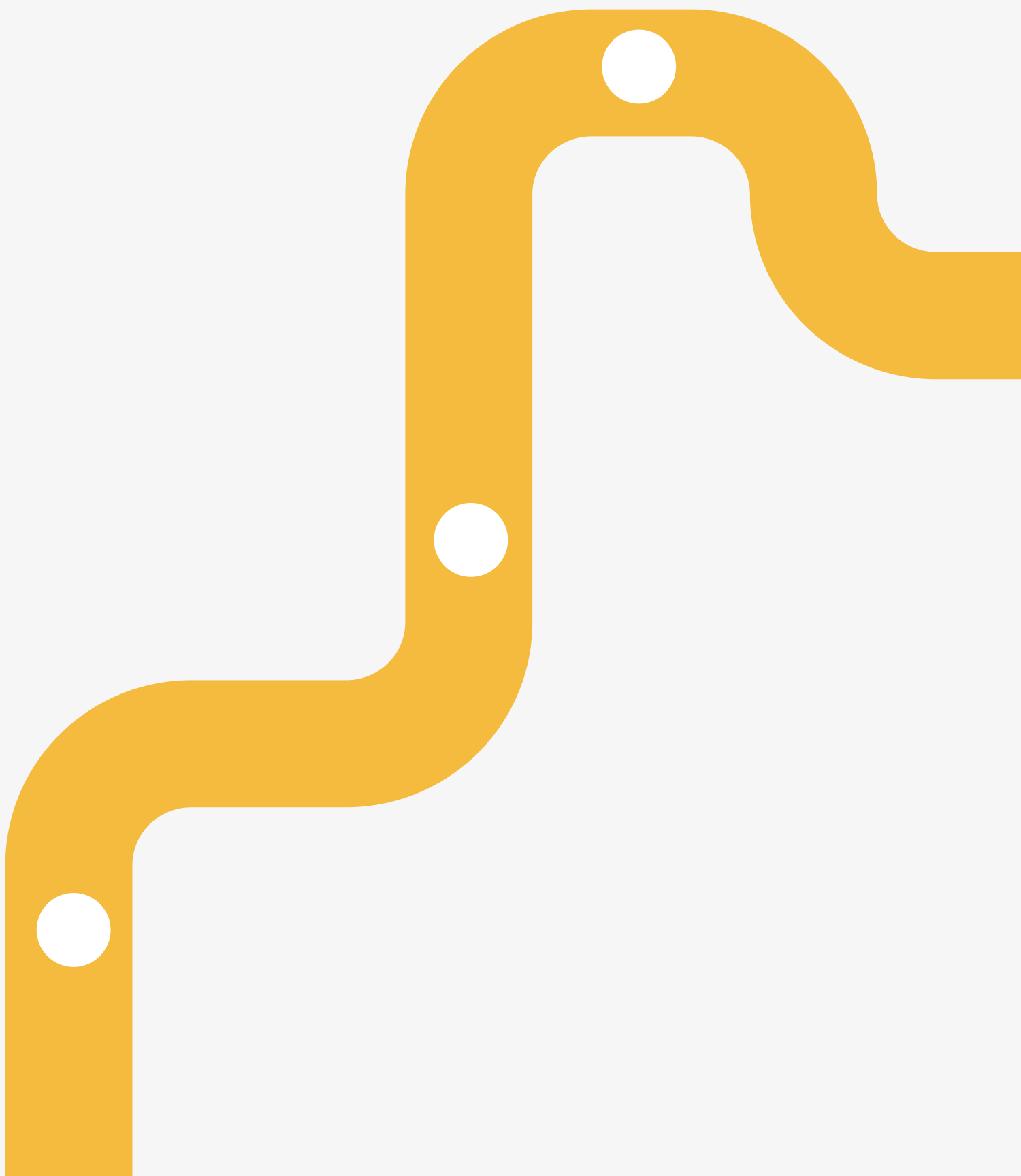
¿PARA QUIÉN?

Partimos de la premisa de que la transición a la sostenibilidad y la transformación de un sistema se favorece y se acelera cuando se implica una diversidad de actores que van más allá de la administración pública. Es por ello que este manual está especialmente dirigido a **aquellos agentes del cambio** que busquen herramientas metodológicas prácticas para poner en marcha una iniciativa que extienda la búsqueda y puesta en práctica de soluciones en materia de sostenibilidad. Estos agentes pueden formar parte de la administración pública, un consorcio, partenariado o iniciativa que tenga como objetivo último la transformación del propio sistema.

¿CÓMO?

Para buscar soluciones, se propone un recorrido que empiece por sistematizar colectivamente las distintas problemáticas, identificadas con un enfoque de abajo hacia arriba (*bottom-up*). De esta forma se pretende generar desde una visión colectiva una **estrategia detallada para la consecución de los objetivos deseados**, a modo de hoja de ruta. Para ello resulta fundamental conectar las políticas propuestas con proyectos innovadores demostrativos concretos. De esta forma se abordan tanto retos como soluciones, no solo en el largo plazo sino también en el corto. Todo ello con la intención de superar igualmente obstáculos típicamente relacionados con la falta de buena gobernanza en los procesos de toma de decisión de nuestras ciudades, derivada entre otras razones por las carencias en materia de democracia (como la falta de representatividad, inclusión de la ciudadanía en la toma de decisiones, la dependencia de ciertos sectores políticos, entre otras) y los obstáculos asociados, por ejemplo, a los cambios de ciclos políticos.

2. DESARROLLO



1. PRE-MESA



FASE 1 Establecimiento del grupo motor



FASE 2 Comprender el sistema



FASE 3 Mapeo de actores

2. MESA- CONSTITUCIÓN



FASE 1 Componer la mesa de transición



FASE 2 Planificar las sesiones

3. MESA- HOJA DE RUTA



FASE 1 Construcción del grupo



FASE 2 Comunicación



FASE 3 Contexto



FASE 4 Visión de grupo



FASE 5 Búsqueda de líneas estratégicas



FASE 6 Identificación de proyectos demostrativos



FASE 7 Comisiones



FASE 8 Cierre de la hoja de ruta

4. POST-MESA



1. PRE-MESA

El objetivo de esta fase que el grupo motor analice y comprenda el sistema.

- FASE 1 Establecimiento del grupo motor
- FASE 2 Comprender el sistema
- FASE 3 Mapeo de actores

¿Quién se encarga de esta fase?

GM con una especial relevancia de la academia o de expertos/as en el contexto.

FASE 1

ESTABLECIMIENTO DEL GRUPO MOTOR

La composición del GM refleja, generalmente, una **combinación estratégica de actores expertos en el sistema** o las materias que se pretenden abordar y dependerá de los objetivos y el contexto de la MT. En este manual se propone, no obstante, un GM donde se incluyan al menos tres sectores:

- Se valora positivamente la presencia del **sector público**, con la finalidad de aportar cierto grado de formalidad y de conexión directa con las realidades urbanas.
- Otro actor importante es la **academia** que, desde el inicio, tiene la finalidad de tratar de proteger la independencia del proceso de intereses externos y de garantizar, de una forma amplia y contextualizada, la consideración del conocimiento objetivo existente sobre el sistema o materias tratadas. Asimismo, es interesante en muchos casos para liderar el proceso reflexivo o el monitoreo y la evaluación, así como la sistematización del proceso.
- Se propone incluir, también, la presencia de un representante de la **sociedad civil** comprometido que equilibre el GM, por ejemplo, a través de una fundación u organización no gubernamental directamente relacionada con el sistema o las materias abordadas.

FUNCIONES DEL GRUPO MOTOR

El GM destaca por su **mayor implicación, compromiso y trabajo en comparación con cualquier otro actor de la MT**. Aporta estabilidad durante el proceso y se considera el impulsor de la MT. Además, son los responsables de la identificación de actores y de la definición del grupo y plan de trabajo inicial (que será presentado de forma abierta a la MT para su reconsideración), así como de la sistematización del proceso y de agrupar los recursos físicos, humanos y económicos al inicio de la MT.

Además, al GM se le atribuye la responsabilidad colateral de velar por la transparencia y la buena comunicación, así como por el compromiso y la predisposición de los distintos actores miembros de la MT. A lo anterior, se une la labor del GM de salvaguardar las relaciones entre las personas que componen la MT y garantizar relaciones igualitarias y la participación.

Otras funcionalidades estarán determinadas según las necesidades del grupo que constituya la MT, como pueden ser los aspectos relacionados con la difusión mediática de los acuerdos alcanzados o de las propias actividades desempeñadas. También es responsabilidad del GM elaborar unos estatutos de carácter preliminar, aunque el contenido y la estructura debe ser consensuada y validada de forma abierta y participativa por todos los actores de la MT, promoviendo la apropiación de los estatutos y compromiso con el mismo por parte de los miembros de la MT.

Es importante tener presente que el GM debe acompañar y facilitar el proceso, pero no abandonar su rol de guía asumiendo el control total del proceso, ni predeterminedar los resultados. Al contrario, el GM debe concentrar sus esfuerzos en la generación de confianza entre actores y de estos con el propio proceso llevado a cabo en la MT, favoreciendo una MT con capacidad transformadora. Por tanto, resulta clave que el GM cultive la imparcialidad y la propia apertura para la reflexión y el aprendizaje continuado. De esta forma, se abordarán las problemáticas de forma verdaderamente colectiva como un desafío reflexivo común que supere las barreras establecidas para abordar soluciones innovadoras y sistémicas.

El GM debe mantener la premisa de que tanto los objetivos como el plan de trabajo definido inicialmente, deben ser considerados en continua construcción y mejora. Por tanto, la reflexión colectiva continuada no debe quedar relegada a un aspecto anecdótico e interno, sino que se debe extender como un elemento insistente en el propio plan de trabajo de la MT, dando lugar a espacios, estrategias y actividades específicas para tal fin. Dada la importancia de este punto, se ampliará en el apartado 3.



Figura 5. Objetivos del GM. Elaboración propia.

FASE 2

COMPRENDER EL SISTEMA

Como se ha comentado anteriormente, componer una MT no se trata en ningún momento de aplicar una receta rígida, sino de abogar por la flexibilidad y la adaptación a las necesidades cambiantes. Un conocimiento holístico del sistema (energía, agroalimentación, movilidad, agua...) en el que se enmarca la MT acerca la experiencia de transición a poder **lograr resultados profundos, adecuados al contexto y proyectables a largo plazo**. Para esto, además de comprender el contexto, es necesario conocer los actores, las materias abordadas y la escala o escalas territoriales afectadas (región, ciudad, municipio, barrio...) de una forma sistémica.

Primeramente, este análisis debería abordarse a través del **estudio de la literatura académica, así como del marco normativo y documental pertinente**. Esto también ayudará a componer un listado del conjunto de actores¹ involucrados en el sistema en cuestión. Estos actores pueden ayudar asimismo a construir una mejor comprensión del sistema, por lo que entablar conversaciones o entrevistarlos puede ser una gran herramienta. Estas entrevistas contribuirán a explicitar relaciones más tácitas, expectativas y nuevos actores estratégicos que pueden ser identificados y que hayan quedado fuera de un primer análisis documental. Asimismo, también contribuirá a poder elaborar una lista de actores que componen el sistema.

➤ VER HERRAMIENTA 1. Análisis del sistema - p. 50

➤ VER HERRAMIENTA 2. Mapeo de actores - p. 51

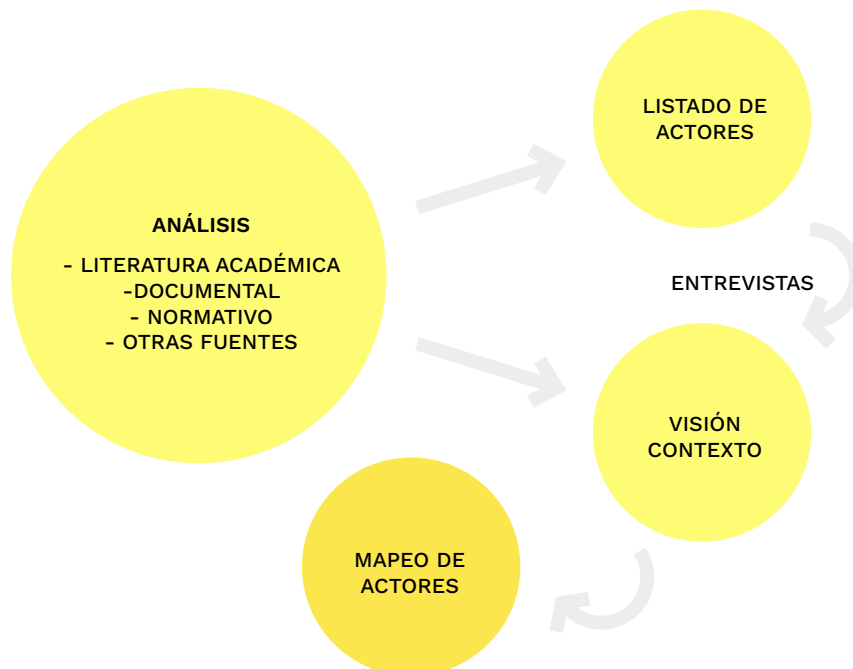


Figura 6. Compresión del sistema. Elaboración propia.

¹ En este caso, cuando se habla de actores, se suele referir a colectivos u organismos o a sus representantes.

FASE 3

MAPEO DE ACTORES

Fruto del análisis del sistema y estas conversaciones preliminares, se ha generado una lista preliminar de actores, lo que permite iniciar el análisis del universo de actores. Esta lista también se considera una lista inicial de la cual se seleccionarán los actores de la MT. Para mayor claridad, se sugiere seguir los pasos propuestos:

1. Se sugiere evaluar la lista inicial y **colocar a los actores en un sociograma** de acuerdo con: (1) su interés en participar en la TR (de bajo a alto) y (2) su influencia en el sistema (de bajo a alto).
2. Además, es importante mapear tanto actores con un **posicionamiento a favor como en contra del cambio** que exige el sistema para la transición a la sostenibilidad.
3. Asimismo, es fundamental la identificación de actores **“frontrunners”**, o con entusiasmo y predisposición excepcional en favor de la transición del sistema a la sostenibilidad, ya que resulta clave en la implicación de estos para garantizar el funcionamiento de la MT.
4. Para promover una MT lo más equilibrada posible, es importante considerar la inclusión de actores de las **cinco hélices de innovación**: academia, sector público, sector privado, sociedad civil y medios de comunicación (consultar el Capítulo de la Herramienta).
5. Dentro de estas hélices, los actores pueden agruparse en **clústers** o agrupaciones, así como establecer relaciones entre ellos para mayor análisis y definición de intermediarios o actores clave en las relaciones (dentro de las hélices o entre hélices).
6. Es importante poder incluir actores de **diferentes niveles**: local, regional y nacional.
7. La tendencia al trabajar con sistemas sociotécnicos y transiciones hacia la sostenibilidad, es tener una lista de actores más tecnológicos y especializados en el tema en detrimento de actores sociales, políticos y administrativos. Además, es importante incluir una representación **de actores sociales que abogan por una transición más justa e inclusiva**.

➔ VER HERRAMIENTA 3. Valoración de actores - p. 52



Figura 7. Cinco hélices de la innovación. Elaboración propia.

PRE-MESA

ADAPTACIÓN AL CONTEXTO. Trabajar de forma que el proceso sea adecuado, relevante y efectivo en un determinado entorno, implica comprender las dinámicas sociales, económicas, culturales y ambientales propias de la región. La adaptación al contexto también permite aprovechar las oportunidades y ventajas específicas que pueden existir en una determinada área. Esto puede incluir el uso de recursos naturales o energéticos locales, la identificación de sectores económicos clave o el fortalecimiento de la participación de actores locales en el proceso de transición.

Otro aspecto importante, que la adaptación al contexto permite responder de manera más efectiva a los marcos normativos y políticos existentes a nivel local, regional o nacional. Esto implica alinear las estrategias de transición con las políticas y regulaciones pertinentes, lo que puede facilitar la implementación y escalabilidad de las soluciones propuestas. Al considerar los desafíos, recursos y oportunidades locales, se aumenta la probabilidad de lograr resultados significativos y sostenibles en el camino hacia la sostenibilidad.

IMPORTANCIA DE LA FACILITACIÓN. El papel del equipo de facilitación es vital en el proceso de transición sostenible, ya que desempeña diversas funciones clave que contribuyen de diferentes maneras. En primer lugar, el facilitador contribuye a crear un ambiente adecuado para la co-creación. Su capacidad para gestionar la dinámica del grupo, promover una participación equitativa atendiendo a los desequilibrios de poder y fomentar un ambiente de confianza y colaboración contribuye enormemente a alcanzar los objetivos de la iniciativa de transición y al éxito general del proceso. En segundo lugar, el equipo de facilitación posee técnicas dinámicas que promueven la reflexión activa e innovadora, tanto individual como colectiva. El objetivo es estimular la creatividad, el pensamiento crítico y la generación de ideas innovadoras que contribuyan al proceso, a veces a través de actividades lúdicas. Por último, son responsables de guiar al grupo hacia la toma de decisiones, profundizando en los problemas, identificando desafíos, buscando soluciones y definiendo acciones concretas.

EXPERIMENTACIÓN EN EL CONTEXTO URBANO. La búsqueda de resultados inmediatos y garantías de éxito, principalmente en política, puede llevar a que se prefieran estrategias más probadas y con mayor trayectoria, limitando así la voluntad de experimentar con nuevos enfoques innovadores. No obstante, la experimentación es clave en las ciudades para generar nuevas formas de hacer que puedan desbloquear nuevas soluciones para un problema complejo y de largo plazo como es la transición hacia la sostenibilidad. La experimentación permite, asimismo, a responsables de la toma de decisiones y a planificadores/as urbanos/as explorar soluciones de manera iterativa y adaptativa, lo que ayuda a identificar qué enfoques funcionan mejor en situaciones específicas y ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos. Para ello es necesario posicionar a las ciudades como centros de innovación y principales desencadenantes, para permitir el despegue y la aceleración de las transiciones.

INERCIA DEL SISTEMA. Garantizar que la MT tenga relevancia y apoyo dentro de las políticas institucionales garantiza, o al menos permite, la aplicabilidad de tal estrategia en las políticas de la ciudad. Para lograr esto, además de la voluntad política y/o institucional, es necesario perseguir la pluralidad de actores relevantes involucrados. Superar el predominio de las perspectivas tecnológicas sobre las sociales y el riesgo de homogeneidad dentro de los grupos de interesados requiere esfuerzos intencionales

para incluir voces disidentes y visiones alternativas de la transición. La falta de el abordaje estas dinámicas puede reforzar inadvertidamente las estructuras de poder existentes y marginar puntos de vista disidentes, lo que potencialmente puede exacerbar las desigualdades en la transición hacia la sostenibilidad. Por lo tanto, fomentar procesos diversos e inclusivos de co-creación es esencial para generar resultados significativos y equitativos que beneficien a todos los actores involucrados.

INDEPENDENCIA Y TRANSPARENCIA. Estos procesos pueden sufrir inadvertidamente de propósitos negativos, como que las acciones y discusiones del grupo se dirijan hacia objetivos políticos o institucionales específicos, ya sea la redirección intencional o no. En tales situaciones, puede haber una percepción de que la iniciativa de transición carece de independencia y que el grupo está siendo utilizado meramente como una herramienta para alcanzar ciertos objetivos políticos. Esto puede socavar la confianza y la transparencia dentro del proceso. Para abordar este problema, es importante reconocer la posibilidad de que ocurra y establecer mecanismos para protegerse contra ello. Especialmente en contextos donde las prácticas participativas no están bien establecidas, se vuelve esencial fomentar perspectivas diversas e involucrar a la academia para proporcionar monitoreo y supervisión neutral, asegurando que el proceso permanezca independiente e inclusivo. Al incorporar una variedad de voces y puntos de vista, se puede minimizar el riesgo de influencia indebida o cooptación, mejorando en última instancia la integridad y efectividad del proceso de transición hacia la sostenibilidad.

2. MESA-CONSTITUCIÓN

En esta fase se compone la mesa de transición y se planean las sesiones a realizar.

- FASE 1 Componer la mesa de transición
- FASE 2 Planificar las sesiones

¿Quién se encarga de esta fase?

Grupo Motor de forma equilibrada

FASE 1

COMPONER LA MESA DE TRANSICIÓN

Finalmente, atendiendo a la ronda de entrevistas y a la clasificación posterior tras el mapeo de actores, **se selecciona un número viable de miembros que garanticen la representación balanceada de las categorías y características descritas** (ver paso anterior). Esta cifra puede rondar, por ejemplo, los 20 o 25 participantes para conformar un grupo de trabajo inicial. El número dependerá, no obstante, de la capacidad del proceso y del equipo facilitador. Los miembros participan en **calidad de representantes de una institución u organización concreta**, por lo que su papel consiste en aportar las ideas, puntos de vista, información, propuestas, conocimiento e intereses de la organización a la que representan. De esta manera, se evita la dependencia de individuos particulares y se favorece la continuidad de la MT en el tiempo.

Los actores se escogen, generalmente, **según su rol y capacidad de influencia** en las instituciones y organismos pertenecientes a las distintas hélices de innovación. A estos se pueden unir, aportando flexibilidad en el diseño de la MT, otros actores híbridos o intermediarios que representan organismos capaces de conectar actores de distintas categorías, como puede ser un centro de innovación público-privado o una fundación. Para dotar a la MT y al proceso de una lógica multiescala es necesario asimismo detectar actores dentro de los diferentes niveles de gobernanza. Se considera fundamental prestar especial atención a las **relaciones de poder** entre los mismos y a la **infrarrepresentación de actores sociales** y estipular mecanismos de garantía de **diversidad representativa** (género, edad, etnia, clase social...). En caso de que no sea así cabe el riesgo de trabajar en una transición que deje de lado los aspectos más sociales y de protección a los sectores más vulnerables en pro de aspectos más tecnológicos, dando lugar a una estrategia de transición menos justa e inclusiva, lejos de lo que se pretende con este tipo de instrumentos de gobernanza participativa.


En total, se recomienda trabajar con un grupo manejable de actores, aunque algunas circunstancias pueden demandar más como se ha comentado anteriormente, o quedarse en una lista más reducida. De acuerdo con la filosofía participativa, los **actores escogidos serán validados por sí mismos** en la primera sesión, buscando otros actores, sectores o individuos de interés. La lista quedará abierta a lo largo del proceso, en el caso de que puedan surgir otros actores que pueden ser incluidos ya sea por su relevancia (estratégica, operacional o reflexiva) o por su interés en el proceso.

FASE 2

PLANIFICAR LAS SESIONES

Tras el análisis del sistema socio-técnico, del universo de actores y de la selección de los actores que componen la MT, es el momento de comenzar a planificar las sesiones. Para ello es necesario:

1. Elaborar y compartir un **documento con el análisis del sistema** y del universo de actores generado en la fase previa. Este documento puede ser útil para que todos los actores partan con el mismo conocimiento del sistema y de sus necesidades.
2. Establecer los **roles dentro del GM y otros**. ¿Quién hace qué? ¿Quién es responsable de qué? Como elementos a tener en cuenta se sugieren los siguientes: liderazgo(s), gestión temporal de las convocatorias, comunicación interna y externa, elaboración de actas, diseño de las sesiones, diseño del material gráfico para las sesiones en el caso de que lo haya, moderación y facilitación de la sesión, gestión de tiempos, búsqueda de espacios físicos para las reuniones (en el caso de ser presenciales), búsqueda de speakers, captación de fondos...
3. **Planificación** de las sesiones y de la temporalidad. Esto último debe ser consensuado con los actores pero se recomienda elaborar una propuesta de cronograma con el número de reuniones, duración, periodicidad, etc.
4. **Diseño de las sesiones**. Para ello se puede optar por tener todo el proceso definido con anterioridad o, por el contrario, disponer de un guión preliminar e ir adaptándolo conforme evolucionen las sesiones. Es importante, no obstante, para que el proceso no se dilate en exceso, adaptarse a un número de sesiones cerradas que se definirán entre el GM. Se puede compartir la propuesta con el grupo o comunicar la agenda de cada reunión al principio de cada sesión (o al enviar la convocatoria).
5. Estipular **mecanismos de diseminación pública**. Estos mecanismos ayudarán a difundir y promocionar el papel de la MT en la ciudad.

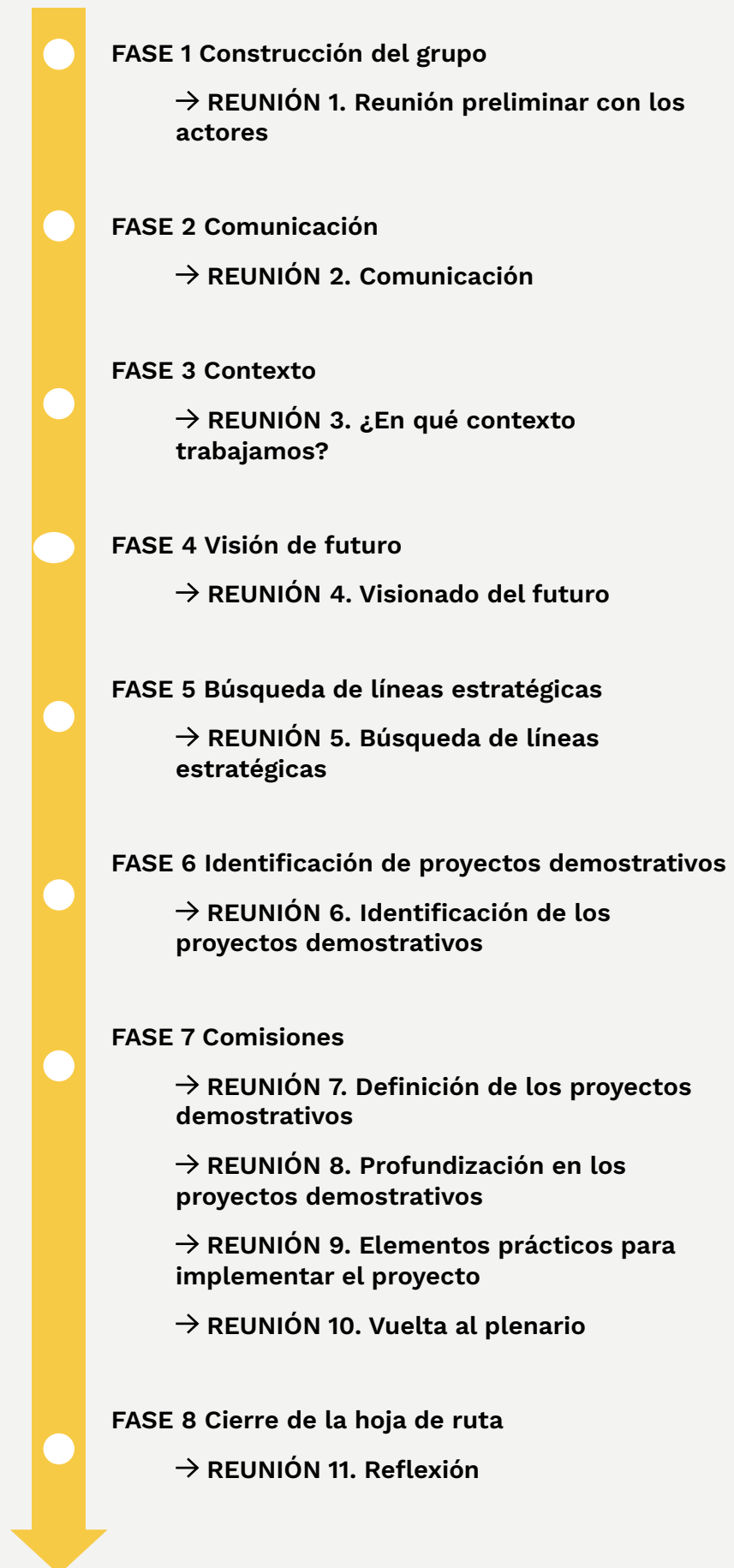
 VER HERRAMIENTA 4. Plan de trabajo - p. 53

MESA-CONSTITUCIÓN

LA COORDINACIÓN Y COOPERACIÓN entre distintos niveles de gobernanza es esencial para garantizar la coherencia y eficacia de las políticas y medidas de transición. Al involucrar a diferentes actores y niveles de gobierno, se pueden abordar de manera más efectiva los desafíos interconectados y sistémicos que plantea la transición. Asimismo es fundamental establecer canales de comunicación y colaboración fluidos entre los distintos niveles de gobernanza, con el fin de intercambiar conocimientos, recursos y buenas prácticas. La participación activa y coordinada de los diferentes niveles de gobierno también puede contribuir a la creación de marcos normativos e institucionales que faciliten la implementación de medidas de transición. Es necesario destacar que la relación entre los diferentes niveles de gobernanza no debe ser entendida como una jerarquía, sino como una interacción horizontal y complementaria que permita adaptar las políticas y medidas de transición a las necesidades y particularidades territoriales, fomentando la colaboración y el intercambio de conocimientos entre distintas iniciativas y actores relevantes.

LA DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN son componentes críticos para el éxito de cualquier proyecto de transición. Es fundamental que los resultados y avances obtenidos durante el proceso de transición sean comunicados de manera efectiva y accesible a la población en general, así como a los grupos de interés específicos. La divulgación permite sensibilizar e involucrar a la ciudadanía en el proceso, al permitir que los ciudadanos y ciudadanas conozcan los objetivos, acciones y beneficios de la transición, y puedan participar y aportar ideas. Por otra parte, la difusión permite establecer canales de comunicación entre los diferentes niveles de gobernanza y los grupos de interés, lo que contribuye a un diálogo constructivo y una mejor coordinación. La difusión efectiva de la información también puede ayudar a mejorar la eficiencia de los procesos de toma de decisiones, ya que se asegura que las decisiones se basen en información sólida y actualizada.

3. MESA-ROADMAP



3. MESA-HOJA DE RUTA

En esta fase comienza el trabajo colectivo, que es el elemento principal del proceso. Para este manual, y con el objetivo de establecer una guía más concreta, el proceso práctico de creación de la hoja de ruta para la transición a la sostenibilidad se ha dividido en **8 etapas o fases con 10 reuniones**. Las fases propuestas se dividen en:

- **FASE 1** Construcción del grupo
- **FASE 2** Comunicación
- **FASE 3** Contexto
- **FASE 4** Visión de futuro
- **FASE 5** Búsqueda de líneas estratégicas
- **FASE 6** Identificación de proyectos demostrativos
- **FASE 7** Comisiones
- **FASE 8** Cierre de la hoja de ruta

Como se ha dicho anteriormente, a pesar de la especificidad del proceso y de las reuniones que aquí se muestran, es necesario remarcar que el proceso debe ser flexible y basado en las necesidades. Tanto el orden como el número de actividades son recomendaciones basadas en experiencias propias pero pueden y deben ser adaptadas y modificadas para favorecer las necesidades del grupo y del contexto.

Resulta muy conveniente contar con un **equipo facilitador** para las reuniones que doten las sesiones de dinamismo y fomenten la generación de ideas y creatividad, garantizando una participación distribuida y horizontal. Para ello, es interesante contar con herramientas digitales (www.miro.com o www.mentimeter.com) o analógicas (*post-its* y papelógrafos).

¿Quién se encarga de esta fase?

MT al completo (GM y actores de las 5 hélices).

FASE 1

CONSTRUCCIÓN DEL GRUPO

En esta fase se especificará el **problema** que se va a abordar de forma colectiva. Para ello, se deben trasladar los **objetivos** de la MT a los actores que la componen, compartir los **conocimientos** obtenidos tras el análisis del sistema para establecer una base común sobre la que trabajar y definir los **estatutos** que darán forma al grupo. Asimismo, cobra especial importancia, dado que la mayor parte de los y las participantes no se conocen, poner esfuerzo y energía en **facilitar las presentaciones y establecer relaciones** para construir un equipo.

Se recomienda iniciar cada reunión con una recopilación de lo trabajado en la reunión anterior.

REUNIÓN 1

REUNIÓN PRELIMINAR CON LOS ACTORES

Este primer encuentro tiene un **carácter introductorio y motivacional**. Al ser la reunión que va a dar inicio al proceso, la experiencia de los actores a lo largo de esta primera sesión es determinante para lograr el interés y, por lo tanto, un buen anclaje y compromiso de los mismos con el grupo y con el proceso. Por ello, centrarla en un primer contacto de bienvenida con un **ambiente distendido y de alguna forma festivo** es altamente recomendable.

A parte de los actores y del GM, el proceso podría verse reforzado por la asistencia de cargos importantes dentro del ayuntamiento o de la municipalidad, así como personas relevantes en el sistema, de la transición a la sostenibilidad o que hayan participado en otras MT y que puedan contar sus propias experiencias.

Como cortesía y con el fin de agradecer una labor voluntaria, así como de fomentar las relaciones de los y las participantes se recomienda iniciar el proceso con un evento especial, como puede ser una comida. Estas acciones son importantes para generar comunidad, crear espacios informales de encuentro y darle relevancia a las personas que participan en el proceso.

Se compone de tres partes:

1.1. Charlas inspiradoras

Con el objetivo de compartir otras experiencias o mostrar el apoyo de personalidades o del gobierno local a la iniciativa.

1.2 Presentación y formación de equipos

Se presentan:

- Los objetivos generales.
- Las personas que componen la MT y las organizaciones a las que representan cada una de las personas participantes.

Es conveniente que **los objetivos y la composición del MT sean validados y completados por los miembros del grupo**. Esto puede ser respaldado mediante la inclusión de comentarios con *post-its* o, en el caso de reuniones en línea, utilizando herramientas como Miro. De esta manera, se fomenta la apropiación del proceso, facilitando que las decisiones y acciones tomadas sean más sólidas y representativas del conjunto de actores involucrados.

Al involucrar a los y las asistentes de esta manera, se fomenta la **apropiación del proceso** y se asegura que las **decisiones y acciones tomadas sean más sólidas** y representativas del conjunto de actores involucrados.

1.3 Visionado del grupo

En esta parte de la reunión se pretende definir **el lado más identitario del proceso y del grupo**. Reflexionar sobre los objetivos de cada actor individual o sus expectativas facilitará al GM alinear el proceso con estas y al resto de actores y a pensar en la MT como una entidad con identidad propia dentro de las políticas de la ciudad. Para ello surgen las siguientes **preguntas a reflexionar**, tanto de forma individual como colectiva:

¿Cuáles son los objetivos de cada participante con respecto a la MT? ¿Qué nos mueve a participar en la MT? ¿Qué pueden aportar como participantes? ¿Qué esperan que el grupo/ la MT les aporte? ¿Cuáles son sus expectativas respecto al trabajo de la MT? ¿Cómo se

puede ligar con las políticas de la ciudad u otros espacios de gobernanza?

Además, reflexionar sobre los objetivos de cada actor individual o sus expectativas ayudará al MT a alinear el proceso con ellos y con el resto de los actores, y a concebir el MT como una entidad con su propia identidad dentro de las políticas de la ciudad. Este es un paso muy importante porque si las expectativas de los actores no están alineadas con los objetivos del MT, puede conducir a una experiencia frustrante para ellos.

 VER HERRAMIENTA 5. Presentación - p.54

FASE 2

COMUNICACIÓN

Hasta aquí, hemos estado trabajando en definir el grupo, el contexto y el sistema en el que vamos a trabajar. Una vez se tiene claro esto, en esta fase se hace un inciso en el trabajo con la ciudad para **trabajar en la identidad formal del grupo**. Desde aspectos más básicos como el nombre hasta más complejos, como la estrategia comunicativa. Establecer una estética atractiva que unifique una narrativa conjunta puede, asimismo, favorecer tanto la difusión de las acciones como de las organizaciones presentes, aglutinando y motivando a los actores. En esta fase puede ser necesario contar con un equipo profesional o una consultoría de comunicación y de diseño que pueda aportar su visión y ayudar a dar forma a las necesidades del grupo para posteriormente encargarse profesionalmente de llevar a cabo las cuestiones acordadas.

REUNIÓN 2 COMUNICACIÓN


2.1 Presentación

Presentación inspiradora, charla o taller si se han visto necesidades en la fase anterior. Dado que en esta fase se va a hablar de la comunicación del grupo podría valorarse incluir expertos/as sobre el tema.

2.2 Reflexión

Reflexión sobre el grupo, la estrategia, y su papel para la sociedad. Definición del nombre del grupo y de su “comunicación masiva”:

¿Quiénes somos? ¿A quién va dirigido el mensaje? ¿cómo deberíamos comunicarlo? ¿Por qué medios? ¿Es necesario plantear un plan de comunicación externalizado? ¿Cómo lograr la participación de la ciudadanía? ¿Cómo comunicar nuestra participación como entidades? ¿Qué identidad gráfica buscamos?

 VER HERRAMIENTA 6. Comunicación - p. 55

FASE 3

CONTEXTO

La importancia de esta sesión radica en la búsqueda de un **conocimiento compartido del contexto** que actúe como línea de base sobre el que construir la estrategia. Este paso adquiere una gran importancia dada la diversidad de las personas que forman la Mesa y, por

tanto, de su conocimiento y de sus diferentes perspectivas del sistema a trabajar. Fortalecer este conocimiento ayudará a todos los actores a involucrarse y a no sentirse en desventaja respecto a otros actores que, dada su relación con el tema a tratar, poseen más conocimiento explícito sobre el mismo. Es importante trasladar a los y las participantes la importancia de las diferentes perspectivas, que añaden riqueza, y variedad en la narrativa, contribuyendo a trabajar de forma más sistémica.

REUNIÓN 3 ¿EN QUÉ CONTEXTO TRABAJAMOS?

3.1 Validación de los estatutos

Estos estatutos habrán sido redactados por el GM tras la reunión inicial. Algunos datos se recogerán de la reunión 1 y otros datos deberán ser desarrollados por el grupo motor:

1. Quiénes somos.
2. Redacción de unos objetivos del grupo y de unos objetivos para el *roadmap* (¿qué ambición se tiene?, ¿cuál es la misión/ visión?).
3. Establecer las funciones del grupo (temas a tratar, nivel de reflexión, definición y/o implementación de proyectos, realización del monitoreo, rendición de cuentas...).
4. Definición de la estructura del grupo (secretaría, GM/ coordinador, portavoces y personas asesoras externas).
5. Cronograma con las fechas de las reuniones.

3.2 Análisis del sistema

Tras exponer los objetivos acordados, así como los actores que formarán la MT, **el GM presenta los conocimientos construidos tras el análisis del sistema y del universo de actores**. Como con el resto de información estos conocimientos pueden (y deben) ser completados de forma participativa por los y las asistentes.

Esto permitirá generar un terreno común de comprensión y colaboración, donde todos los participantes puedan contribuir de manera equitativa y enriquecerse mutuamente. Además, esta alineación de conocimientos favorecerá una comunicación efectiva y una toma de decisiones informada, en un ambiente de trabajo horizontal y colaborativo.

 VER HERRAMIENTA 7. Diagnóstico del sistema - p.56

FASE 4

VISIÓN DE FUTURO

Desarrollar una visión de futuro en una mesa de transición no es un ejercicio meramente conceptual, sino una acción fundamental para guiar, inspirar y dar forma a un proceso colectivo efectivo y sostenible. Proporciona un propósito claro, orienta la toma de decisiones, motiva la participación, mantiene el enfoque a largo plazo, facilita la comunicación hacia el exterior, estimula la innovación y fomenta el compromiso las partes interesadas. Esta visión no solo es un faro que guía, sino también un imán que atrae y une a las personas en la búsqueda de un futuro más sostenible y deseable. Esta visión holística da pie a poder trabajar con escenarios futuros, evaluando las implicaciones y consecuencias de cada uno de ellos.

REUNIÓN 4 VISIONADO DEL FUTURO

4.1 Presentación

Presentación inspiradora, charla o taller si se han visto necesidades en la fase anterior.

Dado que en esta fase se va a hablar del contexto del sistema podría valorarse incluir expertos/as sobre el tema.


4.2 Visión de futuro

Se invita al grupo a imaginar y describir colectivamente un futuro deseado en el ámbito a tratar en un horizonte de tiempo determinado.

¿Cómo imaginamos la ciudad o el sistema en 2030? ¿Y en 2050?

Aquí, el equipo facilitador tiene una gran responsabilidad animando a los participantes a ser creativos y a pensar en un escenario ideal en términos de sostenibilidad, calidad de vida, equidad, políticas, etc.

Se puede trabajar por grupos utilizando soportes como papelógrafos o pizarras virtuales como Miro para registrar la visión de futuro y que el resto de participantes la vean.

 VER HERRAMIENTA 8. Visión de futuro - p.57

FASE 5

BÚSQUEDA DE LINEAS ESTRATÉGICAS

Tras el análisis del sistema, el grupo ya ha trabajado en construir una visión colectiva sobre las necesidades existentes en la ciudad y el tipo de futuro que desean. A partir de ahí, se identifican las acciones, políticas y estrategias necesarias para lograr este futuro deseado, teniendo en cuenta los obstáculos y las barreras existentes. Para ello se parte de una visión o meta a largo plazo y se trabaja hacia atrás para determinar las acciones y políticas necesarias. Esta metodología proporciona un enfoque estratégico y participativo en la planificación, facilitando el logro de un futuro deseado de manera más efectiva.

REUNIÓN 5 BÚSQUEDA DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS

5.1 Presentación

Presentación inspiradora, charla o taller si se han visto necesidades en la fase anterior.

5.2 ¿Qué barreras existen para alcanzar la visión de futuro?

El grupo examina el estado actual del sistema definido en las sesiones pasadas y añaden los desafíos o barreras que impiden alcanzar la visión de futuro deseada. Es importante la identificación y la definición de los retos y/o problemas del sistema desde cuatro puntos de vista: social, político, económico y tecnológico.

Estos desafíos y barreras pueden ser internos (de la ciudad y sus dinámicas) o externos (otros niveles geográficos) y pueden dificultar el logro de la visión. Al agruparlas por temáticas o por líneas de acción se puede facilitar la definición de líneas estratégicas a trabajar.

5.3 Priorización de líneas estratégicas

A partir del análisis anterior, se definirán varias líneas estratégicas. También es interesante hacer agrupaciones y relaciones entre ellas, siguiendo una perspectiva sistémica.

5.4 Identificación de acciones y medidas

A partir de la definición de las líneas estratégicas, el grupo genera ideas y propuestas concretas de acciones y medidas necesarias para superar los desafíos de cada línea y

avanzar hacia la visión. Es importante:

- Fomentar el debate y la colaboración entre los participantes.
- Priorizar las acciones más relevantes y estratégicas para lograr la visión de futuro deseada.
- Registrar y categorizar las acciones en función de su relevancia y viabilidad.

Es esperable que a lo largo de la sesión surjan incógnitas o la necesidad de aclarar ciertos ámbitos que escapan al conocimiento de los y las participantes. Estas cuestiones pueden ser trabajadas en posteriores reuniones por medio de charlas o talleres cortos por parte de expertas/os en la materia correspondiente, invitados por la organización o el GM.

 VER HERRAMIENTA 9. Búsqueda de líneas estratégicas p. 58

FASE 6

IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS DEMOSTRATIVOS

En este momento, se vuelve importante **comprometerse con la búsqueda de ideas que aborden estas necesidades y que conduzcan hacia un futuro más sostenible**. Esto ocurre cuando estas ideas se convierten en experimentos de transición, o proyectos demostrativos que, como su nombre indica, deben ser proyectos que demuestren cómo y en qué dirección se puede producir el cambio en la ciudad.

Uno de los objetivos principales de estos proyectos es aprender de ellos por medio de la aplicación práctica, por lo que deben ser: 1) realistas, 2) centrados en actividades concretas y 3) capaces de implementarse en el corto plazo pero con posibilidad de ser escalados y dilatados en el tiempo. La MT debe ser responsable de **desarrollar la estrategia de estos proyectos demostrativos**.

En este manual, se trabajará con proyectos demostrativos pero existen otras metodologías que se pueden utilizar. Una de ellas, es la de cartera de proyectos (o *project portfolio*). En el contexto de la transición a la sostenibilidad de una ciudad, el *project portfolio* se refiere a la recopilación y gestión de todos los proyectos relacionados con la sostenibilidad y el desarrollo sostenible que se están llevando a cabo o planificando en la ciudad. La Mesa puede implementar sus propios proyectos (como en este manual) o trabajar con los proyectos ya existentes en una ciudad aportando coherencia y estableciendo líneas estratégicas globales.

REUNIÓN 6 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS DEMOSTRATIVOS

6.1 Presentación

Presentación inspiradora, charla o taller si se han visto necesidades en la fase anterior. Si no, se puede traer, por ejemplo, a alguien que haya formado parte de una Mesa de Transición en otro lugar.

6.2 Identificación y priorización de proyectos demostrativos

La elección de los proyectos demostrativos puede ser un proceso difícil. Es posible que los participantes de los grupos tengan diferentes prioridades o ideas sobre lo que deberían ser estos proyectos por lo que es muy importante facilitar el diálogo y el consenso. Se

proponen los siguientes pasos:


1. Se lleva a cabo una lluvia de ideas en la que cada participante puede aportar y explicar sus ideas a implementar como proyectos según cada línea estratégica y de acuerdo con la sesión anterior.
2. Se agrupan/combinan los proyectos propuestos bajo temáticas similares.
3. Se priorizan los proyectos. La disponibilidad de recursos (humanos, financieros...) y la viabilidad determinará tanto la elección como esta priorización, que siempre debe surgir del acuerdo colectivo.

Es importante que los proyectos demostrativos elegidos sean diversos y que cubran ámbitos variados.

Este momento es determinante para poder velar por una transición justa e inclusiva al incluir proyectos y enfoques basados en valores sociales. Como se comentaba anteriormente, la transición no debe ser únicamente tecnológica sino que debe abarcar un cambio económico, político, social y cultural.

6.3 Elección de los proyectos

Es conveniente escoger un número de proyectos demostrativos abaricable por el grupo. Por ejemplo, para un grupo de unas 25 personas podría ser suficiente escoger de 5 a 6 proyectos a trabajar, siempre dependiendo de la magnitud y de la naturaleza de los mismos. En sesiones posteriores alrededor de cada proyecto se formará una comisión. Si hay 6 proyectos encontraremos 6 comisiones. Cada comisión se dedicará a definir a lo largo de tres sesiones (en la séptima fase) y de forma colectiva el detalle de los proyectos.

 VER HERRAMIENTA 10. Priorización de proyectos demostrativos - p. 59

FASE 7

COMISIONES

Las comisiones son subgrupos dentro del grupo inicial que trabajan de forma específica cada estrategia de cada proyecto demostrativo. Son los propios actores del grupo principal los que deciden unirse a las comisiones de acuerdo con su interés, pudiendo unirse a más de una, por lo que es interesante que no se solapen en el tiempo. Las comisiones definen el documento que dará estructura a cada proyecto demostrativo al mayor detalle posible. Cada comisión trabaja el documento de un proyecto a lo largo de varias reuniones y dispone de una/un portavoz. Es importante clarificar que dadas las fuerzas con las que cuenta la mesa, el objetivo inicial es definir el proyecto y no tanto implementarlo .

En cada comisión se debe decidir quien redacta el documento de cada proyecto pero es posible que, dado el principio de voluntariedad con el que se trabaja, las únicas personas disponibles para dedicarle el tiempo y el esfuerzo suficiente sean las del GM.

Debido a que estos proyectos son experimentos, es deseable que sean proyectados para implementarse a pequeña escala donde los efectos puedan medirse. El monitoreo y la evaluación son, por tanto, aspectos o prácticas importantes ya que el objetivo de los experimentos es aprender de ellos y garantizar que los proyectos tengan un impacto efectivo y duradero en la transición de una ciudad. Idealmente, cuando se está notando que un proyecto es fructífero, es decir, tiene los resultados deseados, se puede escalar, profundizar o ampliar.

La **escalabilidad** se realiza mediante la ejecución del proyecto a un nivel mayor. Por ejemplo,

si un proyecto demostrativo se lleva a cabo primero solo en un vecindario, se puede ampliar para que se lleve a cabo en más y diferentes vecindarios simultáneamente para ver si impacta de la misma manera. De esta forma se convierte en una parte más grande de un sistema. Se puede **profundizar** en un proyecto cuando se aprende lo máximo posible de él, manteniéndolo en el mismo contexto específico. Esto implica mirar más allá de los efectos deseados predeterminados y examinar cambios adicionales en la cultura, las prácticas y la estructura de un sistema. Por último, un proyecto se puede **ampliar** cuando se replica en un contexto diferente para ver si tiene resultados iguales o diferentes allí. De igual manera, un experimento que se hace primero en un barrio o en un sector específico, se puede extrapolar a otro barrio o sector con características distintas con el fin de estudiarlo en otro contexto.

REUNIÓN 7 DEFINICIÓN DE LOS PROYECTOS DEMOSTRATIVOS

7.1 Validación colectiva

Tras la reunión anterior, el grupo debe validar una estructura del documento del proyecto, propuesta por el GM. Como sugerencia, el documento a completar puede dividirse en las siguientes partes: (1) descripción del proyecto, (2) justificación y efectos deseados, (3) experiencias previas en la ciudad relacionadas con el proyecto y aprendizajes, (4) objetivos a corto-medio-largo plazo, (5) gobernanza y coordinación, (6) hoja de ruta con los ejes de actuación y las tareas, (7) calendario (o *timing* o *roadmap* temporal) y (8) Necesidades de financiación y fuentes. Queda abierto por si el grupo considera importante añadir otro apartado.

7.2 Información necesaria para el proyecto

Dado que las personas que componen la comisión muchas veces no disponen de toda la información demandada para rellenar el documento es importante hacer un ejercicio de visibilización de esta información necesaria. Esta parte se puede iniciar con estas dos preguntas relacionadas con el proyecto y las necesidades de información de los y las participantes:

¿Qué queremos saber? ¿Cómo queremos saberlo?

Es posible efectuar dos columnas, una con cada pregunta, y conectar las respuestas a la primera pregunta con las de la segunda. La segunda puede ser por medio de expertos/as, hablando con otras iniciativas similares, revisión de documentos, hablando con la ciudadanía... También es posible que la respuesta a cómo queremos saberlo pase por invitar a gente nueva a la comisión. Esto se desarrollará más adelante en el punto 6.3.

Es responsabilidad del grupo motor garantizar que la información requerida llegue a la Mesa, ya sea invitando a gente para una charla o que reciban las preguntas de los y las participantes y busquen la información por su cuenta.

 VER HERRAMIENTA 11. Información sobre el proyecto - p. 60

7.3 Experiencias previas

Otro apartado del documento a rellenar, son las experiencias previas. Para ello se generará un lluvia de ideas con otras experiencias similares que haya habido en la ciudad relacionadas con el proyecto a redactar. Esto, nos ayudará tanto a recurrir a personas que se hayan enfrentado a situaciones similares y puedan ayudarnos, como a no duplicar esfuerzos y trabajar en consonancia a otros proyectos ya existentes, dotando a la iniciativa de un enfoque más sistémico.

7.4 Nuevos actores

Además de los participantes en la subcomisión, podría ser necesario que otros actores se involucrasen en el proyecto para que este sea un éxito. En esta segunda parte se determinará, asimismo, la necesidad de nuevos actores y/o expertos/as para invitar a la subcomisión por hélices y según lo que se requiera de ellos: para participar de forma continua en la comisión, para validar cuestiones técnicas del proyecto, para aprender de ellas/os.

➤ VER HERRAMIENTA 12. Actores y expertos a invitar a la comisión - p. 61

7.5 Portavocía

Elección de la portavocía del proyecto. Esta persona será la encargada de conectar con las otras comisiones y facilitar que haya comunicación entre ellas. En las sesiones plenarias puede ser la persona que traslade la información de su proyecto al resto. No debe ser una función con carga de trabajo, sino más bien comunicativa.

REUNIÓN 8 PROFUNDIZACIÓN EN LOS PROYECTOS DEMOSTRATIVOS

8.1 Definición de los objetivos del proyecto

En esta sección se definen los objetivos cuantitativos y cualitativos del proyecto. Pueden surgir dudas sobre la posibilidad de alcanzar estos objetivos, o la legitimidad para establecerlos, pero es importante recordar que estos objetivos son preliminares y que, al desarrollar los proyectos, serán revisados por personal técnico especializado que pueda garantizar su viabilidad.

A pesar de esto, es importante incluir expertos/as en la materia en la comisión para ayudar a trabajar en el documento con mayor fiabilidad y detalle. Aún así, como en la reunión anterior, si surgen dudas específicas, el GM puede consultarlos externamente o referirse a personas que puedan unirse a una sesión para ayudar a resolverlas.

8.2 Definición de tareas a realizar y su temporalidad

Se esbozan las tareas esenciales del proyecto para alcanzar los objetivos y sus correspondientes cronogramas, proporcionando una hoja de ruta que describa los pasos concretos necesarios para lograr los objetivos del proyecto dentro de un marco temporal. Estas tareas pueden no ser excesivamente específicas inicialmente y, al igual que los objetivos, serán revisadas por expertos/as antes de la implementación del proyecto.

REUNIÓN 9 ELEMENTOS PRÁCTICOS PARA IMPLEMENTAR EL PROYECTO

9.1 Definición de los elementos prácticos del proyecto

Estas deben estar descritas lo más detalladamente posible. Elementos importantes de cada tarea son la gestión del (cómo y por quién está encargado/a), el financiamiento (quién lo proporcionará - convocatorias, iniciativas, financiación privada...), qué recursos y preparativos se deben hacer en términos de espacios, equipos, materiales, protocolos y herramientas que son necesarios para el proyecto, los tiempos...

9.2 Validación del contenido del documento

Después de la reunión 8, al GM se le encomienda la tarea de redactar el contenido de cada sección del documento de Proyecto Demostrativo (ver 7.1). Se recomienda que al finalizar, la

información del proyecto, sea validada y completada por los componentes de la comisión.

Cabe destacar que los experimentos también pueden ser fallidos y que se debe aprender de estos de la misma forma que se aprende de los experimentos exitosos, siendo igualmente valiosos para la transición. Centrarse en enfoques flexibles, poniendo el aprendizaje en el centro y valorar otros resultados como el aprendizaje social contribuye a una experimentación más enriquecedora. De esta manera, el grupo de trabajo se convierte en una plataforma de aprendizaje para abordar un problema que trasciende las fronteras sociales y tecnológicas y las formas de hacer y de pensar más tradicionales.

71 VER HERRAMIENTA 13. Guía del proyecto demostrativo - p. 62

REUNIÓN 10 VUELTA AL PLENARIO

10.1 Compartir y cuidar

El objetivo de esta reunión, es que cada comisión comparta en plenario (a todo el grupo) los proyectos en el que han estado trabajando durante las 3 sesiones. Esto puede ser llevado a cabo por el o la portavoz de cada proyecto o personas seleccionadas de cada grupo, generando una discusión en la cual las otras comisiones puedan comentar y hacer sugerencias.

FASE 8

CIERRE DE LA HOJA DE RUTA

A partir de ahora se vuelve al trabajo en la mesa general, sin la división por grupos. Esta fase es importante debido a la importancia de codefinir un cierre o una continuidad de la Mesa, abriendo una conversación sobre el futuro de la Mesa y del enfoque que se le quiere dar una vez cumplimentado su objetivo inicial y trabajados los proyectos demostrativos. Es interesante también aprovechar esta reunión para poder reflexionar sobre el proceso, tanto de forma individual como colectiva. A pesar de que la reflexión debe ser un elemento transversal a todo el proceso, su importancia hace que sea necesario reservarle una sesión específica.

REUNIÓN 11 REFLEXIÓN

11.1 Reflexión sobre el proceso y sobre el futuro del grupo

Algunas preguntas a las que se pueden contestar son:

¿Cómo nos sentimos? ¿Cómo ha sido el proceso? ¿Qué puntos fuertes encuentran? ¿Qué puntos débiles? ¿Es necesario mantener al grupo? ¿Cómo se desarrolla la MT a partir de ahora? ¿Qué funciones dejan de ser centrales y qué nuevas funciones se añaden?

Llevar a cabo otro nuevo *visioning*, tanto del recorrido de la MT como del futuro puede llevar a reformular la estrategia, como a recopilar todo lo hecho y ponerlo en valor.

Dado que los documentos ya se encuentran redactados es especialmente interesante el poder devolverlos al grupo ya sea impresos o en formato online.

Al igual que al inicio, como cortesía y con el fin de agradecer una labor voluntaria se recomienda cerrar el proceso con un evento especial. Estas acciones son importantes para agradecer y poner en valor el tiempo y el esfuerzo dedicado así como generar comunidad, crear espacios informales de encuentro y poder hablar de forma distendida sobre el proceso.

MESA-HOJA DE RUTA

LA SELECCIÓN ADECUADA DE LOS ACTORES que participan en una MT es un factor crítico para la eficacia del proceso. No solo su conocimiento técnico y experiencia son importantes para su elección, también su capacidad y nivel de influencia dentro de las organizaciones que representan y en sus entornos. Estos actores, considerados agentes de cambio, son fundamentales a la hora de movilizar y coordinar a otros actores pero también a la hora de amplificar el trabajo de la MT dentro de sus organizaciones, facilitando la consecución de un cambio más sistémico en la ciudad.

LA MT ES UN ESPACIO VOLUNTARIO DE DIALOGO Y COLABORACIÓN entre actores clave en el ámbito de la ciudad, y como tal, es importante tener en cuenta que los participantes están invirtiendo tiempo, esfuerzo y recursos en esta iniciativa de forma voluntaria. No obstante, no se debe dar por hecho su vinculación al proyecto únicamente basándose en el interés genuino y social del mismo sino que se deben buscar alicientes que refuercen y mantengan esta vinculación en el tiempo. Estos alicientes pueden ser, por ejemplo, relativos a la formación, el establecimiento de redes, aspectos económicos (estar al tanto de convocatorias, la priorización de las entidades en los proyectos de ciudad o la consecución de proyectos) o de influencia en la toma de decisiones o en políticas públicas. Esto contribuye, asimismo, a mantener a los actores interesados/as, motivados y con un objetivo claro. Es importante que el GM tenga en cuenta esto y trabaje para que la participación en la MT sea vista como una oportunidad para todos y todas que permita colaborar en la construcción de una transición sostenible y justa que logre resultados significativos.

LA PARTICIPACIÓN ACTIVA Y EQUITATIVA de todos los actores involucrados es esencial a lo largo del proceso. Para ello, como se comentaba anteriormente, es de especial utilidad fomentar un espacio de reflexión y diálogo donde cada actor tenga la oportunidad de expresar sus intereses, necesidades y preocupaciones. Además, es importante considerar las barreras y desigualdades que puedan existir en la participación de ciertos grupos sociales, como aquellos que pueden tener menos recursos o voz en el proceso. De esta manera, se pueden lograr soluciones más inclusivas y sostenibles para el beneficio de toda la comunidad.

LA ATENCIÓN A LAS ESTRUCTURAS Y RELACIONES DE PODER entre los actores, incluyendo los actores del GM, resulta de especial interés desde el punto de vista de la facilitación y el diseño del proceso. Estas relaciones desiguales de poder pueden afectar tanto a la toma de decisiones y la distribución de recursos como a la priorización de ciertas cuestiones por encima de otras, lo que puede tener consecuencias significativas en el proceso y el resultado final. Es responsabilidad del GM atender a estas cuestiones y reflexionar sobre cómo están influyendo en el proceso y generar acciones para poder gestionarlas.

LA RESISTENCIA AL CAMBIO es un problema importante en los sistemas socio-técnicos. Es necesario reconocer que estos se caracterizan por una tendencia a perpetuar su funcionamiento actual, conocida como inercia del sistema. Considerar estas inercias al diseñar y ejecutar estrategias de transición y trabajar colectivamente para identificarlas es una cuestión clave en todo el proceso. En particular, pueden manifestarse en un MT en diferentes aspectos. Un primer ejemplo es la inercia a enfocarse en aspectos más técnicos, ya que al hablar de transición, a menudo hay una tendencia a pensar en los aspectos más tecnológicos e innovadores en detrimento de los aspectos más culturales, relacionales y sociales. Para abordar

estos aspectos en el MT, es recomendable dedicar sesiones a definir los conceptos y pilares que sustentarán estos conceptos, comenzando con aspectos básicos como lo que el grupo entiende por sostenibilidad. Esto contribuirá a trabajar hacia una visión holística e integrada que resulte de un equilibrio entre las necesidades económicas, sociales y ambientales. Un segundo ejemplo, fuertemente vinculado al primero, es la falta de representatividad de ciertos actores sociales en el proceso de transición. Incluir actores sociales, también promueve la consideración de los intereses y perspectivas de estos interesados, incluidas las comunidades locales y los grupos menos visibles o marginados, que deben tenerse en cuenta en todas las fases del proceso de transición. Para lograr esto, es necesario incluir espacios de discusión y diálogo, así como trabajar en la identificación de barreras que puedan obstaculizar la participación de ciertos grupos sociales, como las relaciones de poder. Otros ejemplos pueden ser la perpetuación de otras relaciones de poder, marcos hegemónicos o sistemas económicos que nos han llevado al problema climático original.

4. POST-MESA

¿Quién se encarga de esta fase?

MT al completo (GM, actores de las 5 hélices y todas las personas participantes)

El resultado tangible de todo el proceso es una hoja de ruta con una planificación a varios años vista que acerque a la ciudad a los objetivos, colaborativa y consensuada. Esta hoja de ruta refleja, entre otros, los objetivos de ciudad y sus proyecciones a futuro en términos de sostenibilidad, los pasos a seguir (de la forma más detallada posible) para lograrlos, las personas y entidades que participan, participarán o que se ven afectados y un diagnóstico de la ciudad fruto de la revisión documental y del conocimiento de los actores. Estos últimos incluyen los proyectos demostrativos. Tiene, tanto una finalidad divulgativa e informativa como guía para las personas que implementarán la transición, pero también vinculante dada la responsabilidad para con los actores que han cedido su tiempo y conocimientos.

Dada la diversidad de actores que participan y el enfoque divulgador del documento se hace importante realizar actividades de difusión y utilizar un registro comprensible y evitando tecnicismos a la vez que se recomienda el uso de apoyos gráficos y de una estética amigable y atractiva. Para esto último contar con un equipo externo profesional (que puede ser el mismo que para el plan de comunicación), puede conducir a unos resultados óptimos.

Es importante reconocer que el cierre del grupo de trabajo no se limita a la finalización de la hoja de ruta, más bien, presenta una oportunidad para redefinir el grupo y los objetivos establecidos a lo largo del proceso. Al igual que la transición, estos grupos se nutren de objetivos cambiantes y adaptables que no son alcanzados, sino redefinidos dentro de un proceso continuo debido a la naturaleza de los desafíos a largo plazo que se enfrentan. Además, estos grupos son un activo valioso dentro de una ciudad, brindando un espacio para el aprendizaje colectivo, la reflexión, la implementación y la supervisión de la transición. Por todo esto es importante que la continuidad del grupo y su papel futuro sean objeto de una reflexión y discusión colectiva.

Este proceso de cierre puede ser flexible y contemplar diversas alternativas. El escenario más apropiado es aquél en el que se pueda enfocar hacia una estructura sin liderazgo del GM, con independencia pero con capacidad de toma de decisiones dentro de la municipalidad, estableciendo nuevos liderazgos y una nueva estructura colaborativa. Es posible que para reorientar los objetivos del grupo sea necesario buscar nuevos recursos financieros, fundamentalmente para el desarrollo de los proyectos. Aunque se espera que el GM brinde apoyo y recursos, es probable que la implementación de proyectos de transición requiera en gran medida de la inversión privada comprometida con esta causa.

POST-MESA

LOS ASPECTOS ECONÓMICOS tienen una gran influencia en la continuidad del grupo y del correcto escalamiento de los proyectos demostrativos, por lo que es importante no subestimarlos. Asegurar la financiación es uno de los retos a los que se enfrenta, en primer lugar el GM y en segundo lugar los participantes, ya que la continuidad del proyecto se ve desafiada por la finalización del mismo. Esto sugiere trabajar más en las alianzas y coaliciones público-privadas. En este sentido las universidades y centros de I+D+I también pueden jugar un papel vital, debido a su naturaleza innovadora y experimental, pudiendo fomentar este tipo de espacios, como se comentaba al inicio, bajo el marco de proyectos de investigación.

EL CIERRE de un proyecto o grupo de trabajo puede ser un momento crítico en el que se deben tomar decisiones importantes para definir su continuidad o cese. En este sentido, resulta clave abordar el cierre (o continuidad) de manera flexible, contemplando diversas alternativas y opciones para su redefinición y reorientación, en función de los objetivos y necesidades que surjan en el futuro. Este enfoque permite adaptarse a las dinámicas y demandas cambiantes que puedan surgir en el contexto de la transición, y garantiza que los recursos y esfuerzos invertidos por el grupo sean aprovechados de manera efectiva. Un espacio de goberanza como este es un activo muy valioso para una ciudad por lo que su continuidad puede ser reformulada para otros propósitos una vez elaborada la hoja de ruta. Asimismo, resulta importante involucrar a todos los participantes en este proceso de reflexión colectiva, que permita reevaluar el desempeño del grupo y redefinir su rol en la toma de decisiones y políticas de la ciudad.

3. REFLEXIVIDAD



Hemos querido darle un apartado completo a este aspecto dada la **transversalidad e importancia del mismo en el proceso**. Dado que la MT es un proceso que gira en torno a la participación de seres humanos que tienen diferentes experiencias, opiniones, conocimientos y prioridades, es posible que se den dinámicas que tendrán un efecto en la trayectoria de la transición hacia la sostenibilidad, tanto negativa como positivamente.

Especialmente en un sistema en el que es la primera vez que se desarrolla y utiliza un grupo multiactor para guiar a la ciudad hacia una transición hacia la sostenibilidad, puede ser un proceso difícil y se debe aprender tanto de los aspectos positivos como de los negativos. Es por esto que resulta de especial importancia incluir la reflexividad y trabajar una **cultura de aprendizaje** continuado en todas las fases del proceso de forma transversal. Reflexionar y evaluar el proceso de forma continuada puede ayudar a estar atentos/as tanto a las necesidades del contexto como a las de los actores y adaptar el proceso a las mismas. **Considerar los procesos de transición fundamentalmente como procesos de búsqueda y aprendizaje en los que no hay caminos preestablecidos ni planos**, contribuye a ver la MT como un organismo vivo y adaptable en el que las recetas rígidas no tienen sentido.

A menudo, este elemento que es parte del proceso tiende a ser olvidado o su importancia se ve disminuida, debido tanto a su abstracción como al esfuerzo que requiere. Es importante, por lo tanto, **establecer mecanismos de monitoreo, de evaluación y de aprendizaje que puedan utilizarse durante todo el proceso de la MT y sus actividades**. Estos mecanismos deben ser comprensibles y de fácil aplicación para todos los participantes e idealmente se construyen o eligen al comienzo del proceso de MT, para que puedan usarse en todo momento. Los mecanismos de monitoreo y evaluación que se utilizan para la reflexión deben ser **aceptados y validados por el propio grupo**, de modo que sea más probable que se perciban como efectivos y se establezca un compromiso con ellos.

Hay diferentes elementos que pueden y deben ser monitoreados por la MT. En primer lugar, debe examinarse el propio sistema. Cualquier cambio que esté ocurriendo, ya sea pequeño o grande, puede ser importante y, por lo tanto, debe tenerse en cuenta. También es importante explicitar las conexiones entre los diferentes elementos de un proceso o sistema, y cómo impactan entre sí. En segundo lugar, los actores que intervienen en la MT son igualmente objetos de seguimiento, tanto relativo a las relaciones como a la composición de la Mesa. Respecto a esto último como factores a evaluar se pueden considerar el equilibrio y la adecuación en la composición y las relaciones de poder. En tercer lugar, la hoja de ruta en construcción también debe ser monitoreada y evaluada. Por ejemplo, existe la posibilidad de que en el transcurso de un par de meses, la MT perciba que las metas descritas inicialmente en la hoja de ruta ya no son tan deseables o consideren que deben modificarse. Prestar atención a esto facilita que la hoja de ruta esté en línea con las necesidades tanto de los actores como del sistema o la ciudad. Finalmente, los proyectos demostrativos también deben ser monitoreados y evaluados. Esto incluye sus resultados, productos e impactos, su progreso, qué barreras están encontrando, etc.

Un ejemplo de un mecanismo de evaluación durante el proceso de la MT puede ser reservar sesiones particulares, o incluir espacios en la agenda de una sesión, para reflexionar sobre el proceso y las actividades desarrolladas hasta el momento por el grupo. Si es posible, dado el tiempo disponible, cada participante debería tener espacio para sugerir, comentar o abrir algún debate sobre temas concretos que afecten al grupo o a la MT. No obstante, para que esto ocurra se debe propiciar la horizontalidad y la escucha activa del GM, tratando de ser lo más críticos posible con el proceso pues se trata de poder evaluarlo con sinceridad buscando aprender de los logros pero también de los errores. Si debido al tiempo o a la carga no es posible introducir estos espacios en cada sesión, es importante facilitar mecanismos para poder hacerlo en diferido o reservar sesiones concretas.

Otro ejemplo de un mecanismo de seguimiento y evaluación es el establecimiento de preguntas de aprendizaje al comienzo del proceso de MT. Los participantes pueden intercambiar ideas de forma colectiva o independiente sobre lo que creen que se debe aprender del grupo y el proceso de transición en la ciudad. Ejemplos de preguntas de aprendizaje podrían ser: qué entendemos por sostenibilidad de un sistema, cuáles son las barreras que ocurren con frecuencia en la transición hacia la sostenibilidad, cuáles son las inercias del sistema, qué actores sociales se olvidan continuamente, qué temas o sectores no reciben suficiente atención, cómo son las relaciones de poder en el grupo, etc. Por supuesto, los resultados del uso de estos mecanismos deben ser objeto de reflexión. Ser consciente de un problema es el primer paso para encontrar una solución.

Finalmente, cuando hablamos de reflexividad y de monitoreo la academia es un aliado importante. Estimular el interés académico puede ayudar a facilitar un proceso reflexivo más profundo y metódico que ayude a comprender y a incrementar las posibilidades de lograr el cambio. Asimismo, enriquecer un corpus de investigación a través de la experimentación en diversas e innovadoras formas de gobernanza urbana, favorece trabajar en nuevos enfoques transformadores que ayuden a encontrar soluciones a los grandes problemas de nuestra sociedad y acelerar el cambio desde una perspectiva más sistémica.

REFERENCIAS

De Vicente Lopez, J., & Matti, C. (2016). *Visual toolbox for system innovation: A resource book for practitioners to map, analyse and facilitate sustainability transitions*. Transition Hub Series. EIT Climate-KIC. ISBN 978-2-9601874-1-0

Hölscher, K., Wittmayer, J. M., Avelino, F., & Giezen, M. (2019). Opening up the transition arena: An analysis of (dis) empowerment of civil society actors in transition management in cities. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 176-185.

Loorbach, D. (2007). *Transition management: New mode of governance for sustainable development*. International Books.

Loorbach, D. (2010). Transition management for sustainable development: A prescriptive, complexity-based governance framework. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 23(1), 161-183.

Loorbach, D., & Rotmans, J. (2010). The practice of transition management: Examples and lessons from four distinct cases. *Futures*, 42(3), 237-246.

Roorda, C., & Wittmayer, J. M. (2014). *Transition management in urban contexts: Guidance manual*. DRIFT, Erasmus University Rotterdam.

Rotmans, J., Kemp, R., & Van Asselt, M. (2001). More evolution than revolution: Transition management in public policy. *Foresight*, 3(1), 15-31.

Wittmayer, J. M., & Loorbach, D. (2016). Governing transitions in cities: Fostering alternative ideas, practices, and social relations through transition management. In *Governance of Urban Sustainability Transitions: European and Asian Experiences* (pp. 13-32).

HERRAMIENTAS VISUALES

¿CÓMO LO HACEMOS?

En la próxima y última parte del libro, encontrarán una batería de herramientas de pensamiento visual clasificadas para cada una de las fases que se desarrollan a lo largo del manual. Estas herramientas son técnicas y métodos que utilizan elementos gráficos para estructurar, explorar y comunicar ideas de una manera más efectiva. Al representar visualmente los conceptos y sus relaciones, permiten a los equipos de trabajo clarificar sus pensamientos, identificar oportunidades y estructurar sus procesos de manera más eficiente.

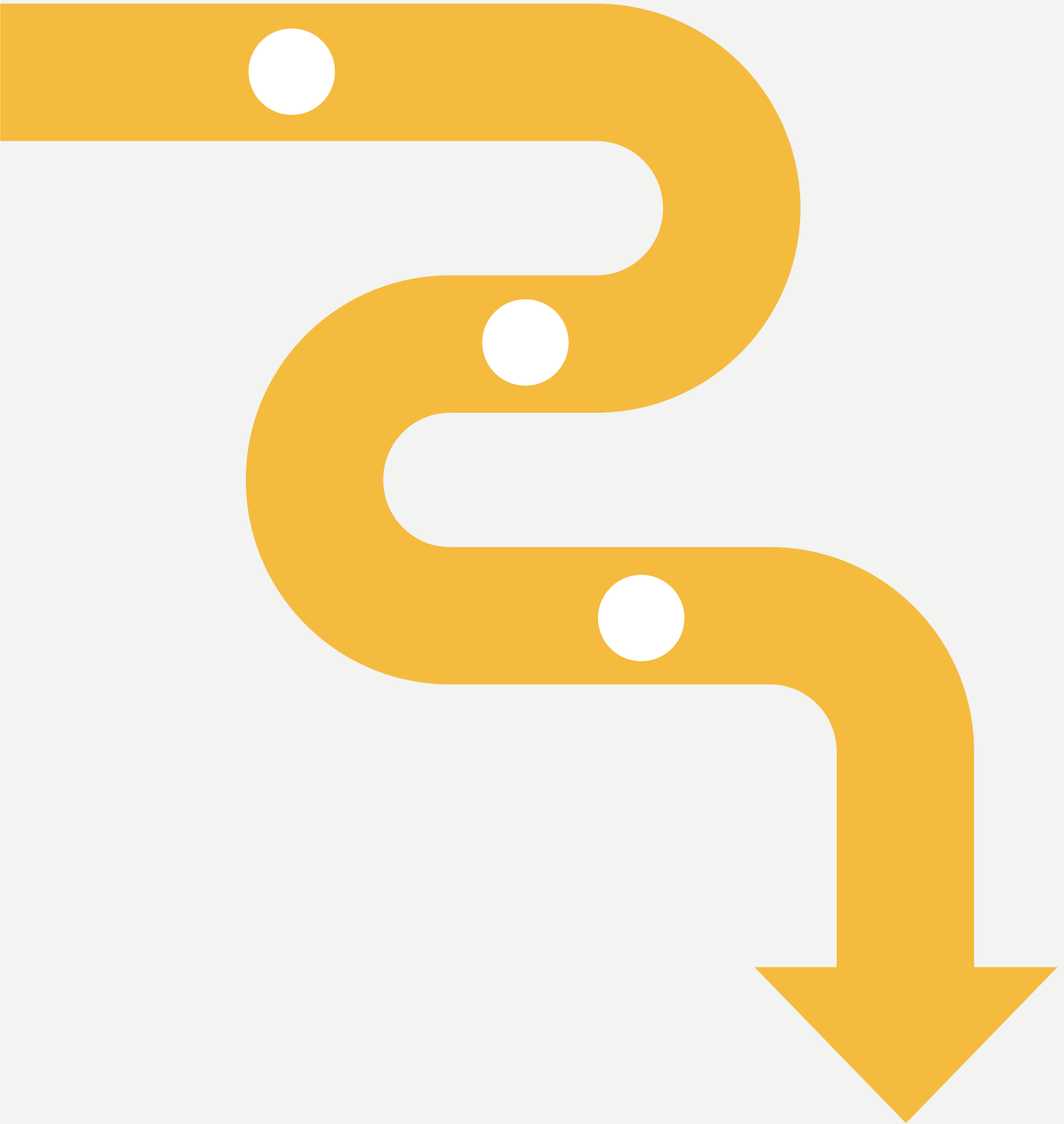
El uso de herramientas de pensamiento visual en procesos innovadores sirve para potenciar la colaboración y la cocreación en el equipo. Al visualizar las ideas y los procesos, todos los participantes pueden ver el panorama completo, identificar conexiones y lagunas, y contribuir de manera más equitativa y significativa. Esto no solo facilita una mejor comprensión colectiva de los problemas y soluciones, sino que también acelera el proceso de toma de decisiones y la generación de nuevas ideas. Además, las herramientas visuales son muy útiles para alinear a todos los miembros del equipo en torno a una visión compartida y objetivos comunes.

Dependiendo del contexto de la reunión, el objetivo o los participantes de la misma, se debe elegir o adaptar las herramientas de pensamiento visual que sirvan para conseguir obtener la información que se quiera capturar. Les animamos a explorar y aplicar estas herramientas para mejorar la colaboración, la creatividad y la eficiencia en sus procesos.

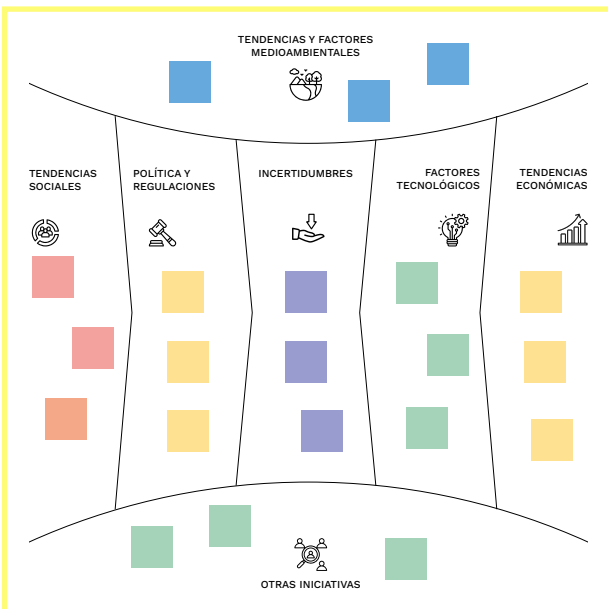
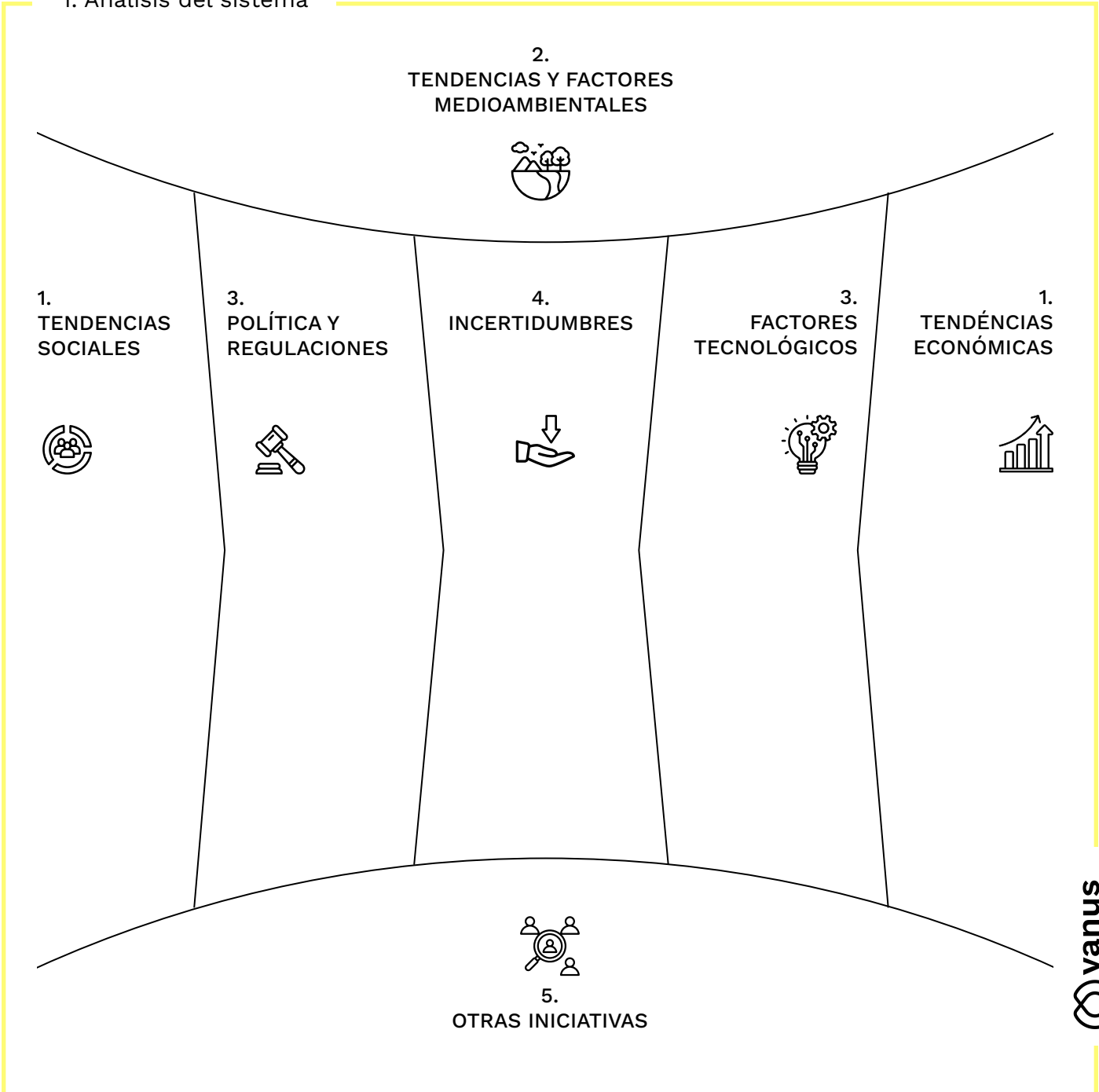
Embarcarse en el uso de estas técnicas contribuirá significativamente a la consecución de sus objetivos y a la innovación dentro de sus equipos de trabajo.

- **HERRAMIENTA 1** Análisis del sistema
- **HERRAMIENTA 2** Mapeo de actores
- **HERRAMIENTA 3** Valoración de actores
- **HERRAMIENTA 4** Plan de trabajo
- **HERRAMIENTA 5** Presentación
- **HERRAMIENTA 6** Comunicación
- **HERRAMIENTA 7** Diagnóstico del sistema
- **HERRAMIENTA 8** Visión de futuro
- **HERRAMIENTA 9** Búsqueda de líneas estratégicas
- **HERRAMIENTA 10** Priorización de los proyectos demostrativos
- **HERRAMIENTA 11** Información sobre el proyecto
- **HERRAMIENTA 12** Actores y expertos a invitar a la comisión
- **HERRAMIENTA 13** Guía del proyecto demostrativo

4. HERRAMIENTAS



1. Análisis del sistema



SECUENCIA DE PASOS

Paso 1: ¿Cuáles son las tendencias sociales y económicas más relevantes? (1)

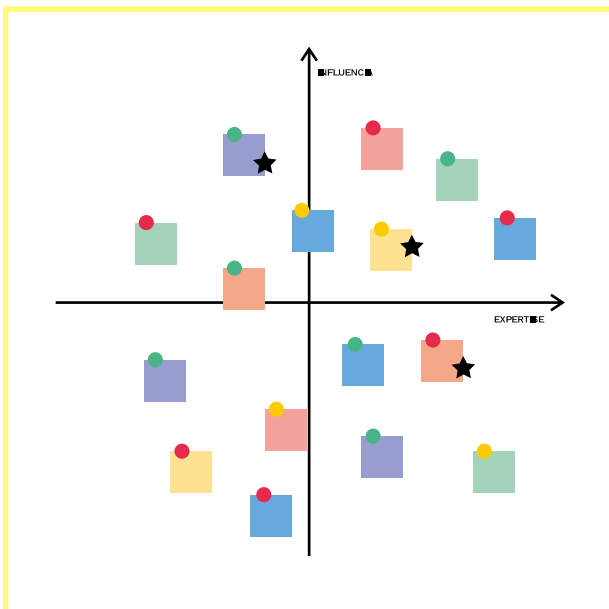
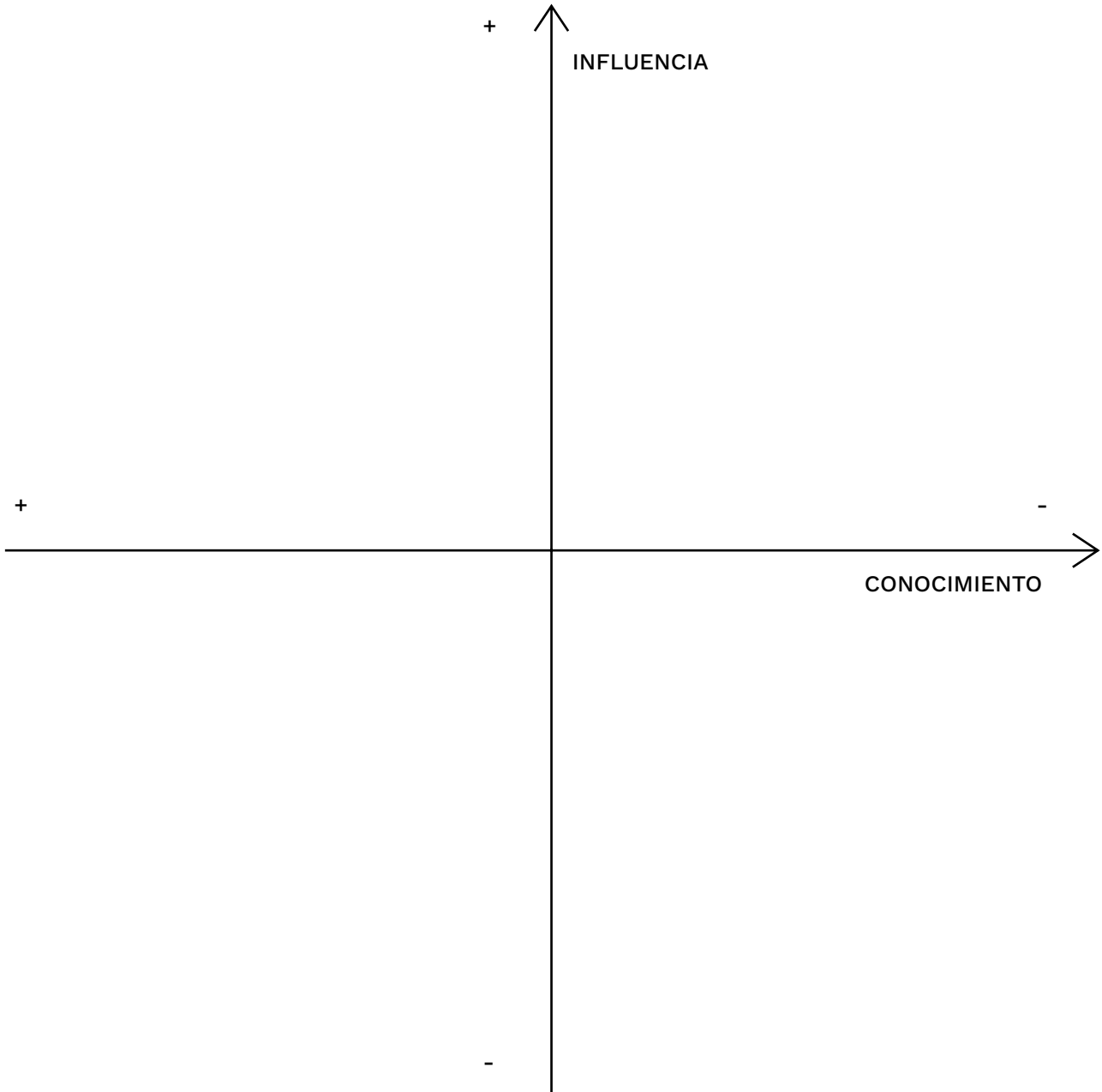
Paso 2: ¿Qué tendencias y factores medioambientales deberíamos tener en cuenta? (2)

Paso 3: ¿Qué políticas y regulaciones y factores tecnológicos deberemos tener en cuenta? (3)

Paso 4: ¿Existen incertidumbres a las que debemos prestar atención? (4)

Paso 5: Por último, ¿qué otras iniciativas nacionales e internacionales cubren algunas de las necesidades que queremos resolver? (5)

2. Mapeo de actores



SECUENCIA DE PASOS

Paso 1: Escribe cada uno de los actores involucrados diferenciando cada hélice con un color. Escribe un único actor por *post-it*.

Paso 2: Categoriza dichos actores en función de su influencia y expertise a través de los ejes.

Paso 3: Coloca una pegatina en cada actor según si están en contra del cambio (roja), a favor (verde) o muestran indiferencia (amarillo).

Paso 4: Identifica los *Frontrunners* con una pegatina diferente (estrella).

3. Valoración de actores

ID	ACTOR	HÉLICE	INFLUENCIA	NECESIDAD	INTERÉS	CONOCIMIENTO	TOTAL
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

ID	ACTOR	HÉLICE	INFLUENCIA	NECESIDAD	INTERÉS	CONOCIMIENTO
1	[Actor]	S. Público	5	2	4	1
2	[Actor]	S. Privado	3	4	5	5
3	[Actor]	S. Privado	4	3	1	3
4	[Actor]	Academia	2	1	3	2
5	[Actor]	Ciudadanía	4	5	2	1
6	[Actor]	Medios Comunicac.	2	3	3	4
7	[Actor]	Academia	1	5	3	1
8	[Actor]	Medios Comunicac.	2	4	3	2
9	[Actor]	Academia	3	1	3	2
10	[Actor]	S. Público	2	2	3	1
11	[Actor]	S. Privado	5	2	1	4
12	[Actor]	S. Privado	3	1	5	3

SECUENCIA DE PASOS


Paso 1: Selecciona los actores más relevantes.

Paso 2: Indica la hélice a la que pertenece cada uno de los actores.

Paso 3: Evalúa los actores del 1 al 5 en función de una serie de variables características. Se aconseja el uso de las siguientes variables:

- Influencia en el sistema
- Necesidad del cambio
- Interés para el cambio
- Conocimiento de la materia a analizar

Paso 4: Una vez evaluados, selecciona los actores con mayor puntuación total para formar parte del grupo de trabajo.

 Volver a página 24

4. Plan de trabajo

ID	TAREA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													

ID	TAREA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1	1.1. [Tarea]												
2	1.2. [Tarea]												
3	1.3. [Tarea]												
4	2.1. [Tarea]				R1								
5	2.2. [Tarea]				R2	R3							
6	3.1. [Tarea]						R4						
7	3.2. [Tarea]						R5	R6					
8	3.3. [Tarea]								R7				
9	4.1. [Tarea]								R8				
10	4.2. [Tarea]								R9	R10	R11		
11	5.1. [Tarea]												
12	5.2. [Tarea]												

SECUENCIA DE PASOS

Paso 1: Crea una tabla indicando todos los meses en los que se llevará a cabo la mesa de transición (ejemplo: enero-diciembre).

Paso 2: Haz una lista de las tareas a realizar y agrúpalas por temas (parte izquierda).

Paso 3: Sombrea las casillas de los meses que se invertirán para cada una de las tareas definidas.

Paso 4: Acuérdate de marcar en qué meses se llevarán a cabo cada una de las reuniones definidas en el punto 3 MESA-ROADMAP.

Tip: Este es un documento guía que puede ser modificado a lo largo de la mesa de transición.

Volver a página 28

5. Presentación

NOMBRE _____

MI ROL EN SISTEMA _____

¿QUÉ PUEDO APORTAR A LA MESA DE TRABAJO? _____

SOBRE MI _____

1.

3.

2.

4.

NOMBRE _____

MI ROL EN SISTEMA _____



¿QUÉ PUEDO APORTAR A LA MESA DE TRABAJO? _____



4 COSAS QUE TE IDENTIFIQUEN _____

1.



3.



2.



4.



SECUENCIA DE PASOS

Paso 1: Escribe tu nombre.

Paso 2: ¿Cuál es tu rol en el sistema? ¿Qué cargo tienes? ¿A qué organización representas?

Paso 3: Describe cuál puede ser tu aportación a la mesa de trabajo.

Paso 4: Escribe cuatro aspectos que te identifican y puedan ayudar a que las demás personas participantes te conozcan mejor.

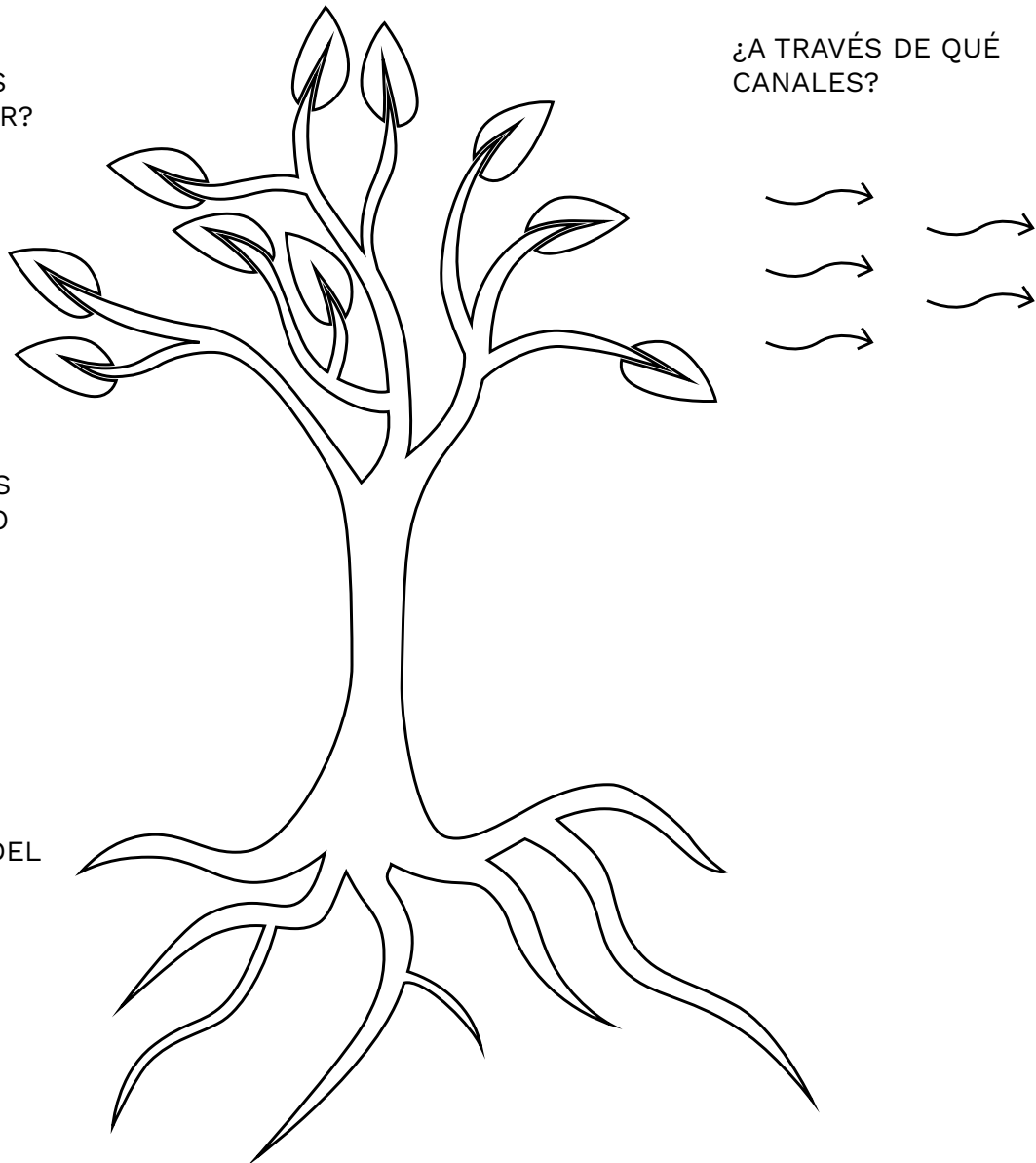
6. Comunicación

¿QUÉ
QUEREMOS
COMUNICAR?
¿A QUIÉN?

¿A TRAVÉS DE QUÉ
CANALES?

FUNCIONES
DEL GRUPO

VALORES DEL
GRUPO

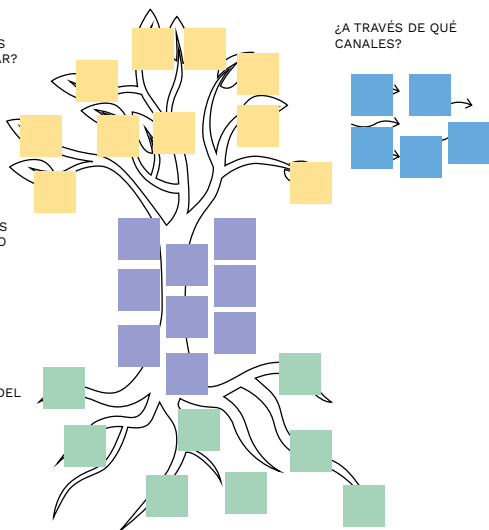


¿QUÉ
QUEREMOS
COMUNICAR?
¿A QUIÉN?

¿A TRAVÉS DE QUÉ
CANALES?

FUNCIONES
DEL GRUPO

VALORES DEL
GRUPO



SECUENCIA DE PASOS

Esta herramienta utiliza una analogía con la vida de un árbol para representar la comunicación del equipo:

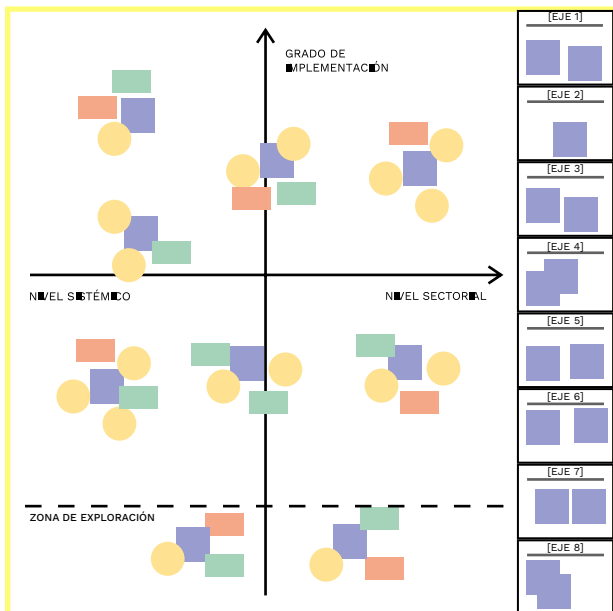
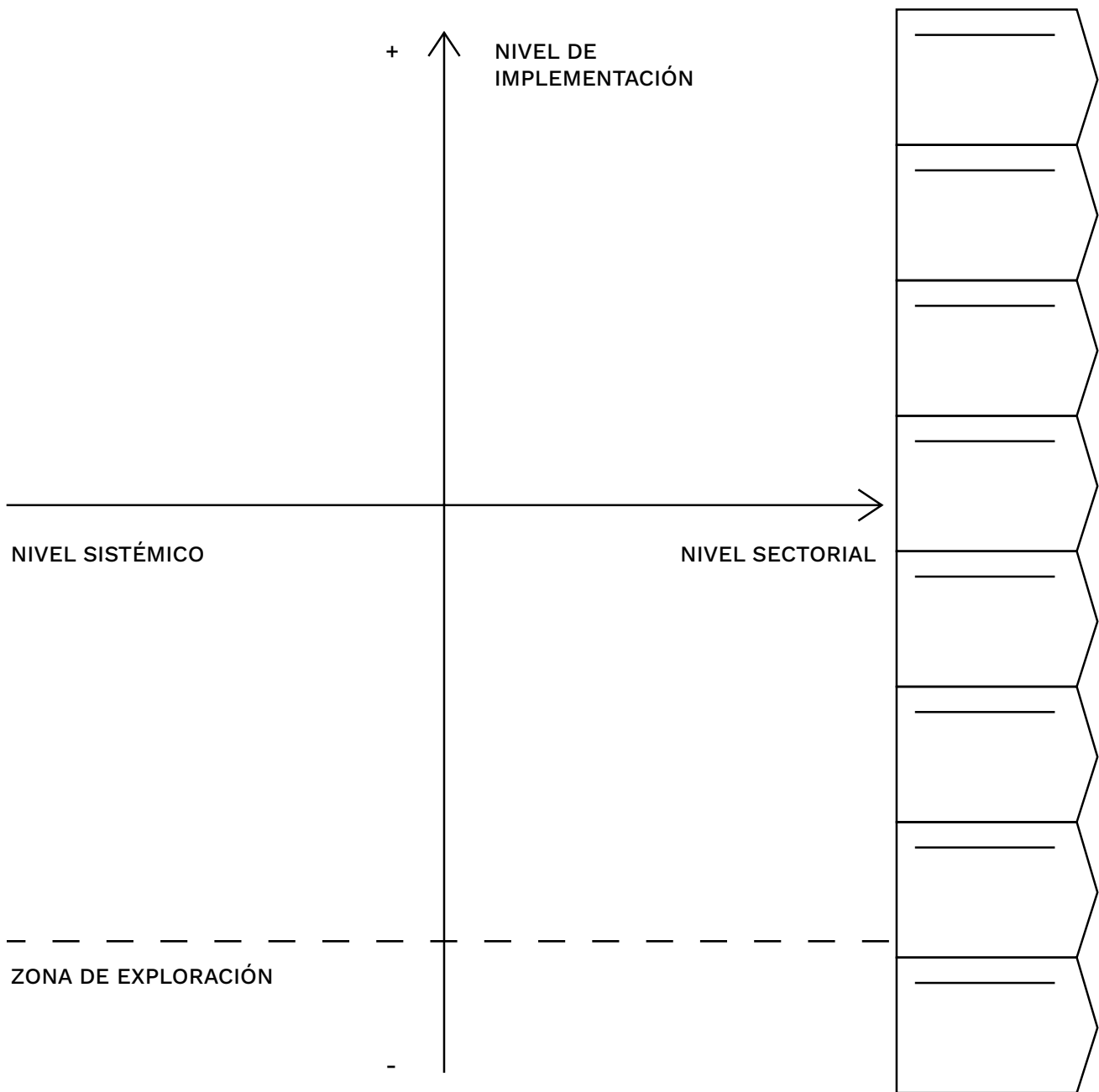
Paso 1: ¿Qué valores debería representar al grupo de trabajo? (Raíces)

Paso 2: ¿Cuáles son las funciones principales del grupo de trabajo? (Tronco)

Paso 3: ¿Qué busca comunicar el grupo de trabajo? A quién quiere comunicarlo? (Hojas)

Paso 4: ¿A través de que canales se busca comunicar los contenidos desarrollados? (Viento)

7. Diagnóstico del sistema

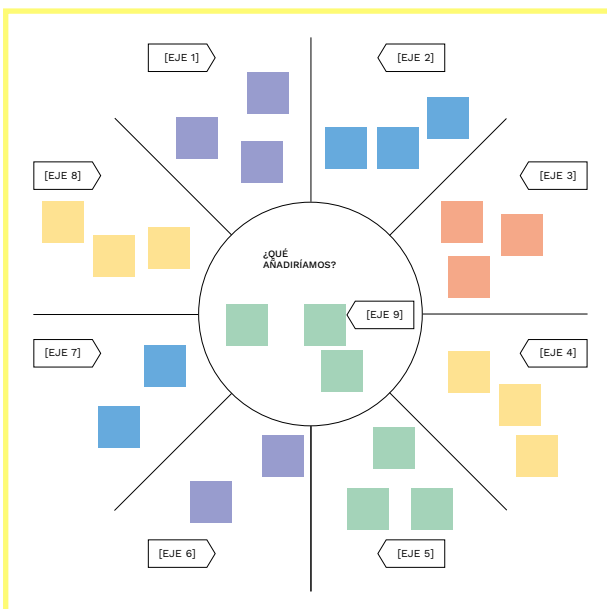
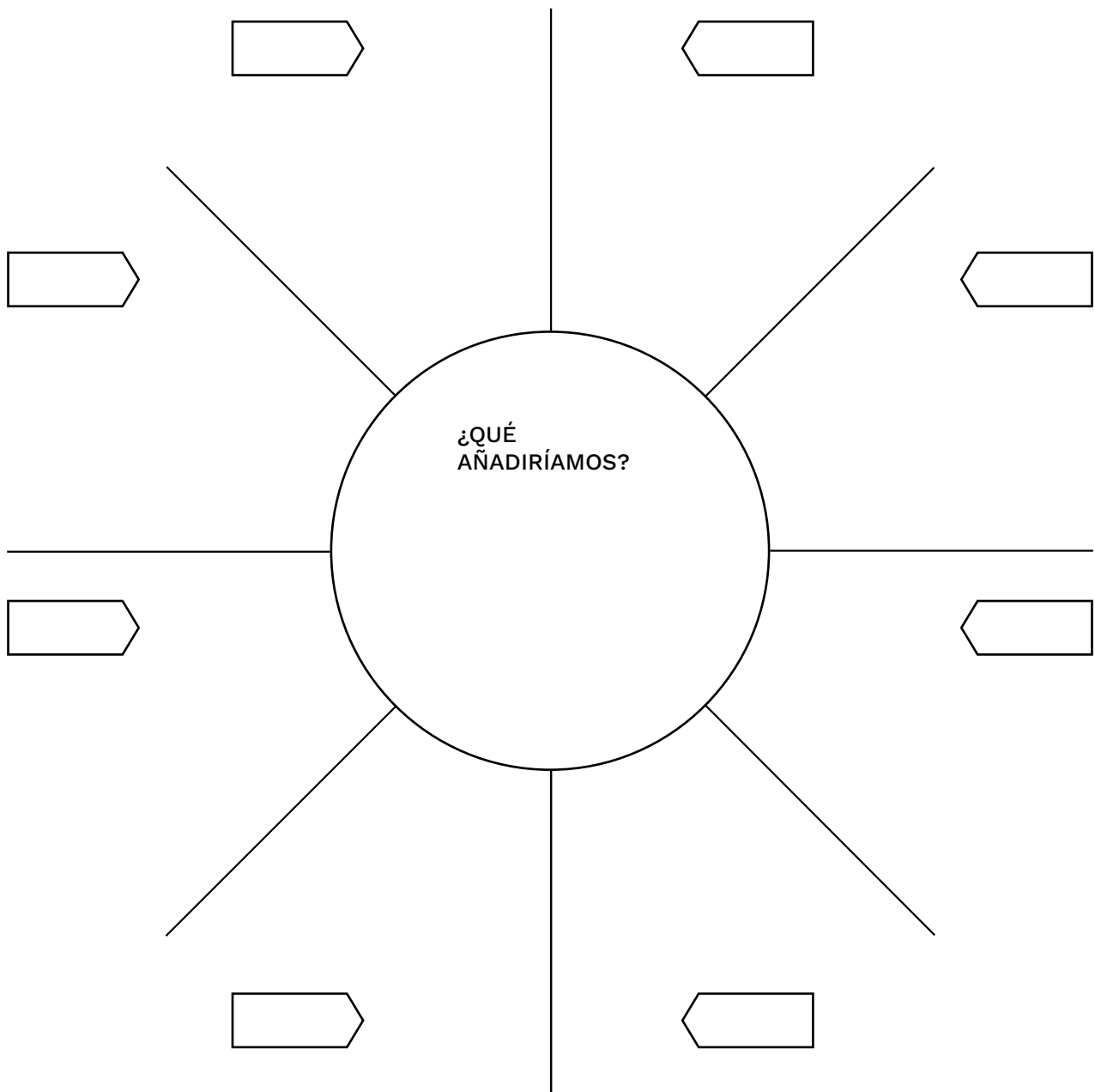


SECUENCIA DE PASOS

- Paso 1:** Ubica proyectos (post-its morados) según el grado de implementación y el nivel (sistémico/sectorial)
- Paso 2:** Coloca actores de las cinco hélices y ubícalos al lado de los proyectos en los que están involucrados (círculos amarillos).
- Paso 3:** Escribe posibles barreras a las que nos podemos enfrentar (rojo) y oportunidades que puedan surgir (verde) en relación con los proyectos escritos previamente, ubicándolas alrededor de los proyectos.
- Paso 4:** Rellena la zona de exploración con otros potenciales proyectos que pueden resultar de interés.
- Paso 5:** Selecciona los proyectos más destacados y agrúpalos por temas (ejes) en la parte derecha.

Volver a página 34

8. Visión de futuro



SECUENCIA DE PASOS

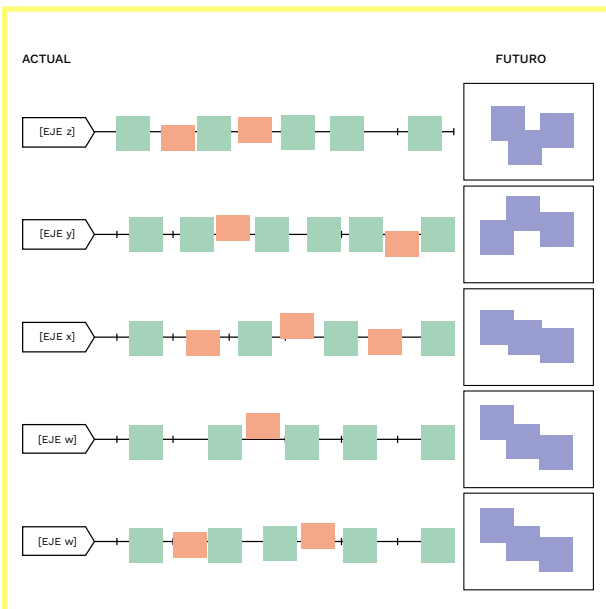
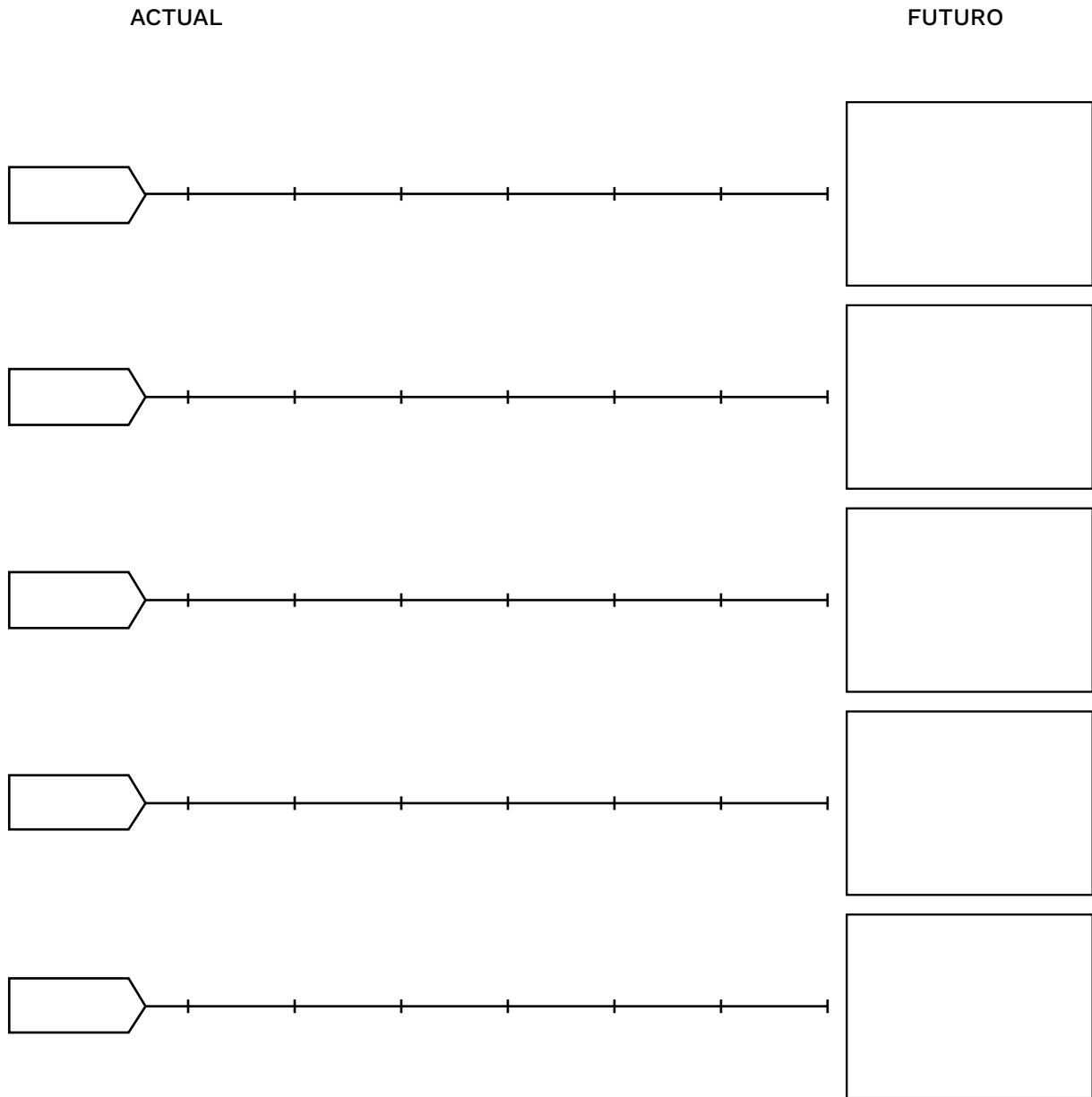
Paso 1: Piensa una fecha en el futuro (ejemplo: dentro de 20 años)

Paso 2: Coloca en las flechas los ejes (líneas temáticas) detectadas en el diagnóstico del sistema.

Paso 3: Realiza una lluvia de ideas de como te imaginas el futuro en cada uno de los temas detectados

Paso 4: ¿Detectas algún área importante a analizar no detectada en el contexto? Colócala las ideas en el centro con un nuevo eje temático.

9. Búsqueda de líneas estratégicas



SECUENCIA DE PASOS

Paso 1: Escribe en la flecha izquierda máximo 5 ejes o áreas temáticas que consideres más importantes (elevado impacto a largo plazo, impacto en el corto plazo, ...)

Paso 2: Coloca en el cuadrado derecho las ideas de futuro detectadas en ese eje. (Cuadrados morados)

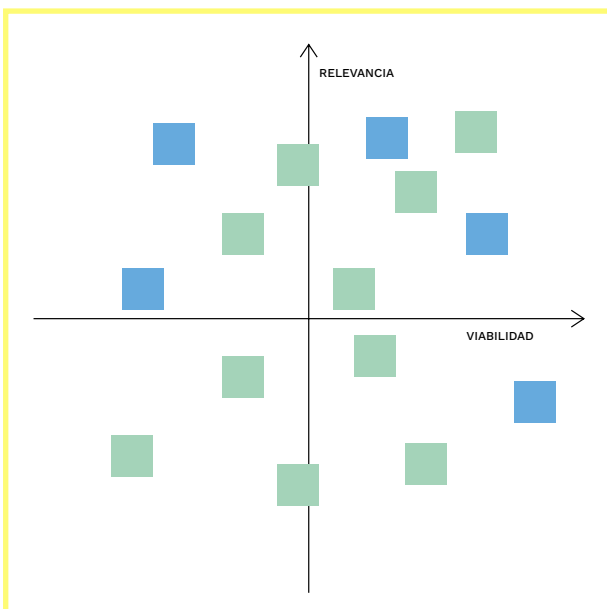
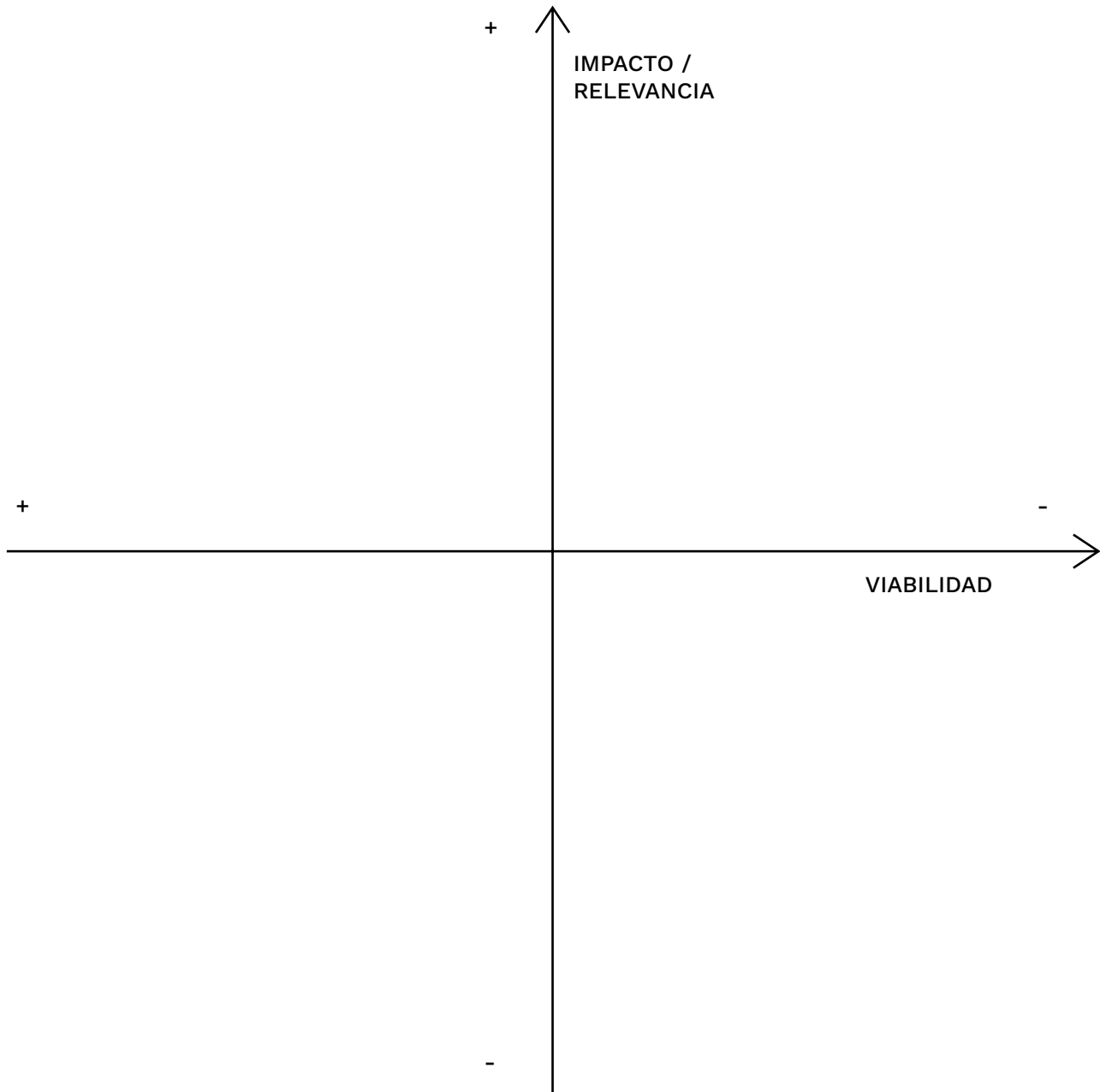
Paso 3: Define una serie de acciones que deberían llevarse a cabo para alcanzar ese futuro imaginado. (Cuadrados verdes)

Paso 4: ¿Qué barreras podríamos encontrarnos a lo largo del proceso? (Rectángulos rojos)

Paso 5: Repite el proceso con cada uno de los ejes más votados.

Volver a página 36

10. Priorización de los proyectos demostrativos



SECUENCIA DE PASOS


Paso 1: Escribe las acciones (proyectos demostrativos) detectadas en la búsqueda de líneas estratégicas. (Cuadrados verdes)

Paso 2: Dedicar un tiempo a generar una lluvia de ideas de nuevos proyectos demostrativos a implementar (Cuadrados azul)

Paso 3: Analiza cada proyecto demostrativo y ubícalo en los ejes en función de su nivel de impacto/relevancia y viabilidad de implementación.

Paso 4: Selecciona una cantidad de proyectos demostrativos abordable por el equipo (ejemplo 5 proyectos para un equipo de 25 personas)

En esta fase, es importante fomentar el diálogo entre participantes y dejar de lado los prejuicios.

 Volver a página 37

11. Información sobre el proyecto

¿QUÉ QUEREMOS SABER?

¿CÓMO QUEREMOS SABERLO?

¿QUÉ QUEREMOS SABER?

¿CÓMO QUEREMOS SABERLO?

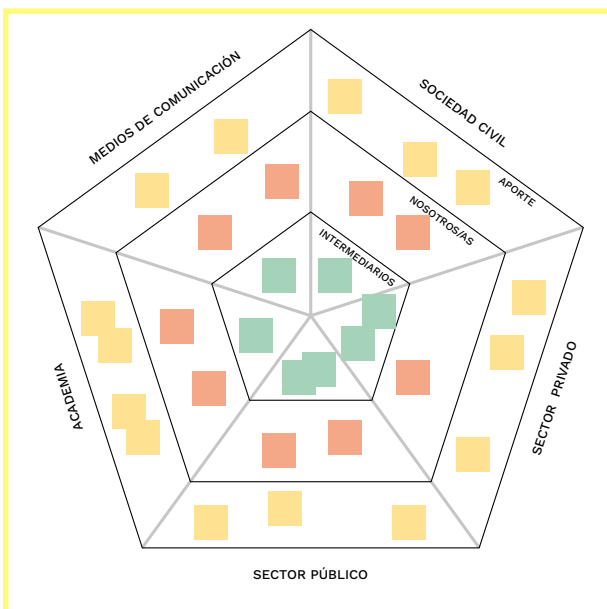
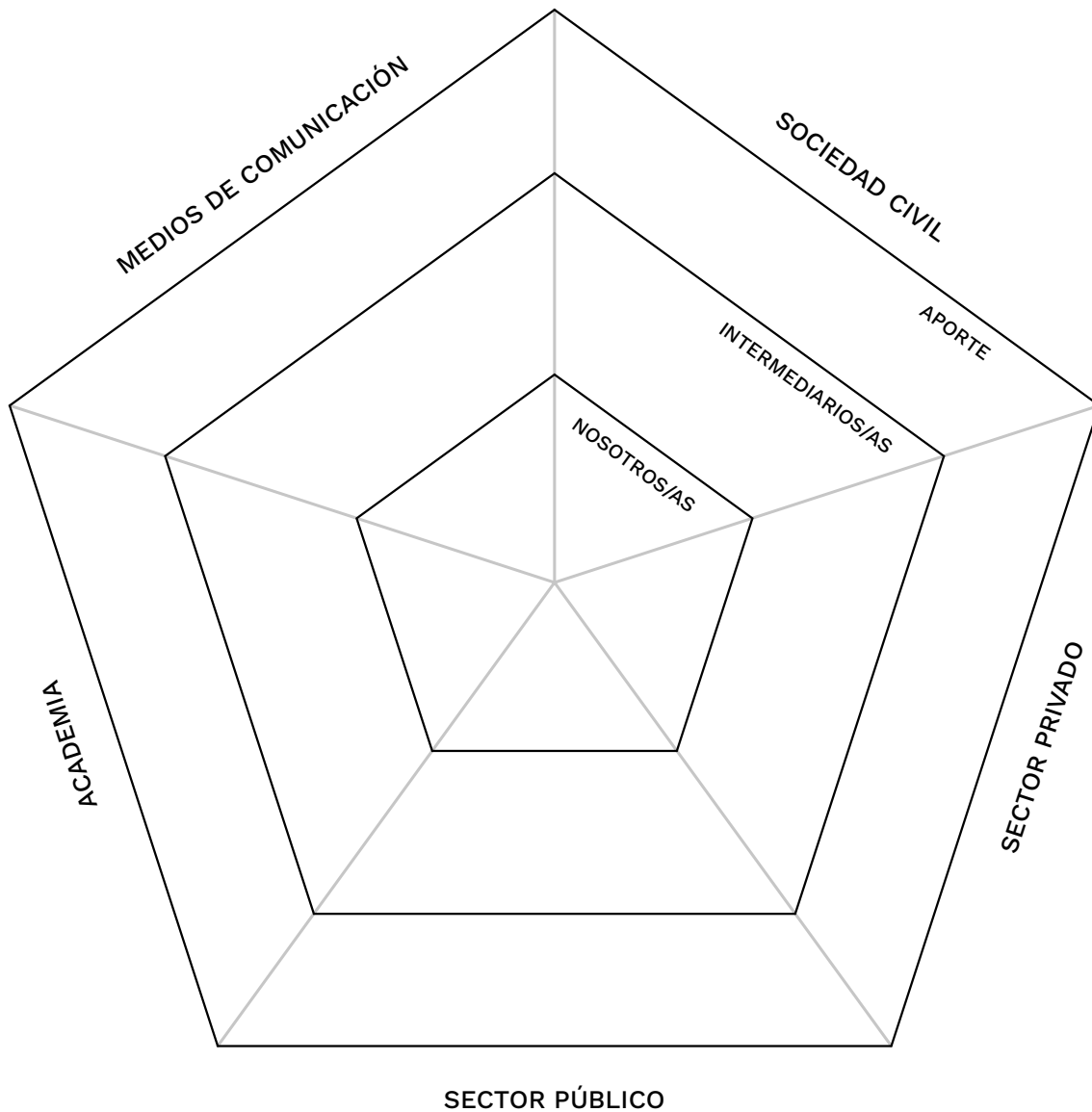
SECUENCIA DE PASOS

Dado que la comisión probablemente no dispone de toda la información necesaria, es crucial identificar las carencias existentes.

Paso 1: Detalla todas las áreas de conocimiento que el grupo necesita abordar y que actualmente no sabe cómo manejar.

Paso 2: Conecta tareas/acciones específicas determinando los actores a los que se consultará para obtener la información requerida.

12. Actores y expertos a invitar a la comisión



SECUENCIA DE PASOS

Paso 1: Coloca en el interior del pentágono a los diferentes actores que forman parte de la mesa, divididos en las 5 hélices de la innovación.

Paso 2: Realiza el mismo proceso con las personas intermediarias, es decir, personas o entidades que nos pueden conectar con nuevos actores.

Paso 3: Por último, mapea a los proveedores clave de información y conocimiento que el grupo necesita conocer. Recuerda dividir dichos actores entre las diferentes hélices.

13. Guía del proyecto demostrativo

NOMBRE _____

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

3. EXPERIENCIAS PREVIAS Y APRENDIZAJES

4. OBJETIVOS

Corto plazo:

Medio plazo:

Largo plazo:

5. GOBERNANCIA Y COORDINACIÓN

6. HOJA DE RUTA CON LOS EJES DE ACTUACIÓN Y TAREAS

7. CALENDARIO (O *TIMING* O *ROADMAP* TEMPORAL)



NOMBRE _____

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

3. EXPERIENCIAS PREVIAS Y APRENDIZAJES

4. OBJETIVOS

Corto plazo:

Medio plazo:

Largo plazo:

5. GOBERNANCIA Y COORDINACIÓN

6. HOJA DE RUTA CON LOS EJES DE ACTUACIÓN Y TAREAS

7. CALENDARIO (O *TIMING* O *ROADMAP* TEMPORAL)

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV
1.1. [tarea]											
2.1. [tarea]											
2.2. [tarea]											
3.1. [tarea]											

SECUENCIA DE PASOS

- Paso 1:** Describe y justifica el proyecto (1 y 2)
 - Paso 2:** Explica las experiencias previas al proyecto y aprendizajes obtenidos. (3)
 - Paso 3:** ¿Cuales son los objetivos a corto, medio y largo plazo del equipo? (4)
 - Paso 4:** Describe la gobernanza y coordinación. (5)
 - Paso 5:** Hoja de ruta a llevar a cabo con los ejes de actuación y tareas a realizar a lo largo del proceso. (6)
 - Paso 6:** Describe un calendario con las fases descritas en la hoja de ruta (7) (ver 4. Plan de trabajo p.53)
- Este documento recogerá las ideas del grupo y será redactada por el grupo motor.

Volver a página 40

Si has llegado hasta aquí y estás aplicando o pensando en aplicar este manual, no dudes en hacérselo saber. Las autoras y autores de este documento, comprometidas con la sostenibilidad, el cambio sistémico y el trabajo práctico de las ciudades, estamos disponibles para cualquier duda o consulta que contribuya tanto a facilitar vuestra práctica como a mejorar la nuestra. Por favor, rellena el formulario para hacernos llegar tus consultas o compartir tu experiencia, y nos pondremos en contacto contigo lo antes posible.

[Enlace al formulario de consulta](#)

