



LA UNIÓN  
HACE LA  
FUERZA

# **LA UNIÓN HACE LA FUERZA**

**Cómo puede utilizar el personal técnico municipal  
la creación conjunta para lograr ciudades justas  
y sostenibles**

# La unión hace la fuerza

**Cómo puede utilizar el personal técnico municipal la creación conjunta para lograr ciudades justas y sostenibles**

© ICLEI Secretariado de Europa

Octubre de 2024

**Autores principales:** Franco Crudi, Laura Guaita, Daniel Botha, ICLEI Europa

Los capítulos «*Unir a la ciudadanía*» y «*¿Cuáles son las cinco competencias de un buen anfitrión?*» se basan en las guías «*Fair Local Green Deals: How to design and run a participatory citizen and stakeholder engagement process*» (Acuerdos verdes locales justos: cómo diseñar y ejecutar un proceso de participación entre la ciudadanía y las partes interesadas) y «*Fair Local Green Deals: Important competencies when you facilitate a participatory process*» (Acuerdos verdes locales justos: competencias importantes a la hora de facilitar un proceso de participación) creadas por Sara Nardi y Thøger Riis Michelsen (Volcano) para el proyecto *Fair Local Green Deals* e ICLEI Europa.

## Con la colaboración y aportaciones de:

Matthew Bach, Iryna Novak (ICLEI Europa) • Emilio Servera, Andreu Escrivà, Alejandro Gómez, Sonia Mases, José Ignacio Lacomba, Fundació València Clima i Energia (Municipalidad de València) • Beatriz García-Moncó Piñeiro (Municipalidad de Vitoria-Gasteiz) • Juan Carlos Escudero (Centro de Estudios Ambientales) • Małgorzata Bartyna-Zielińska, Martyna Gawlik, Marta Szczygielska, Grzegorz Rajter (Municipalidad de Wrocław) • Paweł Pomorski, Anna Kajszczyk, Joanna Stańczak, Aleksandra Sztuka-Tulińska (Municipalidad de Łódź) • Caroline Calomme, Jeroen Mercy, Valérie De Prycker, Marta Szczygielska y Annelies Degroote (Municipalidad de Gent)

**Diseño:** Rebekka Dold • [www.rebekkadold.de](http://www.rebekkadold.de)

**Ilustraciones:** Menah Marleen Wellen • Todas las imágenes de esta publicación pertenecen a la organización o las personas citadas.

**Contacto:** ICLEI – Gobiernos Locales por la Sostenibilidad, Secretariado de Europa,  
Leopoldring 3, 79098 Friburgo, Alemania  
+49 761 368 92-0  
[iclei-europe@iclei.org](mailto:iclei-europe@iclei.org)  
[www.iclei-europe.org](http://www.iclei-europe.org)



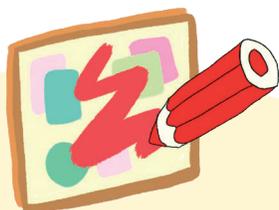
Esta publicación se ha elaborado como parte del proyecto *Fair Local Green Deals* financiado por Porticus Foundation.

Los autores se responsabilizan plenamente del contenido de la presente publicación. Dicho contenido no representa necesariamente la opinión de Porticus Foundation. Porticus Foundation no se responsabiliza de ningún uso que se pudiera hacer de la información incluida en la presente publicación.

Esta publicación se ha impreso con tintas vegetales o de biomasa sin aceites minerales sobre papel blanco Circle Offset Premium de IGEPA (Etiqueta Ecológica de la UE, certificado reciclado FSC®, ISO 14001, ISO 9001, norma de resistencia al envejecimiento DIN 6738, ausencia de metales pesados, PCF, Blue Angel).

# Índice

Nota de los autores .....	4
Prólogo .....	5
<b>1. Introducción: ¿Por qué la UNIÓN es necesaria? .....</b>	<b>6</b>
<b>2. ¿Cómo hacer realidad la creación conjunta? .....</b>	<b>10</b>
Unir a la ciudadanía .....	13
Facilitar los diálogos y el intercambio de conocimientos .....	28
Encontrar los recursos necesarios para invertir .....	44
<b>3. ¿Cómo están creando las ciudades conjuntamente con la ciudadanía? .....</b>	<b>54</b>
Pasar de la teoría a la práctica: Aceptar que la realidad es compleja .....	55
Desafíos comunes dentro de los procesos de creación conjunta.....	66
Qué han aprendido las ciudades intentando y fallando .....	69
<b>4. ¿Cómo se puede lograr un mayor impacto?.....</b>	<b>78</b>
¿Tiene esto más impacto? Entonces, ¡a por ello! .....	79
Cuatro mensajes del funcionariado municipal .....	81
¿Qué puede hacerse a mayor escala? .....	86
<b>5. Conclusión: ¿Qué es lo que no nos funcionó? .....</b>	<b>92</b>
Acerca del proyecto .....	96
Acerca de ICLEI .....	98



## Nota de los autores

*Este libro está dirigido a las personas que trabajan en gobiernos locales (ciudades/municipios/ayuntamientos) y directa o indirectamente con la ciudadanía. Esto incluye al personal técnico que forma parte de la estructura operativa de un municipio y se encarga de las tareas diarias de aplicar las políticas en el territorio. Por extensión, todas las personas y organizaciones que trabajan con los municipios pueden aprender de este libro. Siempre que se usa la primera persona en esta publicación, se refiere estrictamente al equipo de personas que han ayudado a los anteriores participantes con sus tareas y proyectos locales.*

# PRÓLOGO

**Transición justa.  
Involucramiento de la ciudadanía.  
Igualdad.  
Equidad.  
Sostenibilidad.**

Estas son palabras que el funcionamiento municipal escucha cada vez con más frecuencia. Somos conscientes de su importancia y, aun así, muchos tenemos dificultades para integrarlas plenamente en nuestro trabajo diario. La falta de tiempo, recursos o incluso el miedo al fracaso suelen ser nuestros obstáculos.

El proyecto *Fair Local Green Deals* ha ofrecido a cinco ciudades europeas: Gent, Łódź, València, Vitoria-Gasteiz y Wrocław, la oportunidad de ir más allá de la teoría y poner en práctica estos conceptos. Mediante la colaboración con las partes interesadas, los colegas y las ciudades participantes, junto con el inestimable apoyo de ICLEI Europa y sus colaboradores, estudiamos cómo integrar estos valores en nuestros contextos locales y ponerlos a prueba en escenarios de la vida real.

Cada ciudad y su ciudadanía son únicas, con sus distintos problemas y oportunidades. Según vayas leyendo este libro, nuestros enfoques serán reflejo de esas diferencias. Sin embargo, también surgieron temas comunes, como las habilidades necesarias para apoyar esta transición, que asimismo se incluyeron en estas páginas.

Hemos disfrutado mucho durante este viaje, y creemos que tú también lo harás. Las lecciones aprendidas y los problemas que hemos superado demuestran que, con el apoyo adecuado, las ciudades pueden liderar el camino hacia una Europa más justa y verde. Esperamos que este libro pueda servirte de ayuda, ofreciéndote tanto inspiración como las herramientas prácticas para dar tus próximos pasos.



Emilio Servera,  
València Clima i Energia,  
Municipalidad de València, España



# INTRODUCCIÓN

## ¿Por qué la UNIÓN es necesaria?

Con la aceleración mundial de las acciones por el clima, aumenta también el riesgo de que no haya una distribución equitativa de los beneficios y las obligaciones<sup>1</sup>. En este escenario, los Estados miembros de la UE se enfrentan al reto de garantizar que sus transformaciones de sostenibilidad sean justas para todo el mundo a la hora de alcanzar los objetivos prometidos en los tratados y las políticas internacionales, como el Acuerdo de París y el Pacto Verde Europeo.

<sup>1</sup> *Towards a just transition: What does this really mean for cities and towns? (Hacia una transición justa: ¿Qué significa esto en realidad para las ciudades?)* ICLEI Europa 2023

No cabe ninguna duda de que tales retos exigen la toma de decisiones drásticas, especialmente en el nivel de gobernanza local. **Las ciudades, tanto grandes como pequeñas, son los lugares donde las grandes agendas políticas se entrecruzan con las vidas de las personas.** Son la arena donde las respuestas ante el cambio climático se hacen realidad. Son el nivel más cercano a la ciudadanía y, por lo tanto, un actor clave que puede actuar como una fuerza transformadora y facilitadora de la cooperación.

Sin embargo, la capacidad de actuación de las ciudades se ve limitada por barreras estructurales como las competencias geográficas y sectoriales. Aunque el sector público es responsable de garantizar el bienestar de la población, no es posible resolver estos problemas por sí solo. Las ciudades necesitan la unión de muchos actores diversos y aprovechar la innovación como catalizador de los cambios a nivel local. Necesitan el *poder de la unión*.

La palabra *Unión* en este libro no se refiere exclusivamente a reunir a muchas personas, sino también a traer sus conocimientos, habilidades, experiencias, inteligencia, puntos de vista y personalidades. Se trata de la **fuerza transformadora que se puede conseguir trabajando juntos**. Cada persona es una «máquina» que ha evolucionado durante 4000 millones de años y posee la capacidad de comprender y resolver hasta los problemas más complejos a los que podamos enfrentarnos. Para desbloquear este poder, lo que más se necesita es facilitar el intercambio de la inteligencia colectiva.

Creemos que la *creación conjunta*, de ahora en adelante *cocreación*, es una acción eficaz para lograr ciudades más justas y sostenibles. Definimos la *cocreación* como el simple acto de crear algo juntos. En el ámbito urbano, este concepto se traduce en la colaboración de la ciudadanía a través de los distintos sectores de la sociedad para abordar problemas sociales y medioambientales. Es decir, ciudadanos/as unidos/as para cambiar las formas de hacer, pensar y organizar, con el objetivo de asegurar una transición hacia una sociedad que viva dentro de los límites planetarios sin dejar a nadie atrás.

Las ciudades cuentan con mucha experiencia involucrando a la ciudadanía en debates sobre problemas urbanos y la creación de prototipos para solucionarlos. La *cocreación* en este libro es sinónimo de los términos «participación ciudadana», «proceso participativo» y otros procesos democráticos cuyos objetivos son garantizar la justicia procedural, distributiva y de reconocimiento<sup>2</sup> en las acciones por el clima.

¿Significa esto que reunir a cientos de personas en una sala resolverá nuestros problemas más urgentes? La respuesta es no. Reunirse no resolverá los problemas de las ciudades. Este libro profundiza más en los aspectos prácticos y los retos que plantea llevar a cabo un proceso de *cocreación* que sea justo y significativo. Aborda los problemas más habituales a los que se enfrenta el personal técnico municipal desde la fase conceptual a la fase de ejecución.

Aunque el término «ciudadano/a» se usa de forma generalizada en todo el libro, entendemos que todos los actores implicados desempeñan múltiples roles simultáneamente y participan en distintas lógicas institucionales al mismo tiempo (estado - comunidad, formal - informal, con y sin ánimo de lucro)<sup>3</sup>. Pero todos ellos comparten una característica común: son ciudadanos/as de una ciudad y deberían tener la oportunidad de participar en procesos de *cocreación*. Por tanto, la ciudadanía abarca desde el/la vecino/a de al lado hasta el/la representante de una ONG o una empresa privada, y desde un/a legislador/a local hasta un/a maestro/a de escuela.

---

<sup>2</sup> *ibid*

<sup>3</sup> Multi Actor perspective  
(La perspectiva Multi Actor).  
Avelino & Wittmayer 2016, 2019

Todos los resultados descritos en las siguientes secciones están conectados con un proyecto que ha recibido financiación filantrópica y cuyo propósito era trasladar el Pacto Verde Europeo al nivel local de una forma más justa, inclusiva y democrática. Por tanto, el proyecto *Fair Local Green Deals* colaboró con el personal técnico municipal de las ciudades de València y Vitoria-Gasteiz en España, Wrocław y Łódź en Polonia, y Gent en Bélgica para implementar procesos de cocreación significativos e inclusivos. Estas acciones abordaron, por un lado, los problemas más urgentes dentro de cada contexto local y, por otro, uno o más de los ámbitos políticos del Pacto Verde Europeo<sup>4</sup>.

Tras más de dos años de apoyo continuo y adaptado al contexto local, se alcanzaron resultados tangibles. Estas cinco experiencias, aunque con distintos problemas y circunstancias particulares, son un claro ejemplo del uso de la cocreación para aprender y extraer conclusiones. Este recorrido ha creado un grupo de personas que se sienten empoderadas para impulsar un movimiento en sus respectivas ciudades. Y aún más importante, ha generado infinidad de oportunidades para aprender de los errores.

Para ayudarte a orientarte en este libro, en las próximas secciones se dará respuesta a la pregunta: **¿Cómo puede utilizar el personal técnico municipal la cocreación para lograr unas ciudades justas y sostenibles?**

En la primera sección se presenta un conjunto de tres guías que explican los distintos pasos de la cocreación:

- **(cómo) reunir a la ciudadanía**
- **(cómo) facilitar el diálogo y el intercambio de conocimientos**
- **(cómo) encontrar los recursos necesarios para invertir**

En las siguientes secciones se mostrarán ejemplos y testimonios del personal técnico municipal para animarte a poner en marcha procesos de cocreación conjunta en tu ciudad. Verás cómo utilizar esta herramienta teniendo siempre en cuenta el objetivo, es decir, no hacer cocreación por el mero hecho de hacerlo. En la última sección se muestra cómo las ciudades se ven afectadas por las coyunturas nacional e internacional, y cómo influir en ello para cambiar las políticas a los distintos niveles de gobernanza.

Sabemos que el camino de introducción y normalización de prácticas justas y sostenibles puede ser difícil, y más aún cuando se trata de transformar radicalmente nuestra forma de hacer las cosas. Pero no estás solo/a. Tus problemas son parecidos a los de otros/as técnicos/as municipales, y queremos ayudarte a hacer que este viaje sea lo más sencillo posible.

Elige el capítulo que más te interese y léelo atentamente.

---

<sup>4</sup> Puedes leer más información sobre el proyecto en la [página 96](#)



“

*Esperamos que abras este libro tantas veces como sea necesario, siempre que busques apoyo sobre estos temas. Mientras lo hagas, sigue reflexionando, buscando distintas perspectivas y probando nuevas cosas sin tener miedo a equivocarte. ¡Te deseamos mucha suerte en tu viaje!*

**Franco, Laura & Daniel**  
Equipo de Justicia,  
Equidad y Democracia  
ICLEI Europa





**¿CÓMO HACER  
REALIDAD  
LA CREACIÓN  
CONJUNTA?**

Un proceso de cocreación no se limita al momento de la ejecución de los eventos públicos en persona o virtuales. También incluye todos los pasos anteriores, como la preparación del programa, el envío de las invitaciones, la búsqueda de un lugar adecuado y la forma de garantizar su accesibilidad. Y todos los pasos posteriores, por ejemplo, las actividades de seguimiento, garantizar la responsabilidad y aplicación efectiva de los resultados, hacer realidad los compromisos alcanzados o simplemente continuar con el proceso.

El primer capítulo de esta sección gira alrededor del diseño de tu proceso de cocreación. Aquí encontrarás información sobre el papel que tú, como parte del personal municipal, desempeñas en este proceso y los principios que deberías tener en cuenta, los elementos fundamentales de un proceso de cocreación y las herramientas para ayudarte a planificar tus eventos.

El segundo capítulo incluye consejos prácticos para facilitar el proceso de cocreación. En cuanto hayas reunido a todo el mundo en un lugar, ¿qué deberías hacer? ¿Qué competencias necesitas para evitar que esto acabe siendo una reunión normal? ¿Cómo podemos crear un espacio seguro que invite a todo el mundo a aportar sus puntos de vista? Aquí se abordarán todos estos asuntos.

El tercer y último capítulo se dedica al gran desafío de encontrar los recursos necesarios, una vez que han surgido nuevas ideas y soluciones concretas. Este capítulo no tiene como objetivo ayudarte a encontrar el dinero necesario para implementar acciones por el clima, sino que trata de replantear cómo nosotros, como sociedad, valoramos los recursos que tenemos, y cómo la cocreación puede ser la clave para encontrar lo que necesitamos.

*Antes de adentrarnos más detalladamente en la cocreación, te recomendamos ver el siguiente **VIDEO\*** de 10 minutos: **A guerrilla gardener in South Central LA (Un agricultor improvisado en South Central, Los Ángeles), Ron Finley, TED Talk, febrero de 2013.***



\* Si un código QR o un enlace de este libro no funciona, puedes acceder a todos ellos en: <https://sustainablejustcities.eu/resources/the-power-of-many>

Como ejemplo de uno de los principales problemas de una transición justa, el protagonista del video muestra cómo abordó la falta de acceso a comida sana y de buena calidad en su vecindario, ya que vive en un desierto alimentario. Finalmente encontró una manera de resolver este asunto sin la ayuda de las autoridades públicas. Pero no quiere hacer todo solo. De hecho, está invitando a su municipalidad local a participar. Detrás de esta historia de vecindario, encontrarás las máximas que te guiarán por las siguientes secciones y los tres pasos principales que se deben seguir para hacer realidad la cocreación de políticas urbanas.

## Las máximas de tu proceso

Esperamos que estas máximas mantengan tu motivación durante todo el camino. No solo cuando diseñes y ejecutes tu proceso de cocreación con la ciudadanía, sino también cuando hables con colegas en tu propia ciudad, o cuando ayudes a otras ciudades a poner en marcha sus propios procesos.

### DEFINIR EL PROBLEMA, ¡LA NARRATIVA!

Del agricultor gánster a Greta Thunberg, aunque con estilos de comunicación muy distintos, la definición más eficaz de un problema es aquella que resuena con el mayor número de personas. No se trata solamente de hacer hincapié en el aspecto medioambiental de acciones climáticas y justas; sino que también trata de cómo vivimos, actuamos y creamos comunidades. Es también sobre los impuestos que pagamos y las facturas a fin de mes. La renovación energética masiva de los edificios en tu ciudad no debe definirse solamente como positiva para el clima, sino también para los bolsillos. Hacer algo sobre el cambio climático en las zonas costeras no es simplemente un asunto de adaptación climática. También salva a muchas personas de tener que abandonar sus hogares. Trabajar en seguridad alimentaria es crear comunidades, pero también consiste en comer fresas en un parque público. En tu definición del problema, además de hablar de los objetivos climáticos, también debes resaltar los beneficios adicionales que los procesos de cocreación conjunta y participación pueden brindar.

### ¡CAMBIEMOS LAS REUNIONES POR ACCIONES CONCRETAS!

Menos salas de reuniones y más acciones colectivas. Para motivar a las personas a participar, estas necesitan sentir que van a contribuir a la creación de un mayor

valor —y un carácter más tangible— en lugar de solo palabras, pensamientos e intenciones. En tus eventos públicos, demuestra mediante acciones que se está generando un impacto inmediato. Incluso si las acciones son muy pequeñas (p. ej., un pequeño huerto con nuevas verduras, un documento de manifiesto), esto no quiere decir que la escala de su impacto lo vaya a ser también.

### ¡LO GRATUITO NO ES SOSTENIBLE!

Todas las personas que participan en tu proceso de cocreación aportan distintos tipos de recursos. No estamos hablando solamente de dinero, sino también de apoyo político, capacidades humanas, tiempo y recursos naturales. Algunas de ellas podrían ayudar a lanzar pilotos de nuevos proyectos, modelos y soluciones en el corto plazo. A largo plazo, quizás puedan ayudarte a encontrar el modelo de inversión que funciona para todos (¡incluso para el planeta!). Más sobre esto en el capítulo «*Encontrar los recursos necesarios para invertir*».

Ten en cuenta que todos los seres humanos tienen necesidades universales y, por tanto, esperan que sus acciones sean retribuidas de alguna manera. Para algunas personas, esta retribución podría ser dinero o podría valorarse de otras formas que no sean monetarias, mientras que para otras podría ser sencillamente reconocimiento por una acción concreta o la sentirse parte de un grupo social.

# UNIR A LA CIUDADANÍA

¿Cuál es tu papel y labor como técnico/a municipal en el proceso de cocreación?

¿Y cuál es el papel y la labor de la ciudadanía?

La Escalera de Participación tiene como objetivo inspirarte a revisar, replantearse y reinventar algunas de tus prácticas para lograr el involucramiento de la ciudadanía. Cuanto más alto estés en la escalera, mayor control cederás, pero mayor será el potencial de empezar un movimiento social duradero. Incluso en el nivel más alto, tu papel no será superfluo. Todo lo contrario, empoderarás a otras personas para que trabajen por la misma causa con tu apoyo. Aquí analizaremos brevemente cada uno de los peldaños de la escalera.



PARA la ciudadanía  
CON la ciudadanía  
POR la ciudadanía

	Rol de la ciudadanía	Tu rol
5 COINICIACIÓN	Tomar la iniciativa; definir el marco de trabajo	Debatir, facilitar, apoyar
4 COPARTICIPACIÓN	Colaborador, ejecutor	Crear el marco de trabajo, facilitar, seleccionar
3 CONSULTAR	Aportador	Invitar a la ciudadanía a aportar información y desarrollar la solución final
2 MOVILIZAR	Invitado	Movilizar a la ciudadanía sobre una solución que ya se ha elaborado
1 INFORMAR	Receptor	Informar a la ciudadanía sobre el plan



**INFORMAR:** Comunicación unidireccional hacia la ciudadanía. Informas a la ciudadanía y a las partes interesadas sobre un plan o solución que ya se ha elaborado.

**MOVILIZAR:** Pides a la ciudadanía que apoye un plan o solución que ya se ha elaborado. Esto normalmente suele atraer principalmente a los grupos de siempre, aquellos que ya están interesados y comprometidos con el tema, tanto por estar en contra como muy a favor.

**CONSULTAR:** Ya has definido y enmarcado el problema que debe resolverse, pero todavía no se ha elaborado la solución ni el plan de acción para lograrlo. Las aportaciones que obtengas de la ciudadanía tienen como objetivo ampliar su horizonte de posibilidades. En el desarrollo de la solución final decidirás qué aportaciones se mantendrán, sobre cuáles hay que realizar más trabajo y cuáles se descartarán.

**COPARTICIPACIÓN:** Definición a grandes rasgos del reto y la visión que se persigue. Se aceptan soluciones procedentes de participantes y sectores ajenos a la municipalidad, siempre que contribuyan a la misma causa. Tu papel consiste en crear el marco de trabajo para que las personas puedan proponer, testear y ejecutar distintas soluciones.

**COINICIACIÓN:** La ciudadanía y las partes interesadas identifican un problema o reto, lo describen con sus propias palabras y proponen sus propias soluciones. Tú les ofreces tus propios recursos, herramientas, servicios y asistencia institucional para ayudarles a poner en marcha la solución.

Estas cinco etapas distintas del involucramiento pueden combinarse con diferentes fines. Como se describe en los próximos párrafos, no toda la ciudadanía se comprometerá a la vez ni en las mismas actividades. En este libro situamos los procesos de cocreación entre las prácticas de coparticipación conjunta y coinicio.

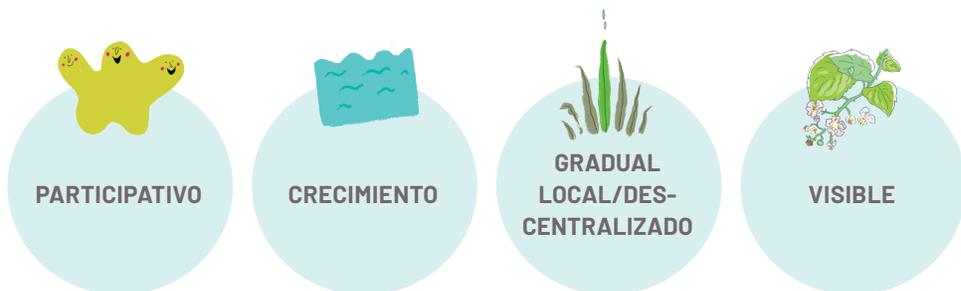
he looks like he's dancing..?



no, he's not!

it's about being open to new initiatives

# ¿Cuáles son los principios fundamentales a la hora de diseñar un proceso de cocreación?



**PRINCIPIO I: PARTICIPATIVO:** Estás tratando de comenzar un movimiento. No lo puedes hacer solo. Además, los retos que tratarás de abordar en tu proceso de cocreación son tan complejos que no pueden ser resueltos por la municipalidad sola. Se necesitan los conocimientos, las aptitudes y la voluntad de todo el mundo. Cuando invites a participar a la ciudadanía, acuérdate de que poca gente lo hace simplemente por el mero hecho de participar.

Por eso necesitas comprender dónde se puede generar valor para la ciudadanía aquí y ahora. Para algunas personas, esto podrá ser una nueva oportunidad de negocio. Para otras, una forma de obtener reconocimiento dentro de su comunidad local. Habrá gente para la que será una posibilidad de gastar menos dinero en la próxima factura de electricidad y, para otra será solo una tarde para divertirse. ¡Las personas tienen intereses y motivaciones muy diferentes!

**PRINCIPIO II: CRECIMIENTO GRADUAL:** Comienza con algo pequeño y crea un movimiento que se extienda como ondas de agua hasta abarcar a toda la ciudad. De una comunidad a otra. Sigue intentándolo y ajusta tu enfoque hasta que funcione para un número cada vez mayor de personas, de tal manera que todo el mundo comience a aceptarlo.

**PRINCIPIO III: LOCAL:** Planta el proyecto en un sitio concreto en lugar de en toda la ciudad, y úsalo como piloto para comprobar y experimentar cosas nuevas. Comienza con un edificio, un aparcamiento, una calle, una zona o simplemente un vecindario. Genera victorias rápidas y aprende reflexionando sobre lo que funcionó, lo que no funcionó y, después, prueba el nuevo modelo en otro lugar.

Inspírate en el hombre que baila solo en este **VÍDEO:** TED Talk de Derek Sivers «How to Start a Movement» (Cómo empezar un movimiento).

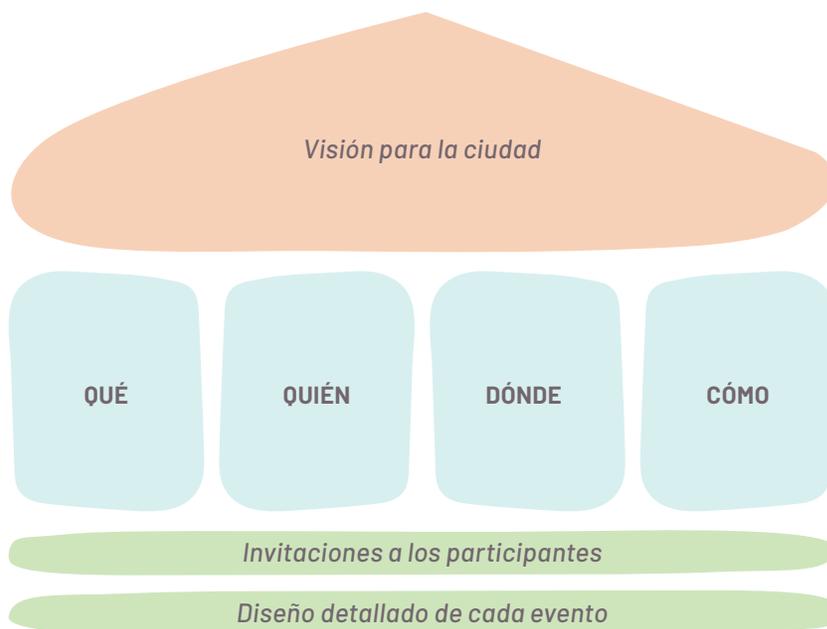


¿Te acuerdas del vídeo del agricultor improvisado? La cuestión es que tiene que ser algo que puedas hacer con los recursos que tengas a tu disposición. Cuando se haya demostrado que el diseño es lo suficientemente bueno, amplíalo o prueba nuevas ideas. Se trata de probar y fallar.

**PRINCIPIO IV: VISIBLE:** Busca formas de hacer que tu proyecto sea visible y tangible generando resultados que las personas puedan experimentar, consultar y hablar de ello. Deberías tratar de demostrar el impacto generado en el momento de su creación. La belleza de las flores silvestres en un jardín urbano alegra inmediatamente el alma y la vista, es algo que difícilmente se pueda pasar por alto. Hacer que su proyecto sea «pegadizo» o «instagrameable» y comunicarlo ampliamente es una forma de reconocer a las personas que han participado en él. También ofrece un ejemplo activo que puede inspirar a otras personas.

## Elementos fundamentales de un proceso de cocreación

¿Cuáles son los mensajes, las personas, los lugares y los formatos de evento claves que pueden crear ondas más amplias en tu ciudad y dar pie a un movimiento generalizado? En los párrafos siguientes se repasan los elementos fundamentales de diseño de un proceso de este tipo.



## Visión para la ciudad sobre el/los reto/s al/los que se enfrenta su ciudadanía

Normalmente esto es una historia, *algo que tenga relevancia para las personas y su vida diaria*. Haz que sea algo bonito y atractivo. Evita un lenguaje que sea muy técnico como: «Queremos alcanzar la neutralidad de carbono cero», ya que es muy improbable que eso tenga gran relevancia para el público. En un proceso centrado en la movilidad sostenible, una frase como la siguiente tiene más posibilidades de funcionar: «Queremos crear una ciudad en la que los niños puedan estar en la calle con seguridad sin que sus pensamientos, juegos y conversaciones se vean interrumpidos por el ruido de los coches que pasan a su lado».

### ¿QUÉ?

Trata de pensar en *qué problema es posible solucionar dentro de los plazos del proceso de cocreación* y qué resultados concretos pueden mostrarse cuando este finalice. Unos resultados concretos valen más que mil palabras. Describe tus intenciones de tal manera que resulten convincentes: ¿Cuál es el problema? ¿En qué facetas de este problema quieres centrarte? ¿Con quién quieres solucionar el problema? ¿Cuáles son los resultados previstos? Una vez más, el lenguaje tiene que ser cercano a la vida diaria de las personas.

### ¿QUIÉN?

¿A quién invitarás a participar en esta fase del proyecto y a ejecutar las medidas que hagan realidad la visión para la ciudad? Aquí tienes algunos criterios que pueden fundamentar tu decisión sobre la composición de los participantes:

- **Personas que estén directamente afectadas por el problema.**
- **Personas con pasión y mucho conocimiento sobre el tema.**
- **Personas con poder y recursos.**  
N.B. Los recursos no se limitan al dinero, sino que también pueden ser conocimientos académicos, no académicos y experiencias (p. ej. historia del vecindario), extensas redes locales, talento para entretener a la gente en los eventos (p. ej. música/poesía/artes escénicas). Lee más sobre este tema en el capítulo «*Encontrar los recursos necesarios para invertir*».
- **Personas que tienen dificultades para asistir** (también conocidas como *las comunidades en situación de vulnerabilidad*). Haz un esfuerzo adicional para incluirlas, acércate (tanto física como mentalmente) lo máximo posible a su situación a fin de comprender lo que podría motivarles o facilitar su participación. El *quorum* es difícil de alcanzar y la gente no quiere sentirse como un mero número. Así que lo mejor es acudir a ellos y «llamar a su puerta».



Una forma de localizar a ese tipo de participantes es aplicando la *matriz de poder frente a interés*. Nombra a todas las personas que estén conectadas con el tema que se está tratando. Así, podrá verse con mayor claridad la conexión entre dichas personas y las diferentes formas de participar. Las personas situadas en la esquina superior derecha **deben formar parte de tu evento**. El resto formará parte del proceso de distintas maneras (p. ej. obtener compromiso, aceptación o incluso ejercer presión desde la base sobre las personas en puestos de poder). Esta matriz puede rellenarse incluso con todos los participantes de tu primer evento para evitar perder alguna pieza importante.



## ¿DÓNDE?

Un elemento importante de la planificación debe responder a la pregunta: ¿dónde se organizarán los distintos eventos? Aquí tienes algunos criterios que pueden fundamentar tu decisión sobre la ubicación.

- **Elegir una ubicación cercana:** Cerca del lugar donde se encuentre el problema o la solución. También puede ser en un espacio de experimentación o donde se reúna o acuda periódicamente una comunidad en situación de vulnerabilidad (p. ej. espacios comunales, parques, zonas de vecindario, etc.).
- **Ubicación simbólica:** Un lugar interesante e inesperado que pueda convertirse en parte de la memoria colectiva de la ciudadanía. Algo inusual, alocado, divertido o extravagante. Por ejemplo, si tu proyecto gira alrededor del tema de acceso a alimentos sanos y de cercanía, podría ser buena idea celebrar un evento en un supermercado, un mercado local, un huerto, etc.
- **Evento digital:** Organizar un evento digital ofrece la posibilidad de llegar a más gente (incluidas aquellas personas que no puedan asistir físicamente). Otra posibilidad es utilizar encuestas para recopilar opiniones de la gente antes de organizar un evento en persona. Los resultados de la encuesta pueden mostrarse a los asistentes, otorgando así una mayor legitimidad al evento.

## ¿CÓMO?

Esta fase del proceso es una ocasión para aprender, reflexionar, reunirse, trabajar y comprometerse de forma colectiva para, en el corto plazo, iniciar un nuevo movimiento que persista en el futuro, y hacer realidad una visión común para toda la ciudad a más largo plazo. Un aspecto importante para facilitar esto en tus eventos es ofrecer entretenimiento en forma de música, buena comida y ofertas culturales exclusivas que normalmente tienen el efecto de hacer que personas de distintos sectores se muestren más receptivas.

No olvides que si organizas un evento verdaderamente divertido y memorable, desde el principio habrá más probabilidades de que la gente se acuerde de él con sentimientos positivos y apoye el proceso. Es decir, lograrás una mayor aceptación.

Los **4 PASOS HABITUALES** en el diseño de cualquier proceso participativo y de cocreación son los siguientes:

**ONBOARDING:** Hacer que la gente se conozca, en particular superando las barreras entre los distintos sectores; identificar el problema y formular un entendimiento común sobre el mismo; analizar e informar a las partes interesadas de los beneficios de participar y cooperar en las acciones y las soluciones que se adopten.

**APRENDIZAJE:** Facilitar el intercambio de conocimientos entre la ciudadanía para formar parte de la solución. Si se necesitan nuevos participantes con otros conocimientos o experiencia, este es el momento de invitarlos. En esta fase, se puede dar a los participantes nuevas herramientas, perspectivas, cursos de formación, competencias o cualquier otro tipo de apoyo.

**DESARROLLO:** Colaborar juntos/as para dar forma a soluciones comunes. Esto podría ser cualquier cosa desde la generación de una idea a ponerla a prueba en el territorio, evaluar las ventajas e inconvenientes de las diferentes hipótesis, teniendo en cuenta los obstáculos, la viabilidad y las oportunidades. El foco se pone en intentar y probar tantas soluciones como sea posible.

**TOMAR ACCIÓN/DECISIÓN:** Esto podría ser un acuerdo formal o informal, una decisión, una prueba piloto o un modelo de colaboración intersectorial.

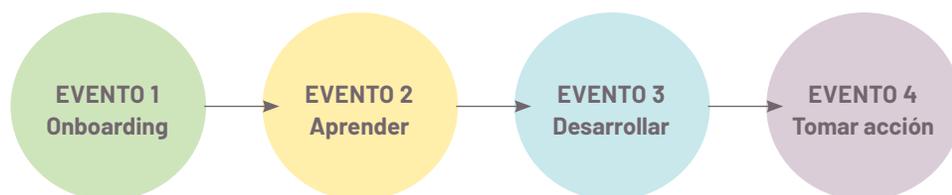


*Si quieres más inspiración, mira este evento que se celebra todos los años en Madrid, España, llamado «**Compromiso con el Clima**». Aquí, el personal municipal y las organizaciones de la sociedad civil educan a la ciudadanía sobre la misión de neutralidad climática de una forma más divertida.*

## El diseño de un proceso de cocreación

Los siguientes diseños se basan en la idea de organizar un mínimo de 4 eventos. Estos pueden diseñarse para realizarse de forma consecutiva o independientemente en paralelo. Las posibilidades de diseño son infinitas. En el siguiente párrafo podrás ver tres posibles diseños que podrían servirte de inspiración.

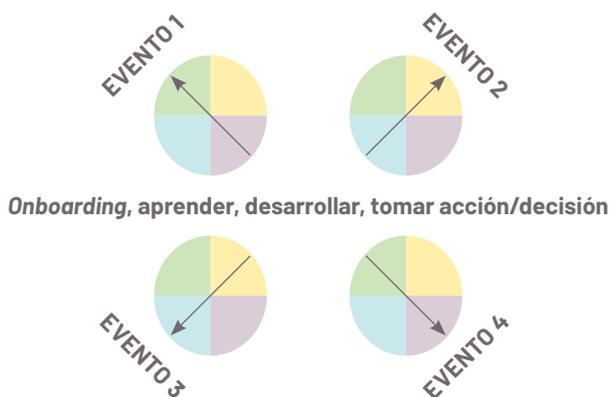
### DISEÑO 1



En este proceso, los eventos se suceden consecutivamente. Esto quiere decir que el resultado de un evento se convierte en la base del siguiente. Para garantizar esta continuidad, es necesario que el mismo grupo central de participantes se reúna cada vez en una ubicación centralizada, durante un período más largo de tiempo. Este diseño garantiza que las ideas surjan de una buena relación de confianza y un entendimiento común entre los participantes.

El resultado de este tipo de proceso, si se facilita con destreza, es particularmente sólido. Esto se debe a que se basa en el compromiso fuerte y continuo de los participantes, que se han involucrado y han tenido tiempo para crear un equipo, aprender los unos de los otros, intercambiar opiniones, desarrollar planes de acción y tomar medidas durante todo el proceso. Aprende más sobre cómo las municipalidades de Wrocław y Gent han integrado este enfoque en el capítulo «De la teoría a la práctica: aceptar que la realidad es compleja» ([página 55](#)).

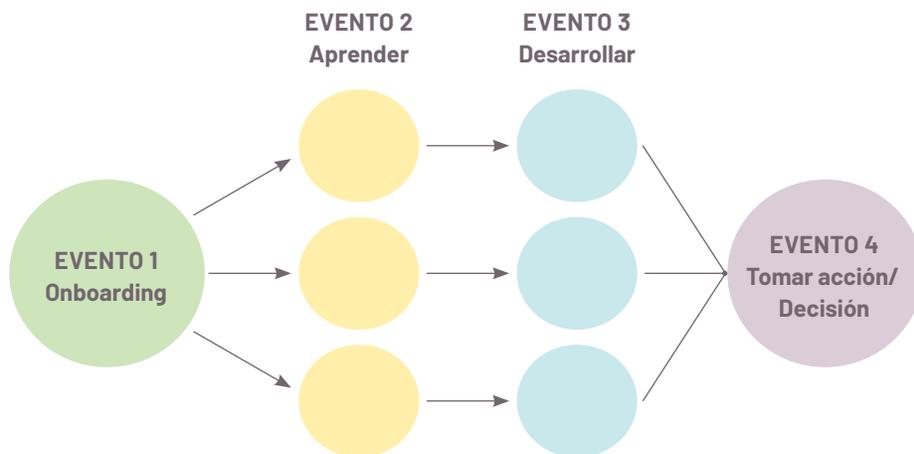
### DISEÑO 2



En este proceso, *los eventos se ejecutan en paralelo* y de forma independiente entre ellos. Esto permite planificar los eventos de una forma descentralizada, *atrayendo así a distintos tipos de participantes*. Es decir, agrupando a los participantes según los temas, la lógica institucional, los papeles que desempeñan en la ciudad o cualquier otra categoría que responda al problema en cuestión.

Por ejemplo, cada uno de los eventos podría tener lugar en un vecindario distinto de la ciudad con un problema único que resolver, pero siempre relacionado con el problema principal. Esto brinda la posibilidad de abrir el potencial de cada vecindario para estudiar distintas soluciones. En este diseño, cada evento abarcará los 4 elementos (*onboarding, aprendizaje, desarrollo, tomar acción/decisión*), pero pueden desglosarse en dos si fuera necesario. Este diseño consolida la red y las conexiones a nivel local. Aprende más sobre cómo las municipalidades de Łódź y Vitoria-Gasteiz han aplicado este diseño en el capítulo «*De la teoría a la práctica: aceptar que la realidad es compleja*» ([página 55](#)).

### DISEÑO 3



En el último diseño, hemos combinado algunos de los elementos del primero y el segundo. A partir de un primer evento muy centralizado, que incorpora en el proceso a todas las personas que participan, seguimos con tres eventos descentralizados y, después, terminamos con un evento final basado en las experiencias, aprendizajes e ideas desarrolladas en los tres contextos distintos.

Este enfoque es muy flexible y podría resultar útil a la hora de abordar grandes problemas a escala de la ciudad a través de iniciativas complementarias de menor tamaño que se realizan a nivel local. Esto permite la participación de grupos muy diferentes de partes interesadas con un enfoque a medida. Aprende más sobre cómo la municipalidad de València utilizó este diseño en el capítulo «*De la teoría a la práctica: aceptar que la realidad es compleja*» ([página 55](#)).

En el siguiente recuadro podrás encontrar un ejemplo de cómo ejecutar los anteriores diseños.

## Escenario 1:

Se centra en el desperdicio alimentario en toda la ciudad.

- **EVENTO 1**
  - Onboarding de un grupo de ciudadanos/as que represente la demografía de la ciudad.
- **EVENTO 2**
  - Aprender de los expertos (universidades, ONG, residentes locales).
- **EVENTO 3**
  - Desarrollo conjunto de recomendaciones para los funcionarios/as públicos/as y concejales/as.
- **EVENTO 4**
  - La municipalidad y otros participantes toman medidas/decisiones basándose en las recomendaciones de la ciudadanía.



## Escenario 2:

Se centra en el desperdicio alimentario (1) en los supermercados y (2) en los hogares.

### Ruta 1

- **EVENTO 1**
  - *Onboarding* de la dirección de los supermercados seleccionados de tu ciudad.
  - Aprendizaje mutuo sobre cómo abordar el problema del desperdicio alimentario.
- **EVENTO 2**
  - Desarrollo de métodos para mejorar la colaboración y las acciones con el objetivo de reducir el desperdicio alimentario a nivel de supermercado.
  - Decidir unos pasos tangibles para ponerlos en marcha.

### Ruta 2

- **EVENTO 3**
  - Onboarding de ciudadanos/as de un vecindario concreto.
  - Aprendizaje mutuo sobre cómo abordan el problema del desperdicio alimentario.
- **EVENTO 4**
  - Generación de ideas sobre cómo reducir el desperdicio alimentario en los hogares.
  - Organización de un concurso para reducir el desperdicio alimentario en el vecindario.
  - Ampliación del proyecto para llegar a una comunidad más amplia.

# Herramientas útiles para planificar eventos

## Primera herramienta: Programa

Para estructurar tus ideas sobre el diseño de cada evento individual, podría resultar útil comenzar con un borrador del programa. Combina los siguientes elementos. A continuación, comienza asignando un período de tiempo a cada uno de ellos, esto variará según el objetivo y el tema principal de cada evento.

### 1. INFORMACIÓN: TODO EL MUNDO DEBE ESTAR AL DÍA

- Objetivo del proceso, tanto en general como para tu ciudad.
- Objetivo de hoy.
- Programa para hoy.

### 2. ROMPER EL HIELO: CREAR EQUIPOS

- Presentaciones, a poder ser de una forma rápida y entretenida, p. ej., ¿Cuál es tu lugar favorito en la ciudad?
- O: Proporcionar una experiencia común y reflexionar sobre ella, p. ej., todo el mundo ve el vídeo del vecino agricultor.
- O: Calentamiento físico, levántate de la silla y busca a una persona que no conozcas, cuéntale por qué has decidido participar hoy.

### 3. APRENDIZAJE

- Aprendizaje unidireccional: Presentaciones, reflexiones, rondas para compartir conocimientos con «expertos»: Universidad, ONG, residentes locales.

- Aprender con la práctica: Facilitar una experiencia física y reflexionar sobre ella.
- Aprendizaje horizontal: Hacer que la gente comprenda un tema reflexionando sobre sus propias experiencias.

### 4. COMPROMISO, COLABORAR EN ALGO

- Diagnóstico colectivo: Descripción colectiva de un problema, muchas perspectivas.
- Acción colectiva: Todo el mundo resuelve una simple tarea común, p. ej., sacar fotos de lugares de la ciudad donde la naturaleza se ha integrado bien en los espacios urbanos.
- Sesiones de lluvia de ideas, p. ej., generar ideas para resolver un problema.
- Prototipos rápidos, p. ej., describir o dibujar posibles soluciones.
- Toma de decisiones, p. ej., priorizar entre distintas propuestas, expresar la intención de comprometerse, dividir las tareas entre las personas participantes.

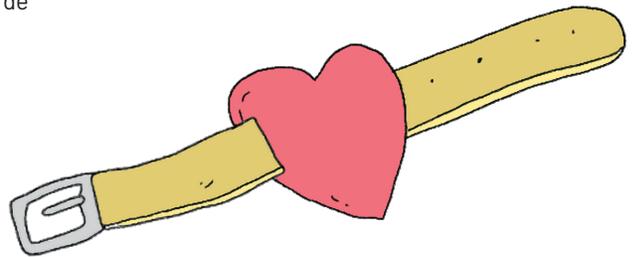
## 5. GRATIFICACIÓN: AGRADECER LA PARTICIPACIÓN

- Dar las gracias.
- Dar comida.
- Dar descuentos (p. ej. ¿En el transporte público? ¿Entradas a un museo?).
- Un concierto público.

## 6. FIN, AGRADECIMIENTO E INFORMACIÓN

- Lo que hemos hecho hoy.
- Muchas gracias por vuestra participación.
- ¿Qué pasará a continuación? - Planes de seguimiento y su realización.

Thank you for  
giving your  
precious time



## Segunda herramienta: Invitación

En cuando finalices el borrador del programa, puedes comenzar a preparar una plantilla para las invitaciones. En negrita más abajo, puedes ver los principales elementos de la invitación. El texto que no está en negrita son sugerencias sobre cómo redactarla. No te olvides de adaptar la plantilla cada vez según el tema central del evento y a quién vaya dirigida la invitación.

### INVITACIÓN:

**Visión para la ciudad** (En un lenguaje que le resulte cercano a todo el mundo)

**Qué, cuándo y dónde** (Objetivo y tema principal del evento, información clara sobre la hora y el lugar)

**¿Por qué deberías participar? ¿Cómo te beneficiará?** (Piensa en lo que puede motivar a cada una de estas partes interesadas)

**¿Qué puedes aportar?** (Indica algunos de los elementos del programa)

**¿Cómo deberías prepararte?** (Esto puede ser cualquier cosa, desde una pequeña tarea de preparación hasta instrucciones sobre cómo llegar al lugar del evento)

**¡Estamos deseando verte!**

Estimado/a xxxx:

Espero que estés bien cuando recibas este mensaje. Con este correo electrónico me gustaría invitarte a:

- xxxx
- xxxx
- xxxx

**El obsequio:**

*escribe aquí qué obtendrán los participantes del evento.*

*(A partir de ahora, el ejemplo continúa con el caso de Riihimäki, una ciudad de Finlandia en la que, tras 15 años de inactividad, se inaugurará un espacio polivalente para la comunidad, las empresas y las instituciones culturales locales).*

**Un taller de visión de toda la ciudad para Urban Power House**

iHey!... Como posiblemente sepa, Urban Power House volverá a abrir sus puertas después de 15 años.

**El 7 de marzo** por la tarde, celebraremos el primer taller para toda la ciudad relacionado con el futuro de Urban Power House.

*¿Qué valor generará Urban Power House para la vida en Riihimäki?*

*¿Cómo podemos utilizar mejor sus superficie vacía?*

*¿Qué actividades se deberían organizar bajo el mismo techo y sus alrededores?*

*Pero... lo que es aún más importante, ¿te gustaría a ti/tu organización formar parte de la elaboración de este proyecto?*

***iApunta la fecha en el calendario! ¡Queremos que vengas!***

**Qué:** En el taller de visión, visitaremos el lugar y después trabajaremos en grupos de unas 5 personas para crear visiones comunes sobre el futuro de Urban Power House.

**Quién:** Esperamos más de 60 participantes que representen a la ciudadanía de Riihimäki, asociaciones locales, el sector cultural y la comunidad empresarial de Riihimäki.

El evento estará diseñado y facilitado por Sara Nardi, la experta asignada de facilitación de procesos de participación a gran escala del proyecto *New European Bauhaus*. *New European Bauhaus* es un proyecto paneuropeo que se centra en la creación de espacios para vivir y experiencias que sean atractivas, inclusivas y sostenibles.

***S.R.C - Confirma tu participación.***

Espero que aceptes esta invitación a un evento muy importante para el futuro de Riihimäki.

Responde **SÍ** a este correo electrónico si podemos contar con tu participación.

Dentro de tres o cuatro semanas recibirás un correo electrónico con más información.

***¡Creemos este espacio entre todos/as!***

***Envía esta invitación aprovechando la red de los invitados y sus comunidades***

Para finalizar, queremos pedirte que nos ayudes a llegar a más gente.

Antes del taller de visión, nos gustaría recopilar tantas ideas como sea posible y del mayor número de personas sobre la evolución del sitio. Es importante para nosotros que el rumbo del proyecto refleje las necesidades y deseos de la comunidad en su conjunto.

Ayúdanos a distribuir esta sencilla encuesta a través de tu red de contactos: familiares, amigos, seres queridos, compañeros de trabajo, etc. para que también puedan participar.

Enlace a la encuesta: [xxxxxx](#)

¡Nos vemos el **fecha!**

Te deseamos un buen día

## Tercera herramienta: Escaleta

Ahora que se ha invitado a los participantes y se ha finalizado el primer borrador del programa tendrás tiempo de centrarte en la elaboración de cada una de las sesiones de dicho programa. Una hoja de planificación o escaleta, es sencillamente un plan minuto a minuto de cada una de las sesiones que formarán parte del programa general del día del evento. Puede tener apartados como *hora de inicio y final, actividad, materiales necesarios, personas responsables, etc.*

Normalmente, al elaborar la hoja de planificación te darás cuenta de que también necesitarás cambiar algo en el programa. Por lo tanto, como último paso después de preparar la hoja de planificación, no te olvides de actualizar el programa.

### EJEMPLO DE ESTRUCTURA:

Hora	Título de la sesión	¿Qué pasará? ¿Y quién lo ejecutará?	Técnica/ material
17:00	<b>Bienvenida y presentación</b>	Descripción detallada del contenido que se vaya a tratar. P. ej. <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Quién es la persona responsable de presentar/facilitar esta sesión?</li><li>• ¿De cuánto tiempo se dispone?</li><li>• ¿Qué se supone que deben decir/hacer?</li><li>• Si los participantes tienen que trabajar o hacer algo, apunta aquí las instrucciones.</li></ul>	¿Se debe poner música? ¿Mostrar diapositivas? ¿Mostrar carteles escritos a mano?
		Thøger 10 minutos Saluda a los participantes y recuérdales cuál es el objetivo del evento de hoy	Mostrar diapositiva 1: «objetivo de hoy»

Para ver una plantilla completa de la ficha de planificación, consulta el [sitio web](#).



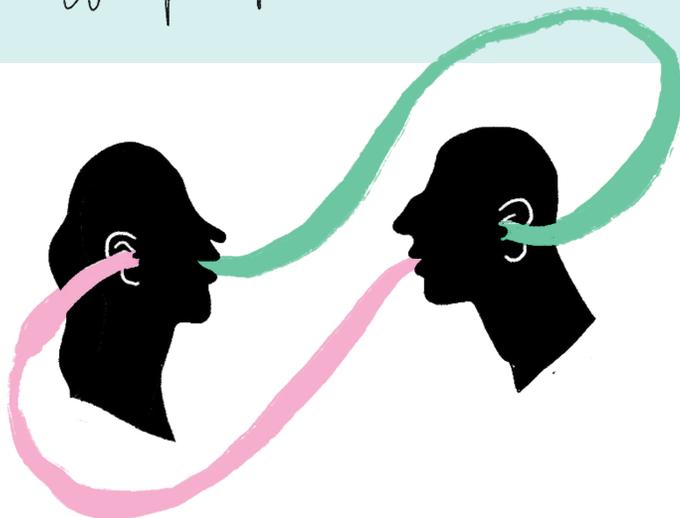
# FACILITAR LOS DIÁLOGOS Y EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

En el capítulo anterior, se mostró el nivel de detalle necesario a la hora de planificar un proceso de cocreación. Sin embargo, eso no es todo, necesitamos ahondar aún más. Esto significa entender lo que ocurre en el momento del acto, cuando todo el mundo está esperando a que comience este proceso.

Por eso hablaremos de la mentalidad y las técnicas de la facilitación, o como mucha gente lo llama: el arte de ser anfitrión. El objetivo no es convertirse inmediatamente en un facilitador. Lo más importante es que tengas una idea más clara de las competencias necesarias y del ambiente que se debe crear cuando se facilita este tipo de eventos.

Incluso si no eres el facilitador propiamente dicho, puedes ser una persona con conocimientos valiosos que ayude en la planificación de cada sesión. Al comprender lo que la facilitación debería aportar o no a una sala llena de participantes, podrá establecer los requisitos y plantear las preguntas esenciales. Serás capaz de orientar a un facilitador tanto externo como interno. También ayudarás a la hora de contratar a una organización externa durante un proceso de licitación pública como hicieron las ciudades de València, Wrocław y Łódź.

*talking  
&  
listening  
to people*





Antes  
de pasar a las  
próximas páginas,  
te recomendamos  
que veas los siguientes vídeos.  
¡Ya sabes cómo va la cosa!

**VÍDEO 1:** Mira los minutos 6,42- 7,51,  
presta atención al director y a los  
instrumentalistas. ¿Cuál es el rol o los  
roles del director?



**VÍDEO 2:** Miralo entero, presta  
atención al invitado, al anfitrión  
y a lo que ocurre en la sala,  
¿Cómo cambian el poder y  
la responsabilidad?



Los anteriores vídeos ayudan a comprender las competencias, actitudes y habilidades necesarias para ser un facilitador del cambio. Concretamente, creemos que se necesita cierta destreza en dos actividades principales:

## Orquestar

Ser capaz de promover visiones audaces para tu ciudad y establecer nuevas alianzas a través de los distintos sectores de la sociedad, que pueden ayudar a encontrar nuevas soluciones. La orquestación es una analogía para guiar un nuevo movimiento y unir todos los distintos instrumentos hacia una acción colectiva, guiar la orquesta en su conjunto. Esto quiere decir que se debería reconocer la importancia y las «aptitudes» que tiene cada miembro de esta sinfonía.

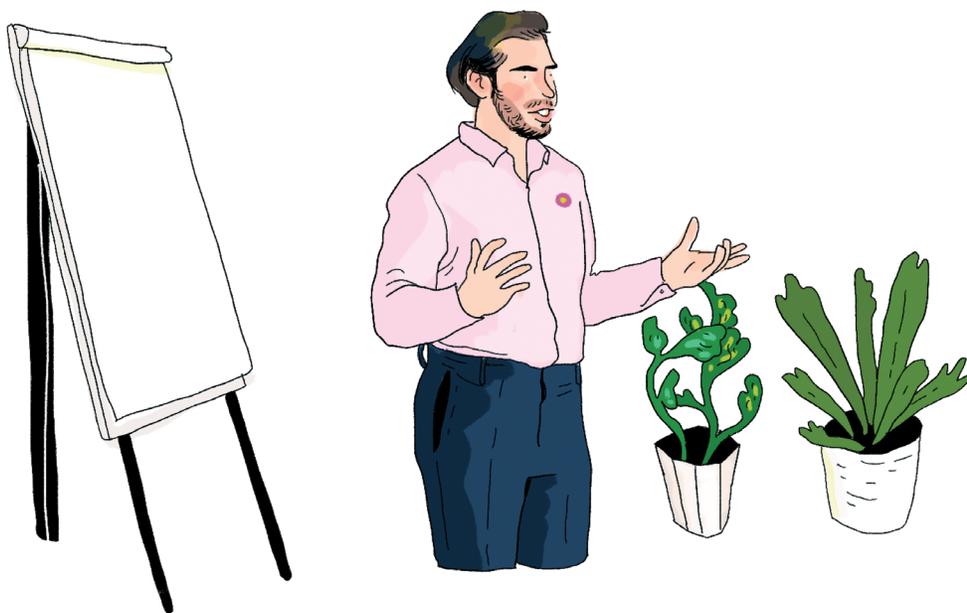
## Guiar

Se pueden hacer las cosas más fáciles, y más atractivas, para las personas que deben incorporarse al proceso de transformación y participar en él (probablemente por primera vez). Debes ser capaz de crear un lugar seguro donde se anime a todas las personas a compartir sus puntos de vista y a aprender las unas de las otras. Haz sentir a todo el mundo que sus conocimientos son valiosos para hacer realidad un aprendizaje horizontal. Como anfitrión, debes ser el guía del grupo. Necesitas asegurarte de que todo el mundo se sienta lo suficientemente cómodo hasta que tú dejes de ser la (principal) razón por la que están participando activamente.

Un buen anfitrión confía en que el resto de las personas en la sala (los participantes) son competentes y pueden asumir tanto sus roles como el tuyo propio siempre que sea necesario.

## ¿Cuáles son las cinco competencias de un buen anfitrión?

Teniendo en cuenta los roles anteriormente mencionados, en este capítulo se presentarán las competencias que debe tener un buen anfitrión a la hora de facilitar un proceso de cocreación. Aunque hay muchas similitudes con los eventos de celebración de la vida diaria, encontrarás diferencias claves que transformarán este encuentro de la ciudadanía en un **proceso significativo de cocreación**. Las cinco competencias que se describen en los siguientes apartados son: *Dar la bienvenida, intuir el ambiente de la sala y escuchar, plantear preguntas que faciliten el diálogo, usar la voz y el lenguaje corporal, y cómo afrontar el roce.*



### Primera competencia de un buen anfitrión: Dar la bienvenida

La bienvenida comienza antes de que se inicie el proceso de forma oficial.

¿Cómo te aseguras de reducir los obstáculos a la participación (tanto los físicos como los psicológicos o sociales)?

Elige con sumo cuidado el lugar y el acceso a su ubicación. Si el espacio es muy interesante y divertido, pero ofrece unos obstáculos claros, planifica con antelación y ofrece una solución temporal para que a todo el mundo le resulte fácil llegar bien y de manera segura. Por ejemplo, si el lugar se encuentra en una cuesta empinada y uno de los participantes tiene una discapacidad que no le permite caminar, subir esa cuesta podría ser un problema. ¿Cómo garantizar que esa persona se sienta incluida? ¿Cómo garantizar que esa persona no se encuentre en una situación de tener que solicitar ayudar?

Todos los obstáculos, tanto físicos como mentales, aumentan la probabilidad de que la gente llegue tarde o de mal humor. Asegúrate de que las directrices y las instrucciones sean claras.

¿Qué puede animar a las personas a hablar incluso antes de que comience oficialmente el proceso?

- **Servir comida y café.** ¡Invita a los participantes a que se sientan como en casa!
- Organiza el espacio para facilitar **charlas informales** entre los participantes que lleguen más temprano.
- **Habla con los participantes** antes de que comience el evento. Presenta a los invitados que no se conozcan entre sí.
- **Pon música** y crea una atmósfera acogedora que anime a las personas a hablar sobre ella.
- Elabora algunas **tareas de preparación para resolver o debatir**, así se animará a los participantes a que hablen entre sí. Delega tareas a las personas que lleguen más temprano. Esto aumentará la confianza en sí mismas y les hará sentirse parte del evento.



¿POR QUÉ  
estamos aquí?

¿CÓMO? ¿Qué ocurrirá  
durante la jornada?

RESULTADO, ¿Qué  
sacaremos de esto?

¡Piensa en ejemplos de tu propia experiencia cuando asististe a este tipo de eventos! ¿Cuál fue el momento más memorable de un evento de este tipo? ¿Qué fue lo más interesante del evento? ¿Qué fue lo que menos te gustó?

¡Haz un brindis!

El primer paso en cualquier evento es crear alineación entre los participantes y un terreno común. Eso es precisamente lo que ocurre en cualquier fiesta, es necesario saber qué se está celebrando.

Pruébalo tú mismo

Prepara el discurso inicial de un proceso de cocreación como si estuvieses haciendo un brindis. Hazlo corto y conciso evitando el lenguaje tecnocrático. Sigue esta estructura:

1. **POR QUÉ:** Explica que el motivo de su participación es importante y urgente.
2. **CÓMO:** Informa de cuál es el proceso para ese día de tal manera que aumenten las ganas de participar de las personas.
3. **RESULTADO:** Ofrece a la audiencia una recompensa inmediata, ¿qué obtendrán del día? (Esta es también una forma de gestionar las expectativas).



## Segunda competencia de un buen anfitrión: Intuir el ambiente de la sala y escuchar

¿Alguna vez has hablado con alguien que parecía estar completamente atento e interesado en cada palabra que salía de tu boca? ¿Cómo te hizo sentir esto?

¿Importante? ¿Comprendido? Eso es lo que sienten las personas cuando se las escucha atentamente.

Cuando se abordan problemas globales complejos como el cambio climático, necesitamos comprender las perspectivas del resto de las personas. Necesitamos aprender los unos de los otros a través de los distintos sectores y encontrar soluciones desde todos los rincones de la sociedad. Especialmente de aquellas personas que normalmente no tienen oportunidad de ser escuchadas.

“

*«Como facilitador, debes crear las condiciones para que todo el mundo se sienta cómodo y dispuesto a expresar su punto de vista y a ser escuchado».*

**Sara Nardi** - Gestora de proyectos,  
grupo VOLCANO

Una forma de hacerlo es dar el discurso inicial e inmediatamente a continuación comenzar un ejercicio colectivo de «entrada en calor», centrándose en la escucha. Divide a la audiencia en «grupos» aleatorios de unas 4 o 5 personas, o pídeles que se dividan entre sí, por ejemplo, por género o por los sectores de la sociedad a los que representan (p. ej. activistas, contratistas, padres, etc.), para que reflexionen según un tema común.

Lo más importante es que ese tema no esté relacionado con el del evento, sino que tenga un tinte más humano o individual, es decir, algo de nuestra vida diaria, una situación que la mayoría de los participantes haya experimentado o incluso algo que se conecte con sus intereses o pasiones interiores. Al final del ejercicio, se tendría que generar una sensación de que todos somos humanos y que nuestras voces y puntos de vista son tan importantes e iguales que los del resto de las personas en la sala. ¡Obtén inspiración de los siguientes ejemplos!



## Entramos en calor - Ejemplo

Dibuja unos círculos en el suelo que representan las «bases». Pide a las personas que se coloquen dentro de ellos según el tipo de participante que representen o cómo se ven a sí mismas dentro del proceso. Cuando todas hayan encontrado su lugar, pídeles que busquen a un compañero o compañera de otro grupo en la sala, una persona que no conozcan.

Cuando todas encuentren a alguien, haz la siguiente pregunta en voz alta:

### OPCIÓN 1

(Comparte con el grupo): ¿Cuál es un secreto que ni siquiera conozcan tus compañeros de trabajo más allegados?

1. Un minuto, una persona habla, la otra escucha, sin interrupciones; cambiar.
2. Un minuto, una persona habla, la otra escucha, sin interrupciones; cambiar.
3. Treinta segundos, cuenta la historia de tu compañero/a a todo el grupo; cambiar.
4. Treinta segundos, tu compañero/a contará ahora su historia a todo el grupo.

## OPCIÓN 2

(Crear relaciones unipersonales): ¿Por qué estás aquí? ¿Cuál es la única cuestión que te gustaría resolver al final del día?

1. 3 minutos - hablar - escuchar - sin interrupciones; cambiar.
2. 3 minutos - escuchar - hablar - sin interrupciones.
3. 30 segundos - di a todo el mundo la respuesta a la segunda pregunta hecha al grupo. La primera respuesta es solamente para la persona con la que has hablado.



Inspírate  
en el  
hombre que  
baila solo en  
este **VÍDEO**: -  
«TV 2 Play - All That We  
Share» (Todo lo que  
compartimos)



### Tercera competencia de un buen anfitrión: Plantear preguntas que faciliten el diálogo

Como facilitador, unirse a un debate en grupo para plantear una pregunta pertinente puede ayudar a dirigir la conversación hacia donde se quiera que vaya. Plantear buenas preguntas puede ayudarte a ti y al grupo que estás facilitando. Puede lograr una mejor forma de entender y abordar un problema complejo.

Resulta útil tener siempre en cuenta el siguiente gráfico a la hora de formular preguntas. Cada cuadrante se corresponde con un tipo de pregunta distinto. Se puede considerar cada cuadrante como un paso necesario si se desea que los participantes pasen de su actual perspectiva de un problema a sugerir soluciones que puedan resultar relevantes para un mayor número de personas.

Para ilustrar este proceso, tomamos el ejemplo de un taller en el que una funcionaria municipal (Malgosia) elaboró un discurso para convencer a su superior a asignar presupuestos y recursos a un nuevo proyecto.



**Créditos:** Tomm K (1988) «Interventive interviewing: Part 111. Intending to ask lineal, circular strategic and reflexive questions» (Entrevistas intervencionistas: Tratar de plantear preguntas lineales, estratégicas circulares y reflexivas). *Family Process* 27 1-15.

### PRIMER CUADRANTE:

#### ¿De qué trata la situación?

Las preguntas se centran en la ocasión pasada o presente. Malgosia se encuentra en el centro de la situación. Como facilitador, tú podrías preguntarle, por ejemplo:

*¿Sobre qué ocasión estás dando tu discurso?  
¿Qué has hecho ya? ¿Cómo van las cosas?  
¿Qué está funcionando? ¿Qué no está funcionando?  
¿Cuáles son las cosas más importantes que deben conocerse sobre la situación?*

### SEGUNDO CUADRANTE:

#### ¿Qué relaciones y perspectivas pueden mostrar otras facetas del problema?

Las preguntas se centran en el pasado o el presente para alguien que no sea la persona a la que se está entrevistando. En este caso sería, por ejemplo, el superior de Malgosia o el superior y los colegas de Malgosia. Como facilitador, podrías preguntar, por ejemplo:

*¿Quiénes son las personas claves en esta ocasión?  
¿Cómo describiría tu superior la situación si estuvieses hablando con él o ella?*



### TERCER CUADRANTE:

#### ¿Qué ideas, esperanzas y sueños pueden crear nuevas posibilidades?

Las preguntas se centran en el posible resultado (o resultados) y se ven desde la perspectiva de distintas personas e intereses. En este caso, pedirías a Malgosia que describiera los resultados futuros:

*Vamos a mirar al futuro y asumir que has presentado a tu superior una propuesta muy buena. ¿Qué diría tu superior para felicitarte sobre esa propuesta tan buena?  
¿Qué destacaría? Piensa en algunos ejemplos concretos de lo que te haría sentir que ha sido todo un éxito.*

### CUARTO CUADRANTE:

#### ¿Sería una buena idea hacer esto en este momento?

Las preguntas se centran en las medidas que deben tomarse para hacer realidad el resultado descrito en el cuadrante anterior. En este caso podrías preguntar a Malgosia:

*¿Cuál es la mejor manera para que sigas adelante ahora con la preparación de tu propuesta?  
¿Qué piensas ahora sobre la mejor forma de obtener el resultado anteriormente descrito?*

## Cuarta competencia de un buen anfitrión: La voz y el lenguaje corporal (Lenguaje corporal, gestos, tono de voz, etc.)

Durante un proceso de facilitación habrá muchas ocasiones en las que será necesario levantar la voz. Por ejemplo, para pedir silencio a la gente o para llamar la atención sobre un problema específico, hay que destacar algún aspecto de un debate, etc.

Incluso aunque esto podría ser necesario, sigue siendo algo incómodo para muchas personas. Por eso es importante tener una posición cómoda (lenguaje corporal) recurrente, que demuestre solidez, control y autoridad, después de exponerse de esa manera.

Otros trucos cuando (todavía) no se tiene la confianza necesaria para levantar la voz, o cuando se trata con un grupo muy grande de personas: utilizar una campanilla; golpear un vaso con una cucharilla; subirse a una silla para que pueda verte todo el mundo, etc.



### Pruébalo tú mismo

- 3 minutos, ensaya a solas tu posición final. Debe ser una posición cómoda, que transmita solidez, además de calmar a los demás.
- 10 minutos, pruébala en un círculo de personas.
  - Nivel de volumen 1, hola. (Como si estuvieses hablando con una persona situada frente a ti).
  - Nivel de volumen 2, ¡¡Hola!! (Como si estuvieses haciendo un brindis o dando un discurso ante un grupo pequeño).
  - Nivel de volumen 3, ¡¡¡Hola!!! (¡Bienvenido todo el mundo! Como si estuvieses hablando a cientos de personas en un local lleno).
- Posición final.



## Quinta competencia de un buen anfitrión: Afrontar el roce

¿Cómo se afrontan los desacuerdos de forma constructiva?

Toma esta cita (predefinida) de un taller reciente. Los siguientes pasos te ayudarán a facilitar este diálogo. Otra herramienta útil en este caso puede verse en el capítulo «*Los principios de la comunicación no violenta*» (página 40).

*«Tenía mayores expectativas de esta sesión. Siento que tengo que hablar en nombre de otras personas. A decir verdad no vemos la relevancia para el proyecto de los ejercicios que estamos haciendo. ¡Me temo que estamos perdiendo el tiempo!».*

**AGRADECIMIENTO:** Se necesita mucho valor para hablar ante muchas personas. ¡Agradece la energía y la dedicación de esa persona! Da las gracias por sus comentarios y evita las palabras TÚ/VOSOTROS (ataque directo a la persona y al grupo) y PERO. No obligues a la gente a defender la postura de ninguna de las partes (anfitrión / persona que critica).

**REPOSICIONAMIENTO:** Repite en voz alta lo que ha dicho esa persona, pero vuelve a formularlo de forma positiva. Aquí es importante centrarse en las necesidades de la persona. ¿Qué está diciendo en realidad? ¿Qué es lo que en realidad encuentra tan frustrante?

Mantén la situación a nivel profesional y no entres en el aspecto emocional. Por ejemplo: Explica, con argumentos sólidos, por qué y cómo la sesión que has diseñado ES relevante para la tarea en cuestión. Muestra humildad y transparencia para hacer que sea aún más relevante a partir de ahora. Pide a la persona que te ayude a mejorar el proceso (ver el punto siguiente).

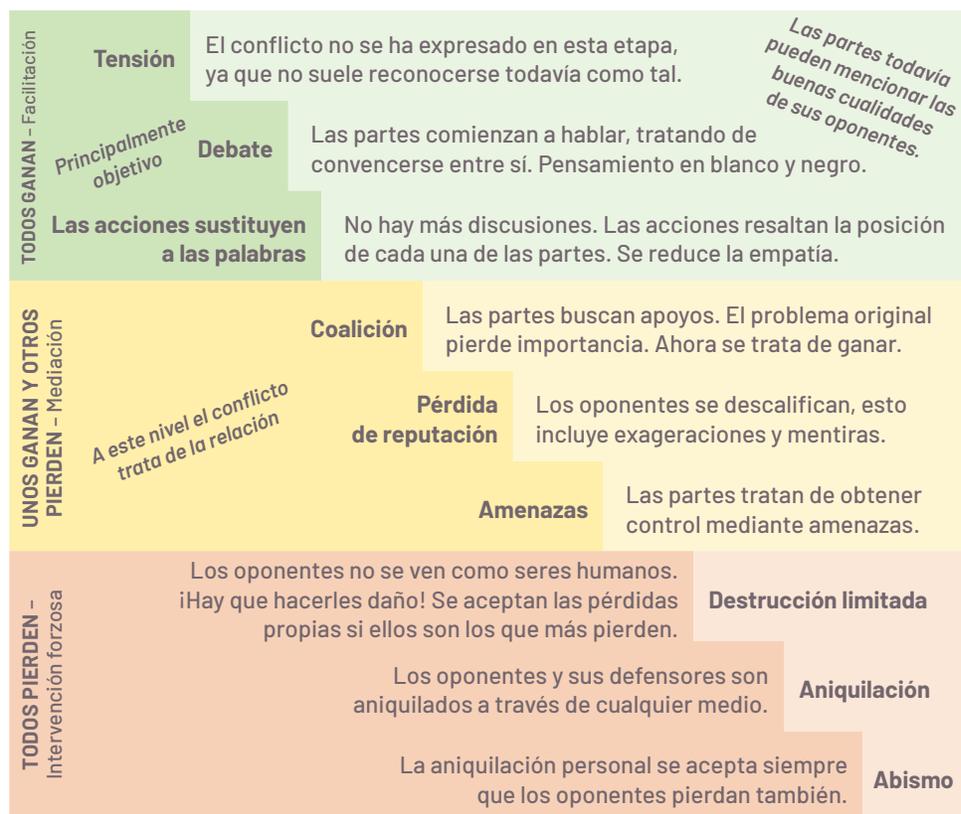
**INVITACIÓN Y CREACIÓN CONJUNTA:** Ofrece a la persona la oportunidad de participar en la elaboración del programa futuro. Por ejemplo: ¿Cómo podemos asegurarnos hoy de que este punto forme parte de nuestro programa? Ofrece a otras personas en la sala, que podrían desearlo, unirse a la conversación. Si fuera necesario, haz antes un descanso. Reformula una de las sesiones para asegurarte de incluir esta necesidad. Si hay críticas considerables hacia el proyecto/enfoque seleccionado y distribuido entre los participantes, el/la facilitador/a debería ser capaz de volver a modificar todo el orden del día para acomodar estas necesidades nuevas.

### Pruébalo tú mismo

Lee la cita del taller que figura al comienzo de este capítulo secundario y reflexiona sobre la siguiente pregunta: **¿Cómo responderías a esta persona?**

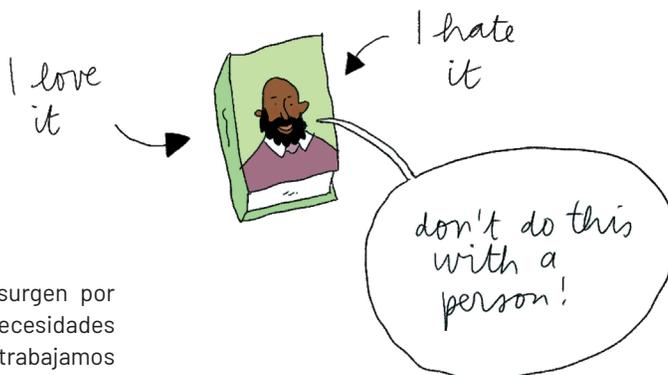
### Escalera de intensificación de los conflictos

No olvides que no todos los conflictos pueden resolverse mediante la facilitación. En todo conflicto hay distintas etapas y distintos tipos de intervenciones que podrían ayudar a resolverlos. El modelo de Friedrich Glasl puede ayudarte a entender esto.



## Principios de la comunicación no violenta

Non-violent  
communication:  
how to communicate  
your NEEDS in a  
RESPECTFUL way



La mayoría de los problemas surgen por la falta de comunicación de necesidades humanas. Nos guste o no, trabajamos con personas y, a diario, nos enfrentamos a situaciones que nos exigen transmitir qué es lo que queremos. El resultado de esa sencilla operación definirá hasta qué punto se cubrirán nuestras necesidades y, en última instancia, lo satisfechos que nos sentiremos en un momento, espacio y compañía concretos.

Ya hemos comentado, y lo volveremos a hacer, que comprender los puntos de vista y las necesidades de los demás es un punto crucial en los procesos de cocreación. Por eso queremos presentar los principios de la *comunicación no violenta*. Es una técnica creada por Marshall Rosenberg para ayudar a las personas a comunicarse de una forma más cooperativa y empática. No se trata de enfrentarse al conflicto, convencer al otro ni encontrar soluciones, sino de tratar de conectar a nivel de sentimientos y necesidades.

Tomemos por ejemplo una conversación entre dos amigos que hablan de un nuevo libro. Contar una experiencia personal con juicios extremos en blanco y negro es algo fácil y seguro: «El libro me ha encantado» o «El libro no me ha gustado nada». ¿Cambia esto el libro? No, el libro es exactamente el mismo que cuando fue publicado. Por suerte, estos objetos no tienen sentimientos, así que se puede hacer caso omiso de unas opiniones tan tajantes.

No obstante, esto se vuelve más complejo cuando hablamos de las personas. Supongamos que estás en una cafetería con un amigo hablando sobre algo que es muy importante para ti. Te das cuenta de que tu amiga está constantemente mirando su móvil y, en realidad, no está escuchando lo que le estás contando. Inmediatamente piensas: «esta persona es tan egoísta que

no presta atención a menos que el tema trate de ella» y lo que sale de tu boca es: «¿Me vas a escuchar o vas a seguir jugando con el móvil todo el tiempo?».



Ya puedes adivinar cuál será la próxima reacción de la otra persona.

Siempre que los comportamientos de la gente no satisfacen una necesidad (p. ej. ser escuchado), resulta fácil juzgar a los demás. Lo que resulta difícil de admitir es que estos juicios son una indicación de un momento de vulnerabilidad y una forma de expresar emociones. Cuando estos juicios se usan para pedir lo que una persona necesita, la reacción siempre tendrá un alto nivel emocional y la respuesta también vendrá con un juicio.

*¿Qué se puede hacer para transmitir lo que se necesita y crear confianza y empatía al mismo tiempo?*

Los cuatro principios de la comunicación no violenta demuestran cómo estructurar ese tipo de solicitudes:

## 1. OBSERVACIONES: Lo que yo observo...

Esta es la información objetiva, lo que una cámara puede captar en una fotografía. Todo el mundo puede verlo y ofrece un punto de vista imparcial. En el ejemplo de la cafetería, la realidad es que tu amiga está mirando al móvil.

## 2. SENTIMIENTOS: Cómo me siento...

La otra persona no puede leerte la mente, así que necesitas ofrecer claridad sobre cómo te hace sentir esta situación. En el ejemplo de la cafetería, se puede pensar que te sentirías enfadado o triste al no ser escuchado.

Si tienes dificultades, como todos, para poner nombre a las emociones, echa un vistazo a la siguiente **lista de sentimientos** (primera página) para ayudarte.



## 3. NECESIDADES: Lo que necesito...

A continuación, necesitas presentar tus verdaderas necesidades. Como el problema comienza con una necesidad insatisfecha, este es el elemento que debe transmitirse bien. Volviendo al ejemplo de la cafetería, tú estás emocionado por una buena noticia y quieres compartirlo con tu amiga, por eso quieres ser escuchado.

Echa un vistazo a la siguiente **lista de necesidades** (segunda página) para ayudarte.



#### 4.SOLICITUDES: Lo que pido...

Por último, pero no por ello menos importante, debes pedir lo que quieres para satisfacer tus necesidades. Incluso si la otra persona no está obligada a cumplir con tu solicitud, declarar tus sentimientos y necesidades ya es un paso adelante para generar empatía y una relación de confianza. Volviendo una vez más al ejemplo de la cafetería, la petición es muy simple: se busca total atención y ser escuchado.

Si se agregan los cuatro principios en una frase, sería algo así:

*«Veo que estás constantemente mirando al móvil y no me prestas atención... Eso me hace sentir triste y frustrado porque me importa mucho el tema del que estamos hablando y me gustaría que supieras lo que ha pasado. Necesito que me escuches. ¿Podrías por favor dejar de mirar el móvil y empezar a escucharme? Si no puedes por lo que sea, puedo tratar de hablar con otra persona».*

Como ya se mencionó antes, este mensaje podría recibir muchas respuestas, pero vamos a imaginar que en este caso fue esta:

*«Siento haberte hecho sentir así. De hecho, me importa mucho lo que me estás contando, pero apenas puedo concentrarme porque X está pasando justamente ahora y le estoy prestando toda mi atención».*

Incluso si la respuesta no satisface las necesidades expresadas, comunicarse de esta manera puede ayudar a comprender el problema sin llegar a una discusión que afectaría a esa relación de amistad.

## Cómo ponerlo en práctica

Aunque el énfasis aquí esté más a nivel individual, todas las organizaciones e instituciones están formadas por personas. Al final de cuentas, una o más personas son las responsables de las acciones de esos grupos.

Por eso es importante comprender primero cómo utilizar esta herramienta en un contexto personal antes de pasar a mensajes más complejos (p. ej., recomendaciones a los/las legisladores) y solicitudes a distintos tipos de audiencias.

El siguiente ejercicio puede aplicarse al principio de un proceso de cocreación.

En grupos de tres, estudiar los siguientes casos de la vida diaria y responder la siguiente pregunta.

¿Cómo expresarías tu petición a esa persona?  
(3-5 minutos para trabajar en equipos y 2 minutos para compartir con el grupo).

- Tu compañero de piso no friega los platos sucios después de cocinar.
- Tu pareja trabaja hasta tarde, quieres hablar con él/ella para contarle que has tenido un mal día y necesita su apoyo.
- Llegas a casa, uno de tus padres quiere contarte todo sobre su día, pero de verdad que en ese momento no puedes atenderle y necesitas tiempo para estar a solas.

Reflexiona sobre cómo podrías aplicar esta herramienta a otras situaciones personales y profesionales.

*Take a moment to reflect...*



Sometimes you don't need money, you just need help from someone who's done this before.

## ENCONTRAR LOS RECURSOS NECESARIOS PARA INVERTIR



### Descubriendo «nuevos» recursos

Imaginate que tienes éxito en encontrar muchas soluciones innovadoras a través de un proceso de cocreación inclusivo y democrático. Imaginate que esas soluciones pueden ayudar a resolver uno de los problemas más urgentes de tu ciudad, como las olas de calor o las inundaciones. Imaginate que tu municipalidad y ciudadanía pueden poner en marcha esas soluciones. ¿Qué es lo que falta?

Las ciudades piloto consideraron que encontrar los recursos (financieros y de otro tipo) para ejecutar los resultados de los procesos de cocreación fue uno de los mayores retos desde el principio. Todo el

mundo sabe que se necesitan más medidas para contrarrestar con eficacia los efectos del cambio climático. También se sabe que las ciudades y su infraestructura desempeñan un papel importante en este asunto. **Entonces, ¿por qué es tan difícil encontrar los recursos (financieros y de otro tipo) necesarios para invertir en ese tipo de iniciativas?**

Si no se aborda esta cuestión, esto podría perjudicar a las relaciones públicas y a la labor de generación de confianza a largo plazo que el personal municipal trata de establecer con la ciudadanía. Por ejemplo, cuando se acuerdan compromisos sobre

las medidas (p. ej. políticas, infraestructura, servicios) y no se cumplen más tarde debido a la falta de recursos. Durante la coordinación del proyecto *Fair Local Green Deals*, y concretamente en sus procesos de cocreación, observamos un descenso generalizado en las ambiciones del funcionariado municipal a la hora de planificar las posibles soluciones. Los/as ciudadanos/as y las municipalidades se han centrado más en aquellas soluciones que no exigen una considerable inversión de dinero, ya que las otras es más probable que no se lleven a cabo.

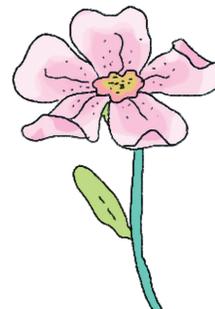
Aunque la cocreación por sí sola no resolverá los problemas climáticos, tampoco lo hará centrarse exclusivamente en conseguir recursos financieros a través de todos los sectores y niveles gubernamentales. Los gobiernos locales tienen dificultades para hacer sus proyectos climáticos financieramente viables o «rentables» en cumplimiento de las condiciones tradicionales del mercado. Pero la realidad es que las acciones por el clima pocas veces ofrecen el rendimiento monetario inmediato y de bajo riesgo que suelen buscar los inversores. Esto genera un **desfase fundamental** entre los objetivos del mercado y los de las administraciones municipales, que tratan de alcanzar un valor social y ecológico más amplio y suelen orientar sus medidas hacia objetivos *más a largo plazo*.

Aunque se pueden tomar muchas medidas para abrir fuentes de financiación pública a distintos niveles europeos de gobierno, el sector privado sigue siendo el que tiene acceso a la mayor parte de los recursos financieros en nuestro actual modelo económico. Sin embargo, debido a la posición económica histórica de Europa y su estabilidad financiera a largo plazo,

debemos reconocer que este es un punto de partida privilegiado. Los países del Sur Global suelen ser aún más dependientes de la financiación de las organizaciones internacionales y del sector privado. Por tanto, en ambos contextos existe la necesidad de **comenzar a implicar directamente al sector privado** para que desempeñe un mayor rol en la financiación de las acciones por el clima.

Un buen punto de partida es reflexionar sobre cómo nosotros, a nivel individual y de sociedad, valoramos lo que tenemos, necesitamos y podemos utilizar en nuestras vidas. Es decir, **volver a evaluar nuestra relación con los recursos y los beneficios** que todos los seres vivos y este planeta pueden ofrecer y recibir. En lugar de ser consumidores pasivos, todo el mundo puede contribuir, invertir y convertirse en coproductores/beneficiarios de nuestros hogares, calles, vecindarios, ciudades y el planeta.

VALUE  
is not the  
same as  
MONEY



La labor constante de innovar dentro de un modelo sin grandes cambios es sumamente valiosa, ya que esto ayuda a dar el paso inicial. Por ejemplo, fusionar las carteras de medidas y proyectos sobre el clima para distribuir el riesgo y justificar los beneficios conjuntos que no se cuantifican dentro de la ecuación de la inversión. No obstante, esto podría funcionar solamente en ciertos contextos y ciudades.

Un enfoque cuantitativo tradicional para resolver este problema se centraría en recaudar dinero en un mundo en el que el acceso a los recursos financieros es muy desigual. Esto también indica claramente quiénes son los actores que tienen el poder para ofrecer esos recursos. Por eso, independientemente de cuánto dinero se recaude, los problemas sin fronteras como el cambio climático no se resolverán a menos que se vuelvan a definir los **valores sociales y ecológicos** sobre los que se centra este sistema económico basado en el crecimiento y la extracción de recursos ilimitada.

*We need time  
as a resource.  
It takes a tree  
years to start  
having a positive  
climate effect.*



Es importante ser conscientes de que estos cambios tan complejos no se producirán de un día para otro y exigirán innovación social tanto a nivel individual como de sociedad, así que comencemos desglosando este problema haciéndonos la siguiente pregunta:

*¿Cómo reevaluamos los recursos de los que (ya) disponemos?*

La forma en la que las sociedades fijan un precio para los recursos tangibles e intangibles es un contrato o paradigma social, es decir, unas ideas y creencias que son compartidas por todos los habitantes de una comunidad. Aunque tales paradigmas se han vuelto más globalizados y esto no sea algo que las personas individuales puedan cambiar por sí solas, todavía tienen el poder de definir cuánto se valora un objeto, servicio, actividad y ser vivo.

Teniendo en cuenta esa perspectiva, todos los sectores y actores que forman nuestras sociedades disponen de recursos de los que carece el sector público, y pueden innovar de una forma distinta a como lo hace el sector público. Ese es precisamente el motivo por el que **la inversión de los recursos debe formar parte del proceso de creación conjunta**. Es decir, la cocreación no debería interrumpirse después haberse propuesto soluciones, dejando la responsabilidad de su ejecución exclusivamente en manos de los gobiernos locales, regionales o nacionales. No obstante, el sector público debería desempeñar un papel clave a la hora de dirigir un proceso de este tipo.



biodiversity

La forma exacta del modelo económico o la lógica de inversión conjunta que tenga lugar como resultado de un proceso de cocreación cambiará según la escala, el tipo y el contexto de la acción por el clima en cuestión. Por ejemplo, las partes interesadas concretas que tengan poder / interés en contribuir a hacer más verdes los patios escolares serán de un tipo y número completamente distintos si esa acción se aplica a los espacios públicos que rodean a los colegios.

El centro de atención aquí no es simplemente cómo atraer inversión financiera cumpliendo las condiciones que exigen los sectores privados y financieros antes de entregar su capital. Se trata de escuchar cuáles son las necesidades de estos sectores para comprender los problemas a los que se enfrentan cuando se invierten recursos en acciones por el clima. De igual modo, el personal municipal y la ciudadanía deben tener oportunidad de comunicar sus necesidades y lo que pueden ofrecer para hallar un interés común.

Al crearse otras formas de coinversión, se pueden revelar **nuevas interpretaciones sobre el riesgo y la vulnerabilidad**. Un ejemplo claro de este tipo de interpretaciones sería, por ejemplo, entender cuáles son las consecuencias de no actuar ante los efectos del cambio climático (p. ej. el número de fallecimientos que pueden prevenirse de cara a futuras olas de calor) y los beneficios conjuntos que tales inversiones podrían reportar.

The cost of not adapting in time is rising



# Cómo ampliar nuestros contratos sociales

## ¿Se trata (solamente) de dinero?

La idea de valor y riesgo, muy arraigada en todas las operaciones de inversión, es algo que nosotros, como sociedad, hemos creado para disponer de un sistema que nos ayude a simplificar nuestras vidas y les aporte orden. Cada uno de nosotros tiene una definición inconsciente de lo que son estos valores, debido a las interacciones y relaciones con otras personas y con el mundo material. Sin embargo, cuando el intercambio de bienes y servicios se hace más complejo y globalizado, el objetivo y las metas de la sociedad comienzan a difuminarse.

La consecuencia de esta escalada de complejidad es que las personas suelen simplificar estas relaciones. Así, por ejemplo, cuando se hace una inversión, solamente se mide a través del rendimiento del dinero (valor) y la probabilidad de no obtenerlo de vuelta dentro de un plazo concreto (riesgo). Por tanto, las personas tienen tendencia a pensar en el dinero como el único recurso valioso. Es decir, están cegadas por el dinero.

Ampliar esta perspectiva y eliminar esos obstáculos son los primeros pasos para visualizar nuevas lógicas y modelos de inversión, y hasta pensar en objetivos más a largo plazo como el cambio de nuestro actual sistema económico. Como ya se indicó en la sección anterior, limitarse a hablar de la neutralidad climática no tendrá relevancia para la ciudadanía. En este caso, el tema debe ser algo a lo que se enfrenten a diario:

### **El valor de objetos tangibles e intangibles y el riesgo de que estos desaparezcan de sus vidas** (p. ej., cuánto cuestan las cosas).

Después de que las cinco ciudades del *Fair Local Green Deals* llevaran a cabo su proceso de cocreación, se reconoció que más que dinero, lo que de verdad se necesitaba para llevar a cabo las acciones por el clima era tiempo, trabajo físico y mental, espacio, apoyo político, agua, maquinaria y herramientas, plantas, etc. Se comprendió que el valor generado por esas medidas iba mucho más allá de la rentabilidad monetaria que ese tipo de inversiones podría ofrecer.

Y esos beneficios tienen un nombre: bienestar físico y mental, mayor biodiversidad, ahorro de tiempo, mejoras en la educación y la calidad de vida. En estos momentos el reto se encuentra en cómo integrarlos dentro de la ecuación de la inversión.

Entonces, ¿se trata (solamente) de dinero? Hay una canción para todo y en este caso el tema «Price Tag» de Jessie J (2011) va como anillo al dedo. La respuesta breve es NO.



## Recodificando el valor y los beneficios



Este capítulo ofrece la oportunidad de experimentar y probar una vía alternativa con tu ciudadanía dentro de tu contexto local. Una práctica habitual durante todo el proceso de cocreación es detenerse y reflexionar, y eso es precisamente lo que necesitas hacer con los ejercicios que se presentan en las próximas páginas.

Aquí se ponen a prueba los conceptos de valor y riesgo evaluando lo que los objetos de la vida diaria aportan a la gente. Al hacerlo, comprenderás cómo percibes y clasificas los recursos (no financieros) que tienes tú y la sociedad, y que actualmente no están valorados por el mercado. Tras esta reflexión, se puede aplicar el mismo principio a ejemplos más ambiciosos, como las medidas de adaptación para enfrentarse a las olas de calor.

Para consultar materiales adicionales relacionados con los ejercicios y ver una plantilla para uso en línea, visita este [sitio web](#).



## PASO 1: VALOR

### Ejercicio: ¿Qué valor tienen nuestros objetos?

El objetivo de este ejercicio es reflexionar sobre el valor que las personas asignan a los objetos u otros elementos de sus vidas según sus percepciones y prioridades personales. También contrasta cómo ese valor se ve influenciado por el contexto y el mercado. Este sencillo juego reta a los participantes a reflexionar sobre su percepción del valor y trata de resaltar cómo el actual modelo económico a menudo no tiene en cuenta ciertos riesgos y beneficios.

**Tiempo necesario:** 20 minutos (20 minutos en parejas y 5+5 minutos juntos)

**Tipo de ejercicio:** sesión plenaria + deliberaciones en grupos pequeños (parejas)

#### Instrucciones:

1. Explica el ejercicio al grupo. Puedes usar la siguiente frase para comenzar:

*«¿Qué valor tienen nuestros objetos? Trataremos de reflexionar sobre cómo valoramos las cosas en nuestras vidas con un ejercicio sencillo. Os vais a dividir en grupos (parejas) y cada uno elegirá un objeto...».*

*Shoes versus  
life without  
shoes:*

*€1 million*



2. Divide al grupo en parejas.
3. Cada persona elige un objeto. Una persona piensa en un objeto muy práctico, algo que se necesite todos los días para el trabajo o la vida diaria (p. ej. zapatos, teléfono, ordenador portátil, etc.). La otra persona piensa en un objeto que tiene un vínculo afectivo (p. ej. el regalo de un abuelo, un objeto con historia, etc.).
4. Para que reflexionen sobre los riesgos y los beneficios, pide a los participantes que respondan a las siguientes preguntas de orientación:  
*«¿Qué aporta este objeto a tu vida?».*  
*«¿Qué ocurriría si no tuvieses este objeto en su vida?».*
5. Tras escucharse los unos a los otros, pide a los participantes que adivinen el precio del objeto de la otra persona.
6. Vuelve a reunir a todos/as los/las participantes en la sesión plenaria y pídeles que compartan los resultados de sus conversaciones.

Puedes utilizar una tabla sencilla para dividir el objeto en «adivinó» (si el precio adivinado se corresponde con el precio real de mercado) o «no adivinó» (si hubo alguna diferencia entre los precios). Se podrían usar las siguientes preguntas de orientación para la deliberación:

- «¿Te ha parecido difícil el ejercicio? Si es así, ¿por qué?».*
- «¿Coincidió el precio que adivinaste con el precio real de mercado del objeto? Explica por qué.».*

## PASO 2: GOLPE DE REALIDAD

### Ejercicio: ¿Cómo podemos volver a codificar los riesgos y beneficios?

Tras la primera conversación, este segundo ejercicio tiene como objetivo reflexionar sobre cómo es posible volver a codificar el valor y el riesgo. La finalidad es aplicar el mismo método utilizado en el primer ejercicio, pero con un ejemplo real a nivel de ciudad o vecindario. A partir de los problemas de adaptación climática (como olas de calor y medidas verdes), se anima al grupo a estudiar estos problemas desde una nueva perspectiva, analizando los beneficios conjuntos y la prevención de los riesgos climáticos, así como los distintos recursos a su disposición para poder abordarlos.

**Tiempo necesario:** 60 minutos en total (40 minutos en grupos y 10+10 minutos juntos)

**Tipo de ejercicio:** sesión plenaria + deliberación en grupos pequeños

#### Instrucciones:

1. Presentar el ejemplo de la vida real a todo el grupo. Puedes usar el siguiente ejemplo como fuente de inspiración.

*«Imagina tu vecindario, o los edificios alrededor del colegio más cercano a tu zona. Las olas de calor son cada vez más frecuentes. La municipalidad está organizando un proceso de cocreación con participantes afectados por ese problema o que tienen el poder necesario para resolverlo o frenarlo. El objetivo es hallar unas medidas, iniciativas y soluciones de adaptación climática para abordar el problema...».*

2. Invita al grupo a hablar sobre las posibles soluciones. Puedes usar un juego de nube de palabras o un tablón con notas adhesivas, por ejemplo.
3. Elige las dos soluciones principales y divide a los participantes en dos grupos (o de forma alternativa, selecciona por anticipado dos opciones como «Plantar árboles» o «Fuentes de agua»).
4. Pide a los participantes de cada grupo que haga un ejercicio de mapeo (25 minutos) para identificar:
  - *Los beneficios (que sean sociales, ecológicos y financieros);*
  - *Los riesgos de ejecutar o no las soluciones (p. ej. un riesgo de ejecutar la solución podría ser la gentrificación de la zona).*
5. Pide a los participantes que realicen un segundo ejercicio de mapeo (15 minutos) e identifiquen los recursos (de cualquier tipo) necesarios para hacerlo realidad. Puedes usar preguntas e orientación como:
  - *«Si nuestra visión consiste en ejecutar esta solución concreta, ¿cómo lo haremos?».*
  - *«¿Qué es lo que ya tenemos y qué nos falta?».*
6. Vuelve a reunir a todos los participantes en la sesión plenaria y pídeles que compartan los resultados de sus deliberaciones. Puedes utilizar una tabla sencilla para clasificar la información bajo «Beneficios», «Riesgos» y «Recursos».

How can we recode  
benefits & risks?







# PASAR DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA: ACEPTAR QUE LA REALIDAD ES COMPLEJA

En los capítulos anteriores, has pasado por los distintos pasos necesarios para llevar a cabo procesos de cocreación que sean significativos e inclusivos. Es el momento de añadir una capa más a esta historia. Independientemente del esfuerzo que le dediques a la planificación de estos procesos, hay circunstancias que están más allá de nuestro control, lo que hace que la realidad sea más compleja y exija flexibilidad para adaptarse.

En esta sección conocerás la experiencia de cinco ciudades piloto y cómo intentaron adaptar un proceso de cocreación a sus contextos locales únicos. En lugar de ver esa complejidad como un problema, este libro propone un punto de vista más positivo. El objetivo consiste en ver los problemas que surgen en el camino como **oportunidades para fracasar y aprender de los errores**.

Las ciudades de València y Vitoria-Gasteiz en España; Wrocław y Łódź en Polonia; y Gent en Bélgica participaron en el proyecto *Fair Local Green Deals* y tuvieron la oportunidad de poner a prueba las

herramientas mencionadas en los capítulos anteriores, durante un período de dos años y medio<sup>6</sup>. Lo hicieron con el objetivo de trasladar una de las políticas más ambiciosas y complejas de la UE<sup>7</sup> al nivel local. Sin embargo, debían hacerlo **sin olvidar todo lo que ya han hecho** (p. ej. planes, estrategias e iniciativas locales) y de una forma (más) inclusiva. Es decir, sin dejar atrás a nadie.

Aquí hemos resumido los problemas con los que se encontraron y las lecciones aprendidas. Lo que estas ciudades descubrieron es que, aunque sus contextos eran distintos, tenían mucho en común.

<sup>6</sup> Obtén más información sobre el proyecto en la [página 96](#)

<sup>7</sup> Obtén más información sobre el [Pacto Verde Europeo](#)



*That we have  
a lot in common  
although our  
territories and  
cities are very  
different*



# LA ESTRELLA CLIMÁTICA [GENT]

## ¿Qué ocurre cuando una ciudad quiere abordar múltiples problemas climáticos simultáneamente?



Esto es lo que trató de hacer la municipalidad de Gent. La administración local lleva ya mucho tiempo innovando en materia de participación ciudadana a través de iniciativas como su Coalición por el Clima, Arenas Climáticas y el Consejo Climático de la Juventud<sup>8</sup>. Las iniciativas en marcha en toda la ciudad inspiraron al equipo de *Servicios para el Clima y el Medio Ambiente* a consolidar esta labor continua comenzando simultáneamente cinco procesos de cocreación, cada uno de ellos sobre un tema distinto. Esto hizo de la experiencia de Gent un caso único dentro del proyecto *Fair Local Green Deals*. Se asignó un funcionario municipal dedicado a cada grupo para supervisar la labor e implicar a las partes interesadas de diferentes maneras. Estos puntos de contacto disponían de un Foro (un grupo de reunión para todos los equipos que incluía a más de 15 departamentos y unidades) para reflexionar y tomar decisiones dentro del marco del proyecto. Cada proceso de cocreación continuó por separado, siguiendo el **Tipo de diseño 1** (ver el capítulo «Unir a la ciudadanía: El diseño de un proceso de cocreación» en la

*página 20*) con la participación del mismo grupo central de personas en toda la serie de eventos. La municipalidad asumió el papel de participante y no el de coordinador, pudiendo así proporcionar asesoramiento y, no obstante, seguir capacitando a los actores involucrados.

*El objetivo era tanto reforzar las redes existentes como potenciar nuevos vínculos entre los sistemas socioeconómicos.*

El hecho de que cada uno de los cinco grupos comenzara en una etapa de «madurez» distinta, supuso un esfuerzo adicional de entender necesidades específicas. Es decir, los grupos locales que ya habían establecido una relación de confianza tenían distintas necesidades en comparación con las de aquellos que se habían reunido por primera vez.

<sup>8</sup> The Ghent Climate plan (El plan climático de Gent) 2020-2025: <https://www.calameo.com/read/0063954479db097ad1e64>

## 5 grupos trabajando en 5 desafíos climáticos:



**ALIMENTACIÓN:** La municipalidad quería hacer avanzar la estrategia alimentaria de la ciudad respaldando y ampliando la labor de una red que ya se había creado hacia 10 años. El objetivo era tanto aumentar la audiencia como el/los grupo/s objetivos de las distintas iniciativas, además de ayudar al Consejo de Alimentación ofreciéndole un/a técnico/a municipal y asesoramiento durante el proceso.

**CULTURA:** El objetivo de este proceso de cocreación era acordar una visión y metas comunes a fin de crear un Plan de Acción por el Clima, en colaboración con varias instituciones y representantes de grupos culturales como el *Consejo del Arte y la Cultura* y el *Museo del Diseño*.



**ELECTRODOMÉSTICOS ASEQUIBLES:** Este experimento trataba de implicar a la ciudadanía en la búsqueda de posibles soluciones y prototipos para electrodomésticos sostenibles y asequibles. Su proceso de cocreación se centró en comprender sus necesidades y conocer las reacciones ante las iniciativas municipales ya existentes.

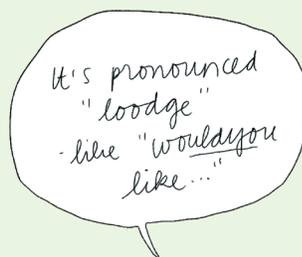
**MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN CIRCULARES:** Al examinar las redes existentes, el personal municipal trató de reunir por primera vez a los distintos implicados. Como la ciudad no disponía de ninguna estrategia clara de economía circular, este proceso ayudó a orientar los objetivos generales de la municipalidad.



**FORO DEL CLIMA:** El Foro del Clima es una iniciativa ya existente de varias organizaciones, empresas e instituciones que tiene como objetivo acelerar la lucha contra la crisis climática. En este proceso de cocreación, se organizaron talleres con unas 15 entidades (como sindicatos de trabajadores y PYMEs) que se centraron principalmente en: la creación de un plan para la neutralidad climática a nivel de la ciudad que abarcara a varios sectores; estrategias para reducir el consumo energético y fomentar las energías renovables; y evaluar mediante encuestas si las medidas actuales ayudaban a hacer avanzar la transición energética.

# UNA CIUDAD MÁS VERDE [ŁÓDŹ]

## ¿Qué puede hacer la ciudadanía para apoyar la creación de mejores espacios públicos?



ŁÓDŹ



Esa fue la principal pregunta que abordó la *División de Gestión Medioambiental*. El personal municipal planificó su proceso de cocreación en relación con unas medidas verdes que aumentasen la resiliencia de la ciudad a la hora de enfrentarse a los efectos del cambio climático.

El equipo municipal decidió incluir un método de participación en una estrategia ya existente dedicada a la creación de nuevos parques inundables. La finalidad de esta infraestructura era evitar que las escorrentías de las carreteras y las superficies de hormigón llegasen a las vías fluviales locales durante una temporada de fuertes lluvias.

*La atención de este proceso se dirigió al centro urbano y el tema de debate era el diseño espacial de ese tipo de zonas verdes.*

En el caso de Łódź, el proceso de cocreación se basó en el **Tipo de diseño 2** (ver el capítulo «Unir a la ciudadanía: el diseño de

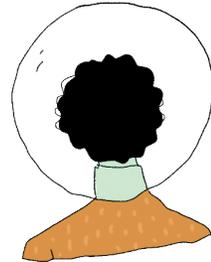
un proceso de cocreación» en la [página 20](#)). Se organizaron cuatro eventos en los que participó un número variado de grupos de partes interesadas, como estudiantes y alumnos, activistas locales, miembros del ayuntamiento y representantes de los medios de comunicación locales. El personal municipal quería esforzarse especialmente en conseguir la participación de las personas mayores y el sector privado a través de emprendedores locales y pequeños negocios.

Tras un primer evento de prueba, el equipo se dio cuenta de que facilitar este tipo de eventos resultaba difícil debido a la ausencia de ejemplos, experiencias y aptitudes anteriores. Se contó con la asistencia de una organización externa que organizó los talleres donde la ciudadanía y el personal municipal podía salir de su zona de confort y su «burbuja». Como resultado, el equipo de Łódź superó sus propios puntos débiles institucionales y sus creencias personales al analizar los problemas desde puntos de vista externos.

## POP OUR BUBBLES



We need to look  
from different  
perspectives  
(because of lack  
of knowledge)



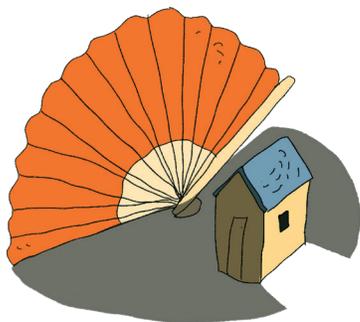
# ADAPTARSE EL CALOR EXTREMO [VALÈNCIA]

## ¿Qué vamos a hacer el próximo verano?



El patrón de subida constante de las temperaturas de un año a otro se ha convertido en una cuestión urgente para la municipalidad de València. La administración local, activa en el campo de la neutralidad y la adaptación climática, ha establecido su estrategia climática a través de *Missions València 2030*<sup>9</sup>. Por ejemplo, importantes iniciativas de la UE como *100 Climate Neutral and Smart Cities (Ciudades inteligentes y climáticamente neutras)*<sup>10</sup> y *Mission in Adaptation (Misión adaptación)* forman parte de la estrategia de esta ciudad.

Dentro de este marco, València preparó su primer *Climate City Contract (Acuerdo Climático de la Ciudad)*<sup>11</sup>, un plan «vivo» para abordar unas acciones y barreras concretas hacia la neutralidad climática para el año 2030.



**Quando surgió la oportunidad de llevar a cabo un proceso de cocreación a través del proyecto *Fair Local Green Deals*, el equipo decidió aprovecharla para consolidar la próxima versión de su Acuerdo Climático desde una perspectiva de igualdad y justicia social. En concreto, mediante la identificación y priorización de posibles medidas destinadas al calor extremo junto con las partes interesadas a nivel local.**

Una de las medidas claves ya identificadas fue el desarrollo de proyectos verdes en los colegios de València. Con el avance de dicho proyecto, surgió la oportunidad de pasar de la teoría a la práctica. Gracias al compromiso del ayuntamiento para elaborar un Plan de patios escolares verdes<sup>12</sup>, tres comunidades escolares participaron en la iniciativa para devolver la naturaleza a sus patios de recreo.

El proceso de cocreación se planificó adaptando el **Tipo de diseño 3** (ver el capítulo «Unir a la ciudadanía: El diseño de un proceso de cocreación» en la [página 20](#)). La municipalidad dirigió el proceso y sirvió de nexo entre los grupos de participantes implicados a través de una serie de eventos. Estos tuvieron lugar simultáneamente, con diferentes formatos y objetivos a medida de sus dos audiencias respectivas:



### 1. REUNIONES TÉCNICAS:

En estas reuniones se incluyeron representantes de distintos departamentos y agencias de servicios municipales, incluido el equipo de la Misión Climática València 2030, con investigadores y expertos en materia de adaptación al calor, energía, planificación urbana, innovación y participación ciudadana.

### 2. EVENTOS CON COLEGIOS PÚBLICOS:

Estos eventos se organizaron en colaboración con el departamentos de *Parques y Jardines* de la ciudad, en apoyo de la aplicación del plan de patios escolares verdes mediante un enfoque participativo con los colegios y la comunidad en su conjunto.



---

<sup>9</sup> Missions València 2023:

<https://www.missionsvalencia.eu/?lang=en>

<sup>10</sup> EU Missions in Horizon Europe:

[https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/eu-missions-horizon-europe\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/eu-missions-horizon-europe_en)

<sup>11</sup> El Acuerdo Climático de la ciudad de València está a disposición del público aquí (en inglés):

[https://netzerocities.app/\\_content/files/knowledge/4065/valencia\\_nzc\\_ccc.pdf](https://netzerocities.app/_content/files/knowledge/4065/valencia_nzc_ccc.pdf)

<sup>12</sup> Un plan maestro para llevar a cabo proyectos verdes en 3 colegios públicos y municipales, además de en sus comunidades.

# EMPODERAR A LA CIUDADANÍA PARA LA ACCIÓN CLIMÁTICA [VITORIA-GASTEIZ]

«La gente cree que implicar a la ciudadanía no tiene ningún valor, pero lo tiene y mucho»

La sostenibilidad no trata solamente de acción climática, sino también de la inclusión de la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones. El equipo del Departamento de Territorio y Acción por el Clima de Vitoria-Gasteiz lo sabe muy bien y comenzó un proceso participativo para cocrear un nuevo «Plan de Empoderamiento de la Ciudadanía de Vitoria-Gasteiz para la Acción Climática» [Plan de Empoderamiento].

Tras una exhaustiva revisión de los planes y estrategias existentes dentro de los marcos internacionales y de la UE, como la 2030 Urban Agenda (Agenda Urbana 2030) y la Mission for Climate Neutral and Smart Cities (Misión ciudades inteligentes y climáticamente neutras), resultó evidente que era necesario revisar la estrategia existente.



*De esa manera, el proceso de cocreación conjunta se centró en la participación de los agentes municipales internos y externos claves para revisar y actualizar las acciones identificadas durante la iniciativa Urban Klima 2050<sup>13</sup>.*

<sup>13</sup> <https://urbanklima2050.eu/en/>

El proceso de cocreación se basó en una combinación de los **Tipos de diseño 1 y 2** (ver el capítulo «Unir a la ciudadanía: el diseño de un proceso de cocreación» en la [página 20](#)). Se organizó en tres fases principales para implicar a distintos grupos en etapas diferentes:

### FASE 1:

El personal municipal llevó a cabo una revisión de las estrategias de la municipalidad que ya existían, incluidas las dedicadas a la participación, el empoderamiento y la comunicación. El objetivo era actualizar la base de datos de los agentes claves del sector de la sociedad civil y revisar con ellos los problema y las prácticas actuales del ayuntamiento.

### FASE 2:

El equipo municipal redefinió el plan de acción a través de tres series distintas de eventos consecutivos.

- **Sesión con personal político:** El objetivo era garantizar el alineamiento y compromiso político con el Plan de Empoderamiento al implicar a las autoridades del ayuntamiento. Estos participantes revisaron los resultados de diagnóstico y ofrecieron sus perspectivas.
- **Sesión con departamentos internos:** El equipo central presentó el proceso del Plan de Empoderamiento a otros departamentos municipales estratégicos y les invitó a identificar las principales barreras y oportunidades. Tras la sesión con los agentes externos (ver más abajo), volvieron a reunirse para analizar la viabilidad y ejecución de cada acción.
- **Sesiones con los agentes externos claves del municipio:** El funcionariado municipal invitó a los participantes identificados en la fase 1 a reflexionar sobre las actuales estrategias municipales y sobre las perspectivas aportadas por las autoridades políticas y el personal municipal. Se llevaron a cabo dos sesiones, una se centró en nuevas ideas para tomar medidas conjuntas y la otra en la identificación de los líderes locales que podrían ejecutarlas.

### FASE 3:

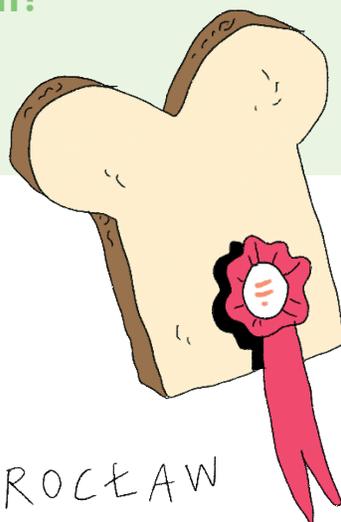
En esta fase se realizó el borrador del plan de acción final con la información obtenida de todos los eventos. Los resultados se presentaron a los legisladores para su aprobación y apoyo político. Por último, el Plan de Empoderamiento se comunicó y divulgó principalmente a través de un evento público al que se invitó a todos los participantes.



# UN MANIFIESTO ALIMENTARIO PARA LA CIUDAD [WROCLAW]

«¿Cómo podemos aumentar la  
concienciación sobre la nutrición?  
¿Cómo podemos reducir  
el desperdicio alimentario?»

our main goal  
is food policy



El equipo municipal trató la formulación de una nueva política alimentaria para la ciudad de Wrocław como la primera oportunidad de hablar sobre el sistema alimentario a la escala de ciudad en su conjunto.

La oportunidad de integrar un proceso de cocreación permitió al funcionariado municipal invitar a los distintos grupos de partes interesadas en el cambio o a las afectadas por problemas relacionados con el sistema alimentario. Esta reunión creó un espacio donde dichos participantes pudieron conocerse y aumentar la concienciación sobre las interconexiones entre nutrición, pobreza alimentaria y desperdicio de alimentos en Wrocław.

El equipo tuvo que convencer a los participantes de que una estrategia compleja, como es el caso de la política alimentaria, **no se limita a una sola acción, sino que es más bien un proceso** en el que todo el mundo necesita colaborar. Para facilitar mejor las deliberaciones de los talleres y abordar la dinámica de poder subyacente, el equipo contrató a una organización externa.

Utilizaron el innovador método de pensamiento de FutureS<sup>14</sup>, que ayudó a los participantes a tomar decisiones bien fundamentadas según los posibles escenarios, tendencias y avances en el futuro. Gracias a esta metodología, los participantes se mantuvieron motivados durante las reuniones.

En este caso, el proceso de creación conjunta se planificó siguiendo el **Tipo de diseño 1** (ver el capítulo «Unir a la ciudadanía: el diseño de un proceso de cocreación» en la [página 20](#)).

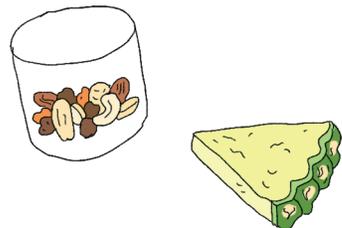
<sup>14</sup> Más información sobre el método de pensamiento de FutureS aquí: <https://greenhat.pl/#method>

*La participación de los actores principales se organizó a través de una serie de eventos consecutivos que dieron como resultado un primer paso hacia la creación de la nueva política alimentaria de la ciudad.*

Todos los eventos se caracterizaron por ofrecer una sesión introductoria teórica a la que siguieron debates sobre temas relevantes como:

- 1. SEGURIDAD ALIMENTARIA:** Cadenas de suministro, estructura y necesidades de la población, recursos y opciones alternativas.
- 2. ALIMENTACIÓN SANA:** Promover la reflexión sobre los artículos que se compran, comer con prudencia y dietas equilibradas, educar a la comunidad sobre el desperdicio alimentario a través de buenas prácticas.
- 3. SOBERANÍA ALIMENTARIA:** Cooperación con las universidades y otras municipalidades, apoyando a la red de participantes interesados implicados en las iniciativas, la innovación y la cooperación locales.
- 4. PRIORIDADES DE LA POLÍTICA ALIMENTARIA:** Hablar sobre los problemas a los que se enfrenta Wrocław en el contexto de futura política alimentaria y la elección de las prioridades para dar los próximos pasos.

Como resultado, se elaboró un Manifiesto Alimentario público y en línea con las firmas de todos os participantes como base y punto de partida de la nueva política. Se celebró a través de un evento público y se piensa celebrar su aniversario todos los años para incluir más firmas y ampliar el apoyo público.



# DESAFÍOS COMUNES DENTRO DE LOS PROCESOS DE CREACIÓN CONJUNTA



## Desafío 1: Gestión del proyecto y capacidad interna

El carácter experimental y la estructura indefinida del proyecto *Fair Local Green Deals* fue uno de los primeros retos. Al equipo municipal le resultó difícil explicar a sus colegas por qué este proceso de cocreación se diferenciaba tanto de las demás prácticas ya existentes. En concreto, en relación con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los marcos e iniciativas municipales que ya estaban en marcha (Gent). **Disponer de una estructura abierta se percibió como un problema**, especialmente al principio durante la identificación de los desafíos específicos a nivel de ciudad y las posibles formas de abordarlos (Wrocław).

También supuso un reto la necesidad de asignar personal interno a las tareas del proyecto más allá del equipo central cuando existía una clara escasez de capacidad. El equipo municipal tenía un gran número de proyectos que no ofrecían los recursos necesarios para financiar más personal.

Esos proyectos reducían considerablemente la capacidad de supervisar las actividades que ya se estaban llevando a cabo. Como resultado, el personal ya existente no podía ofrecer asesoramiento a los nuevos empleados o a las organizaciones externas a cargo de los servicios que se subcontrataron (Gent).

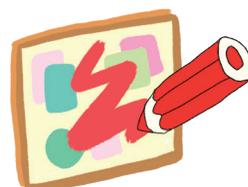


## Desafío 2: Apoyo político y elecciones

Obtener la aprobación del órgano legislativo es uno de los primeros prerrequisitos para la ejecución de cualquier proceso de cocreación. Esto puede ser una tarea complicada para el equipo técnico que lo propone, especialmente cuando el proyecto tiene una estructura indefinida o cuando la labor del ayuntamiento está suspendida debido a las incertidumbres durante el período de elecciones políticas.

Las cinco ciudades tuvieron elecciones locales durante el transcurso de sus proyectos. Esto dificultó al equipo encargado conseguir apoyo político continuo, obtener compromisos políticos significativos (Gent) y garantizar la continuidad de las actividades (Vitoria-Gasteiz). Esto incluyó la incertidumbre sobre si el personal municipal conservaría sus puestos de trabajo durante todo el proyecto. **Los retrasos ocasionados por los ciclos políticos plantearon el riesgo de poner en peligro todo el proceso de cocreación** en muchas de las ciudades participantes (Łódź, València, Vitoria-Gasteiz y Gent).

*The local elections made us wonder if we could keep going at all.*



## Desafío 3: Involucramiento de la ciudadanía y otros actores

Desde el principio, la ejecución del proceso de cocreación fue testigo de una serie de retos relacionados con lograr el compromiso efectivo de grupos concretos de ciudadanos/as y personas claves. Explicar a la ciudadanía por qué deberían unirse al proceso y comunicar la importancia de los objetivos generales fueron asuntos problemáticos para las cinco ciudades.

Particularmente, la elaboración de **estrategias para adaptar el lenguaje tecnocrático** fue una tarea importante. El equipo municipal tuvo que mejorar sus habilidades de comunicación para implicar a los grupos en situación de vulnerabilidad.

Especialmente, aquellos que consideraban que carecían de los conocimientos técnicos necesarios para realizar una aportación significativa. A menudo, el problema más importante fue también superar la falta histórica de confianza que la ciudadanía tiene hacia las instituciones públicas.

En otras palabras, lograr un cambio de perspectiva de «¿Qué obtengo yo a cambio si participo?» a «¿Cómo puedo ayudar a mi comunidad?».

*To citizens, climate change is like Star Wars.*

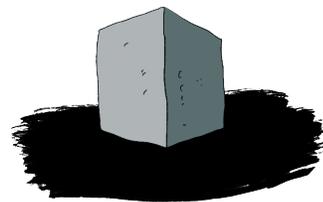


## Desafío 4: Cómo facilitar un proceso de cocreación

Casi todas las ciudades tuvieron dificultades a la hora de encontrar un buen método para diseñar su proceso de cocreación. Especialmente para crear un marco lo suficientemente específico para lograr avanzar con un problema local pero, a la vez, lo suficientemente amplio como para atraer la colaboración conjunta de la ciudadanía. Aunque el reto de planificar eventos estaba claro desde el principio, se desconocían las aptitudes interpersonales y de facilitación necesarias para ser los anfitriones de dichos eventos. Esto incluía, entre otras cosas, la **creación de un espacio seguro para que los participantes creasen relaciones de confianza**, equilibrando las estructuras de poder y navegando las distintas dinámicas que distintos sectores tenían (Wrocław).

Implicar a los distintos tipos de participantes, especialmente a los grupos vulnerables, en lugar de solamente aquellos que constantemente participan en los procesos de toma de decisiones (es decir, los de siempre) supuso todo un reto para varias ciudades. El equipo municipal tuvo que hallar formas de que pudiesen expresar sus necesidades en conexión con los problemas tratados de una forma significativa. Se dieron cuenta de que la gente estaba cansada de los mismos talleres de siempre y tuvieron que buscar soluciones creativas para invitar a los participantes (Vitoria-Gasteiz) o mantener la motivación del grupo (Wrocław) durante toda la serie de eventos.

*Lack of  
Soft Skills*



## Desafío 5: Encontrar los recursos para las acciones por el clima

Desde el principio del proyecto, uno de los principales retos que experimentaron los equipos municipales fue cómo convertir en realidad los deseos de la ciudadanía. Cuando la municipalidad no es capaz de ofrecer compromisos financieros al principio de un proceso de cocreación, también tiene menos poder para convencer a otros agentes locales a participar y tomar medidas. Y lo que es aún más importante, no realizar las acciones acordadas al final del proceso podría perjudicar a la relación de confianza establecida.

*We get blindsided  
by money:  
the financial  
resource is not  
the only one*



En ese sentido, la cuestión de cómo **pasar de un compromiso entre la ciudadanía y la municipalidad hacia la ejecución de las soluciones** desempeñó un papel importante.

Todas las ciudades participantes se enfrentaron a esta lucha entre los aspectos financieros y la capacidad del personal. Por tanto, este problema planteaba la doble tarea de a) encontrar los recursos financieros (visión a corto plazo) y b) demostrar una lógica nueva de inversión en la que la ciudadanía también debe contribuir con cualquier tipo de recurso (largo plazo).

# QUÉ HAN APRENDIDO LAS CIUDADES INTENTANDO Y FALLANDO



## Lección 1: Permear la estructura municipal

Actualizar las estrategias y los planes de la ciudad sobre el clima es una labor que exige un alto grado de cooperación entre los distintos departamentos. Todos los equipos municipales se ven afectados por las mismas dificultades y se enfrentan a problemas interconectados, pero las estructuras establecidas les obligan a trabajar en silos. La introducción de un proyecto con un marco indefinido en torno a la cocreación y que exige encontrar puntos en común entre las iniciativas municipales existentes ha demostrado que la **cooperación no solo es posible, sino que de hecho es necesaria.**



«Esta experiencia de proceso participativo nos ha demostrado cómo pueden trabajar juntos los distintos departamentos».

(Vitoria-Gasteiz)



Un ejemplo de éxito fue la colaboración entre el equipo de la Misión Climática 2030 de València, la agencia Clima i Energia y el departamento de Parques y Jardines de esa ciudad. Esta cooperación permitió la elaboración del Plan de Patios Escolares Verdes a través de involucrar a representantes de los colegios y otras partes interesadas en un proceso de participación pública.

Como resultado, la experiencia de hacer más verdes los patios escolares se convirtió en una de las medidas incluidas como una de las estrategias de adaptación ante las olas de calor en la actualización del Acuerdo Climático. Este proceso de cocreación logró la atención de la administración en su conjunto, que se comprometió a asignar parte del presupuesto municipal central a la implementación de los resultados en cada colegio. Este representa un claro ejemplo de cómo el equipo municipal, gracias a la flexibilidad que se ofreció, tuvo la oportunidad de buscar e **invertir sus recursos en oportunidades existentes**, lo que tuvo como resultado un impacto considerable en toda la administración municipal.



“

«Esta fue la primera vez que un proyecto contribuyó a actualizar el Acuerdo Climático de la Ciudad (Plan Climático de la Ciudad), y el equipo adquirió habilidades que pueden compartirse con otros departamentos para demostrar cómo se puede hacer lo mismo en otros proyectos».

(València)

## Lección 2: Crear los puestos y desarrollar las aptitudes necesarias para la cocreación

Los problemas a los que se enfrentaron los equipos municipales a la hora de asumir el papel de ejecutores de procesos de cocreación dieron pie a la necesidad de actualizar las estructuras internas y la distribución de nuevas responsabilidades entre el personal (Gent). Se dieron cuenta de que era necesario adoptar una estructura diferente que incluyera varios equipos y departamentos, especialmente cuando la ciudad estaba asumiendo el papel de facilitador. Como consecuencia de esta experiencia, se creó el nuevo puesto de «Gestor de Procesos Participativos» para coordinar de forma eficiente y coherente las colaboraciones con los distintos actores locales.



“

*«La colaboración entre todos los equipos dentro del Servicio (departamento) fue posible gracias al proyecto. Fue una experiencia positiva de la que aprendimos la importante lección de organizar un servicio dedicado a la “gestión de procesos de participación”».*

**(Gent)**

Esto también subraya la importancia de actuar juntos/as y de pensar en todos los sectores como participantes en igualdad de condiciones, para compartir las responsabilidades y lograr los objetivos más ambiciosos y los mejores resultados (Wrocław). Por este motivo, algunas municipalidades han vuelto a redefinir el rol que ocupan en procesos de cocreación, y se presentan como un participante más que puede empoderar al resto para tomar acción (Gent, Wrocław).

“

*«Los actores locales pueden ser muy activos si se les permite hablar. Se debe oír a las personas y escuchar de verdad qué es lo que quieren».*

**(Łódź)**



Los equipos municipales entendieron la importancia de cubrir uno de los conocimientos clave para llevar a cabo este proceso, por lo que recibió capacitación especializada sobre facilitación y cómo seleccionar facilitadores. Después de eso, casi todos los funcionarios municipales contrataron a colaboradores externos (p. ej., expertos en facilitación, expertos en planificación o paisajistas). En esos casos, el papel de los/las técnicos/as municipales consistió en orientar y supervisar el proceso de cocreación, así como establecer puentes y conexiones entre los grupos implicados (Łódź, Valencia, Wrocław). Los equipos externos apoyaron el proceso de cocreación facilitando las reuniones, informando a la ciudadanía sobre los aspectos técnicos según el tipo de audiencia en cuestión (ver el capítulo «Unir a la ciudadanía» en la [página 13](#)).

## Lección 3: Utilizar el potencial de la diversidad

Uno de los primeros pasos que tuvieron que tomar los equipos municipales fue **definir la escala del proceso de cocreación**. Algunas ciudades aprendieron que adoptar un enfoque sistémico más amplio era más eficaz que abordar el problema climático seleccionado, por lo que pasaron a implicar a los participantes relevantes que trabajaban a distintas escalas en la ciudad (Vitoria-Gasteiz, Wrocław). Otras ciudades se dieron cuenta de que trabajar a nivel de vecindario y del individuo permitía una participación concreta y significativa de la ciudadanía (ver el capítulo «Facilitar el diálogo y el intercambio de conocimientos: ¿cuáles son las cinco competencias de un buen anfitrión?» en la [página 30](#)), así que implicaron a los participantes locales y mantuvieron su papel de puente entre los diferentes niveles de gobernanza (Gent, Valencia, Łódź). Como todas las ciudades son sustancialmente distintas entre sí, no hay una respuesta correcta a la hora de elegir la escala.

Cuando se **mapean los actores y grupos de partes interesadas locales que van a participar**, los equipos municipales aplicaron una matriz de Interés/Poder (ver el capítulo «Unir a la ciudadanía: los elementos fundamentales de un proceso de cocreación» en la [página 16](#)) a su contexto, y en un caso se combinó con el concepto de pentahélice<sup>15</sup> (Wrocław). Esto ayudó a fomentar la inclusión de tantos participantes de distintas procedencias como fuera posible, para que pudiesen aportar al procesos sus conocimientos, experiencias, competencias y habilidades concretas.

“

«Todas las actividades de las municipalidades deberían ser creadas junto con su ciudadanía y sus residentes. Sin su aportación, cualquier plan puede fracasar debido a la falta de apoyo. Es esencial incluirlos para garantizar la aceptación (p. ej. comenzar con un manifiesto sobre el tema)».

(Łódź)

You need local support.

You're not taking away our football fields!



<sup>15</sup> <https://medium.com/@thefounderslab/the-pentahelix-model-key-to-sustainable-innovation-89f0352bd14a>

No obstante, para hacer posible su participación, los equipos municipales **tuvieron que adaptar sus procesos internos** a un modelo más abierto y flexible. Un ejemplo fue publicar las recomendaciones de la ciudadanía en línea como un documento «vivo» (Wrocław). A través de la firma de un acuerdo al que todas las partes sentían que pertenecían, la municipalidad pudo equilibrar lo que estaba escrito sobre el papel con medidas reales, animando y empoderando a las partes interesadas a responsabilizarse del proceso.



*«Con un poco de paciencia y flexibilidad para el evento final se logró la participación de muchas personas en la firma del acuerdo. La gente se volvió loca y quería contribuir de verdad con su aportación al documento».*

**(Wrocław)**

## Lección 4: Personalizar las estrategias de comunicación

Durante el proceso de cocreación, los equipos municipales experimentaron con distintas estrategias de participación y estilos de comunicación. En muchas ocasiones, resultó que un enfoque más personal e informal funcionaba mejor y esto tuvo un impacto positivo en la asistencia y la participación de la audiencia. Por ejemplo, el uso de un **formato de taller más informal** y la selección de una **ubicación inusual** (ver el capítulo «Unir a la ciudadanía: los elementos fundamentales de un proceso de cocreación» en la [página 16](#)), como espacios en los colegios, ayudó a los participantes a sentirse más cómodos y mejor conectados con los problemas planteados (València).

La cultura de la reunión (es decir, invitar a las personas a un taller en un lugar determinado) no demostró ser la forma más adecuada ni accesible de recopilar opiniones o ideas para una gran parte de la ciudadanía, especialmente la más vulnerable (Gent). Lograr la participación de distintos implicados, especialmente los grupos vulnerables o la ciudadanía no familiarizada con la jerga del cambio climático, puso de relieve la importancia de **centrar la comunicación y el lenguaje en los temas diarios** que más les preocupan (ver el capítulo «Unir a la ciudadanía: los elementos fundamentales de un proceso de creación conjunta» en la [página 16](#)).

Dear colleague,  
I just wanted to point out a few totally boring ways to communicate, for example a very long information-dense video, which often has a tone that is too serious, or it's like twenty minutes long when people have an attention span of maybe two or three, also a very boring way of getting a point across is via newsletters: we get way too many of them as it is, and don't get me started on super long whatsapp m...

Read more ✓✓

Por ejemplo, el equipo de Łódź se dio cuenta de que la crisis energética despertaba más interés en lo que respecta a los aspectos justos de la transición verde, en comparación con los demás temas. También fue importante compartir de forma estratégica las informaciones claves, evitando datos técnicos irrelevantes y, en su lugar, centrándose en los beneficios para los participantes (Vitoria-Gasteiz).

“

«Pongamos por ejemplo la construcción de un nuevo carril para bicicletas en la calle X: normalmente la gente está en contra. Pero si les decimos que mejorará la calidad del aire será más fácil convencerlos».

(Vitoria-Gasteiz)

“

«Las reuniones no deberían ser el único formato utilizado para la creación conjunta de un plan urbano. Es posible que no todas las partes interesadas puedan asistir a ellas y podrían llegar incluso a disuadir a algunas personas muy dispuestas a colaborar».

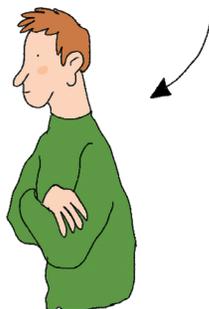
(Gent)

Find the right language

(municipalities don't teach us that!)



They are intelligent. They just want to know 'what's in it for me?'



En algunos casos, los equipos municipales tuvieron que volver a evaluar su estilo de comunicación con actores concretos (ver el capítulo «Unir a la ciudadanía: los elementos fundamentales de un proceso de cocreación» en la [página 16](#)). Aprendieron que la comunicación debe ser muy clara, accesible y práctica. Era esencial explicar por adelantado lo que iba a ocurrir con las ideas de la ciudadanía, con el objetivo de gestionar sus expectativas y garantizar que haya un seguimiento para hacer realidad esas ideas (Gent). El uso de las redes sociales para implicar a la ciudadanía y las partes interesadas demostró el éxito de la iniciativa al llegar a distintos grupos con una comunicación más personalizada (Łódź).

“

*«En el futuro, trataremos de cambiar la forma de comunicar este tipo de reuniones de tal forma que sean más relevantes para los sectores minorista y de logística. Interpretamos la ausencia de representantes de estos sectores como la ausencia de valiosos conocimientos para el sistema».*

(Wrocław)

## Lección 5: Crear un sentimiento de comunidad

Todos/as y cada uno/a de los/as participantes de una ciudad es capaz de aportar algo a la solución de un problema. El personal técnico y sus municipalidades desempeñan un papel clave, pero dependen de todos los demás sectores para invertir en soluciones que aborden el cambio climático. En ese sentido, **crear un sentimiento de comunidad** demostró ser algo crucial para incorporar y motivar a los distintos participantes (Łódź). Es decir, empoderar a todo el mundo para convertirse en agentes del cambio.

Unir fuerzas con iniciativas existentes en toda la ciudad y las redes fue una estrategia que ayudó a los equipos municipales a optimizar sus capacidades y lograr la implicación de más participantes relevantes (Gent, València). Otra estrategia consistió en no separar el proceso de cocreación de las conversaciones sobre los recursos, además de reconocer la cooperación necesaria en todas las fases del proceso (ver el capítulo «Encontrar los recursos necesarios para invertir» en la [página 44](#)). Por ejemplo, lograr la participación directa de los pequeños negocios locales para comprender cómo podrían contribuir a la creación de los parques inundables (Łódź).

MONEY IS  
NEVER ENOUGH  
- WITHOUT  
PEOPLE

“

*«Independientemente del dinero que se recaude, si no se dispone de la participación de la gente, los proyectos fracasan».*

(Łódź)

Aunque crear asociaciones es un elemento fundamental, es una labor que lleva tiempo y podría no alcanzarse por completo en un proceso de cocreación de dos años. Por ese motivo, hacer que los participantes (incluidos los/las técnicos/as) se comprometan a realizar acciones concretas fue una forma de proporcionar un compromiso significativo a largo plazo (Gent, Wrocław). Además, establecer vínculos con las iniciativas existentes y las organizaciones de la sociedad civil ofreció una puerta de acceso a grupos a los que era difícil llegar a través de los canales municipales.

“

*«Trabajar juntos/as con distintos participantes y generar un sentimiento de comunidad para alcanzar un objetivo concreto es el valor que podemos aportar a proyectos futuros».*

**(Łódź)**



*Everything we do with the municipality should be done with the support of citizens.*





**¿CÓMO SE  
PUEDE LOGRAR  
UN MAYOR  
IMPACTO?**

# ¿TIENE ESTO MÁS IMPACTO? ENTONCES, ¡HAY QUE HACERLO!

Cuando los representantes de las cinco municipalidades comenzaron sus procesos de cocreación, nos pidieron (al equipo de coordinación del proyecto) una guía paso a paso de lo que había que hacer. Puesto que cada proyecto, tanto si estaba vinculado a procesos de cocreación como si no, en el que habían participado antes venía con un concepto y unas metodologías ya establecidas para abordar este problema, querían algo parecido.

Los equipos municipales tenían múltiples proyectos en marcha. Tenían que trabajar contrarreloj para realizar las distintas tareas o cumplir los plazos, además de tener que atender las exigencias urgentes de la ciudadanía. Por tanto, no teníamos ningún interés en añadirles más trabajo. Lo que necesitaban era el espacio físico y mental para **parar y reflexionar** sobre sus actividades y encontrar las sinergias que *ya se estaban produciendo* en sus ciudades.

Estos fueron los motivos por los que se les animó a utilizar el proyecto *Fair Local Green Deals* como una oportunidad de darse un respiro profundo y combinar estratégicamente las diferentes tareas / proyectos. En resumen, centrar su labor en solo UNO de los problemas más urgentes que ya se habían identificado en sus ciudades.

No solo se les pidieron más sinergias con otras actividades, sino también que garantizaran el apoyo político de sus ayuntamientos, alcaldes y tenientes de alcalde. Cuanto más apoyo interno recibieron (p. ej., otros departamentos), más aumentaba

Focus on just  
ONE issue,  
and tackle  
that.

la visibilidad de su labor y, con ella, las posibilidades de contribuir a las iniciativas existentes, rompiendo los silos creados y **generando resistencia frente a importantes cambios políticos** entre los ciclos electorales.

Por eso se entendía que, al contrario de las expectativas originales, cuanto menos predefinido era la estructura del proyecto, mayores oportunidades surgían. Se aplicó una *mentalidad de impacto* para abordar esa incertidumbre, lo que significó que los coordinadores del proyecto y los equipos municipales constantemente se hacían la siguiente pregunta:

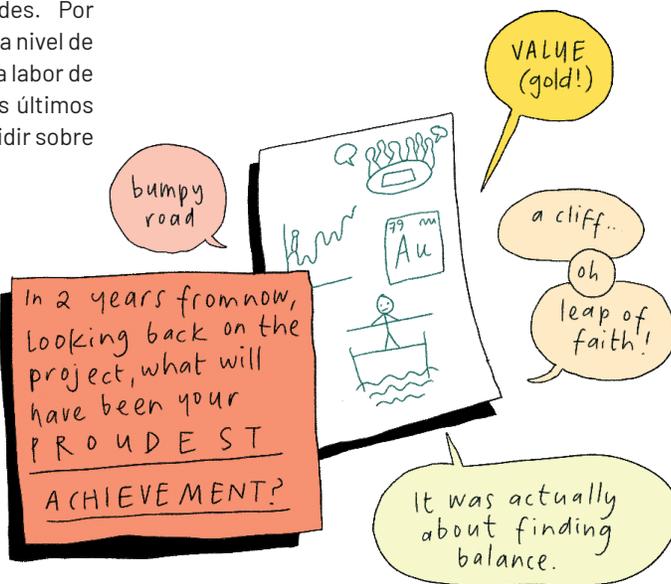
¿Tiene esto más impacto de lo que habíamos planificado?

¿Se alinea con el objetivo final del proyecto / proceso de cocreación?

Si la respuesta era no, inmediatamente comenzaban a adaptar el plan o la tarea. Después de cinco planes de trabajo, elecciones locales en todas las ciudades y varias extensiones de los plazos, llegó la lección más importante: trabajar de esta manera exige *tiempo y flexibilidad*.

La confianza llegó con el tiempo y, en cuanto se comprendió este mensaje, el trabajo de los/las representantes de todas las ciudades cobró impulso. El aumento de su motivación inspiró a sus homólogos/as, lográndose así una exclusiva constelación de participantes en cada uno de los proyectos. Surgieron sinergias y colaboraciones desde muchos frentes y aparecieron las oportunidades. Es decir, el proceso de **cocreación se convirtió en el medio para alcanzar un objetivo final más ambicioso.**

En las próximas páginas encontrarás testimonios de las cinco ciudades que ejemplifican a la perfección lo explicado en el anterior apartado. A continuación, trataremos de ampliar nuestros horizontes para pensar más allá de los límites municipales. Aquí habrá recomendaciones para las personas y organizaciones que apoyan al funcionariado municipal a la hora de satisfacer las necesidades reales identificadas a través de las experiencias de las ciudades piloto. Después hablaremos sobre cómo mejorar los actuales programas de financiación para las ciudades. Por último, veremos cómo los cambios a nivel de política europea podrían afectar a la labor de los gobiernos locales y cómo estos últimos ocupan una posición clave para incidir sobre la agenda política europea.



Zanfaj processi

## CUATRO MENSAJES DEL FUNCIONARADO MUNICIPAL



Al final del proyecto *Fair Local Green Deals*, se pidió a los equipos municipales de las cinco ciudades que formularan unos mensajes dirigidos a las personas que pudiesen apoyar a las ciudades desde dentro de la propia administración (p. ej., alcaldes/as, legisladores/as y funcionarios/as a otros niveles de gobierno) así como participantes externos (p. ej., organizaciones que colaboran con las municipalidades). Los mensajes se elaboraron siguiendo los principios de la comunicación no violenta (ver el capítulo «Principios de la comunicación no violenta» en la [página 40](#)). Estas cuatro citas muestran claramente que, independientemente de la ayuda solicitada, el personal municipal tiene en común el hecho de conocer cuáles son sus problemas, puede verlos a diario, y a menudo tanto ellos como la ciudadanía disponen de los conocimientos y los recursos para resolverlos. Lo que necesitan es que se tenga confianza en ellos, ser escuchados y darles el tiempo necesario para trabajar en esos problemas.

*Los dos primeros mensajes son peticiones que los/as técnicos/as municipales consideran cruciales al comparar los últimos dos años y medio de esta experiencia con la de proyectos anteriores. Están dirigidas a socios internos y externos que les apoyan en proyectos actuales y futuros. Los siguientes dos mensajes tienen en común su carácter positivo y la esperanza puesta en los procesos de cocreación. Aportan dos lecciones que animan a los socios, tanto internos como externos, incluidos equipos municipales de otros contextos, a embarcarse en un recorrido similar.*

# 1

**«Era necesario realizar algunos cambios en los planes / proyectos [existentes], pero no teníamos tiempo suficiente. Eso nos hizo sentir frustración, ansiedad y agobio. Lograr impacto exige una mayor flexibilidad».**

A la hora de implicar a la ciudadanía y generar confianza a través de múltiples actores, la gestión del tiempo se convierte en una misión por sí misma. Esto se reduce sencillamente a fijar unos plazos que sean lo suficientemente amplios como para permitir realizar cambios y tener en cuenta acontecimientos imprevistos, pero lo suficientemente cortos como para presionar al equipo para que finalice las cosas.

Cambios: es más fácil hablar de ellos que llegar a hacerlos. A veces el trabajo de cambiar una fecha límite, un presupuesto, una tarea y unos objetivos puede generar problemas administrativos que alejan el centro de atención de lo que se pretende conseguir. Aun así, después de esta experiencia de aplicar la cocreación, este equipo está aquí para confirmarte que el tiempo invertido en aportar una mayor flexibilidad será recompensado con el impacto alcanzado al final del proyecto.

*We can't do things  
when there's not  
enough time  
and/or flexibility*



## 2

**«Hemos observado falta de comunicación. Eso nos hizo sentir frustración, incompreensión y confusión. Estamos listos para escuchar y ser escuchados. Pedimos que se encuentren puntos en común y generar sinergias entre los socios, los proyectos y las iniciativas».**

En un proceso de cocreación, los puntos de vista, conocimientos y experiencias de todos los participantes son simplemente una pieza de un rompecabezas mucho más grande. En el proceso de deben incluir todas las necesidades del grupo. No facilitar este espacio podría dar lugar a malentendidos. Para evitarlo, es muy importante establecer una relación de confianza bidireccional.

Los equipos municipales necesitan un pequeño empujón para poner a prueba lo que buscan, a la vez que alinean las labores dirigidas a problemas similares. Lo que se necesita es que los socios internos y externos colaboren con ellos para comenzar a generar esas oportunidades.



We observe a  
lack of  
communication

Our request  
is to find  
common ground  
and create  
synergy

### 3

## «Los proyectos con estructuras indefinidas pueden ser difíciles, pero pedimos [a los/as compañeros/as] que confíen en el proceso».

Aplicar un enfoque tan flexible a la gestión del proyecto podría desencadenar miedo, incertidumbre, falta de motivación, sensación de desorientación... ¡de todo! Pero si todos los pasos se definieran al principio de cada proyecto, no podríamos llamarle un proceso de cocreación.

Para evitar la sensación de desorientación, debe haber un alineamiento claro hacia un objetivo común. Como elemento de cambio dentro de tu municipalidad, necesitarás tranquilidad, buen asesoramiento y el apoyo mutuo de tus homólogos/as (p. ej., compañeros/as de trabajo o facilitadores/as) para resistir los altibajos. Aun así, la opinión está muy clara: merece la pena confiar en el proceso.

projects with a defined framework may be overwhelming. But we ask you to trust the process.

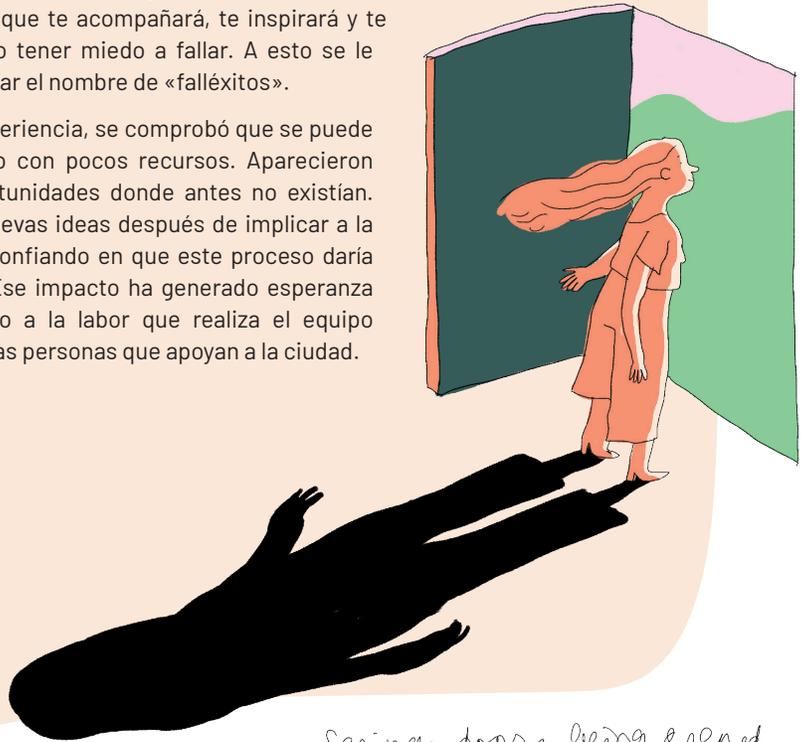


## 4

**«Vemos que se han abierto nuevas puertas con un mínimo empujón. Eso nos da esperanza, nos motiva y nos alegra. ¡Pedimos más proyectos e iniciativas como este para ponerlos en marcha, probarlos y fallar!».**

La creatividad se desencadena cuando las personas sienten que se confía en ellas, se responsabilizan del proceso y existe un espacio donde pueden probar cosas nuevas. Es como entrar a una sala llena de herramientas y materiales que pueden usarse para el siguiente experimento. La principal diferencia es que dentro de esa sala también habrá gente que te acompañará, te inspirará y te animará a no tener miedo a fallar. A esto se le puede inventar el nombre de «falléxitos».

Con esta experiencia, se comprobó que se puede hacer mucho con pocos recursos. Aparecieron nuevas oportunidades donde antes no existían. Surgieron nuevas ideas después de implicar a la ciudadanía confiando en que este proceso daría sus frutos. Ese impacto ha generado esperanza y dio sentido a la labor que realiza el equipo municipal y las personas que apoyan a la ciudad.



*Seeing doors being opened  
fills us with hope that  
change is possible*

# ¿QUÉ PUEDE HACERSE A MAYOR ESCALA?



## La formación y el apoyo que necesita el funcionariado municipal

Las ciudades del contexto europeo están solicitando confianza a la hora de poner en marcha y comprobar sus conocimientos sin miedo al fracaso. Necesitan un apoyo personalizado sobre el terreno, en el lenguaje local, con un buen conocimiento de las iniciativas locales, nacionales, europeas e internacionales. Es decir, necesitan un **apoyo que vaya más allá del nivel superficial**.

Las municipalidades se están uniendo a sus colegas nacionales para aprender los unos de los otros, como en el proyecto multiciudad URBANEW<sup>16</sup> en España, en el que participan siete ciudades. Ya han aprendido cómo aplicar a fondos europeos, cómo coordinar proyectos más allá de la escala municipal, cómo realizar estudios junto con instituciones académicas, cómo establecer asociaciones con participantes del sector privado, cómo hacer un intercambio entre equipos municipales de otros países, y cómo aportar su voz a otros escenarios políticos.

También vemos una gran labor en el desarrollo de plataformas nacionales (p.ej., CitiES2030<sup>17</sup> en España, Viable Cities<sup>18</sup> en Suecia, Mission M100<sup>19</sup> en Rumanía) que ayudan a las ciudades a hacer avanzar sus planes climáticos. Estas plataformas están coordinando sus acciones con organizaciones internacionales para unir las necesidades de las ciudades y comunicarlas no solo a nivel nacional a los estados miembros, sino también a los actores claves del sector privado.

<sup>16</sup> Proyecto URBANEW. <https://urbanew.es/>

<sup>17</sup> CitiES 2030. <https://cities2030.es/en/>

<sup>18</sup> Viable Cities. <https://viablecities.se/en/>

<sup>19</sup> M100 National Hub. <https://m100.ro/home>

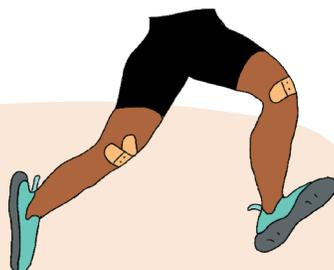
Trust the cities!

Trust the others!

Los grandes cambios comienzan con pequeños pasos a nivel individual. Las personas que pueden dar forma a sus organizaciones a través de los distintos sectores tienen ganas de desempeñar un papel más activo en la creación de ciudades más justas y sostenibles. No obstante, siguen faltando lugares donde puedan conectar tanto a nivel individual como organizativo. Es decir, espacios donde se sientan bienvenidas y seguras para compartir sus puntos de vista. Como inevitablemente surgirán perspectivas opuestas, es necesario trabajar para elaborar métodos que permitan a la gente comunicar sus necesidades de manera clara y alineada.

Dicho esto, actores como nosotros, que apoyamos a las municipalidades y su personal para hacer avanzar su labor, tenemos una responsabilidad clara: **Comprender el contexto y ofrecer apoyo donde crean que sea necesario.** Cada ciudad es un mundo. Muchos actores están constantemente comenzando acciones en todos lados, así que no hay mejor manera de avanzar el trabajo anterior que sencillamente reforzar las iniciativas ya existentes.

*failwreship*  
(learning from  
our mistakes)



## ¿Qué tipo de apoyo necesita el funcionariado municipal?

Durante el proceso de cocreación de cada ciudad se han identificado los siguientes frentes:

### EL COMPROMISO Y LA PARTICIPACIÓN DE LA CIUDADANÍA

- Formación de los agentes claves participantes y embajadores para llegar a comunidades vulnerables y generar confianza.
- Creación de espacios abiertos para la cocreación alrededor de la ciudad (espacios comunales ya existentes).

### INNOVACIÓN A NIVEL DE GOBERNANZA

- Iniciar una programa de capacitación para que las municipalidades trabajen de forma horizontal y en colaboración.
- Proporcionar formación sobre aptitudes interpersonales (p. ej., facilitación, mediación, comunicación).

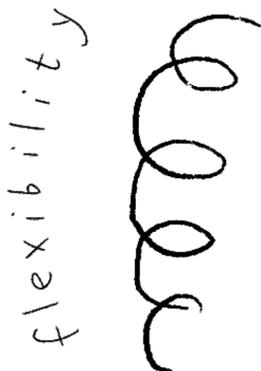
### ELABORACIÓN DE FORMAS ALTERNATIVAS DE FINANCIACIÓN DE ACCIONES CLIMATICAS A TRAVÉS DE LA MIRADA DE LA TRANSICIÓN JUSTA

- Crear modelos de negocio donde los beneficios ecológicos y sociales sean tan valiosos como los económicos.
- Impulsar a la ciudadanía a considerar el dinero como uno de los muchos recursos que se pueden usar para invertir en sus ciudades y comunidades.

## Mejorar los programas de financiación para los gobiernos locales

Dentro del proyecto *Fair Local Green Deals*, el objetivo principal tanto de los financiadores como de las ciudades era crear impacto. **Este alineamiento permitió una flexibilidad que no ofrecían otros programas de financiación.** En la práctica, esto significó plazos más flexibles, cambios en los planes y tareas de trabajo, movimiento de recursos de líneas de presupuesto hacia otras, además de otros cambios repentinos que surgieron sin previo aviso.

Los programas de investigación e innovación financiados a través de la Comisión Europea (p. ej. Horizon 2020, Horizon Europe, LIFE) son algunos de los medios más habituales de acceso a financiación pública para las personas que prestan apoyo a las ciudades. Este tipo de programas también buscan un mayor impacto, y hasta la fecha han respaldado muchas iniciativas importantes, creando herramientas y enfoques innovadores, basados en el análisis de los últimos conocimientos técnicos y sociológicos. Sin embargo, el carácter flexible anteriormente descrito apenas puede verse en las subvenciones de la UE y sus administradores.



flexibility

Además de los problemas de administración interna, a nivel europeo los gestores de proyectos necesitan pasar por tediosos procesos de justificación de cualquier cambio, tanto grande como pequeño, y después esperar también a que sean aceptados. Si bien este mecanismo garantiza que los fondos públicos sirvan para el propósito de los objetivos fijados en cada convocatoria de financiación y de transparencia, suelen ocasionar obstáculos que no permiten realizar los cambios necesarios.

Los gobiernos locales tienen una gran necesidad de ampliar sus capacidades humanas, y a menudo subcontratan servicios que cubren aptitudes, conocimientos y experiencia de las que carecen en la administración. No seguir un enfoque flexible en lo que respecta al presupuesto obstaculiza la posibilidad de satisfacer la necesidad previa. También tiene consecuencias como la falta de personal para utilizar herramientas brindadas por otras organizaciones, replicar enfoques en sus contextos, o recopilar la información necesaria de actores locales para aplicar con eficacia los procesos participativos.

Como ya se mencionó en los retos a los que se enfrentaron las cinco ciudades piloto, los equipos municipales están vinculados a los ciclos políticos, lo que podría añadir incertidumbre a los propios proyectos y la ejecución de las ideas de la ciudadanía. Por eso, se recomendó crear oportunidades para lograr el compromiso de los demás participantes a distintos niveles de gobernanza en el sector público.

Los programas de financiación regional y nacional experimentan una situación similar a la de la UE. Suele ocurrir que el personal municipal no tiene acceso a las oportunidades de financiación que proceden de estas autoridades porque no están dirigidas a las verdaderas necesidades de la administración municipal, como pueden ser los fondos para ampliar las capacidades humanas o la implementación de los resultados de procesos participativos.

En ese sentido, el personal municipal y sus colaboradores deberían demandar más programas de financiación a niveles regional, nacional y europeo que ofrezcan oportunidades para reajustar los planes, los objetivos, las tareas y los presupuestos. Aunque esto es algo que ya se ha repetido varias veces en las distintas secciones, es necesario tener muy clara una cosa: **El personal municipal sabe lo que hay que hacer, simplemente necesita confianza, espacio y tiempo para hacerlo.**

license to  
test and fail



## Fortalecer el Pacto Verde de la UE

El contexto y el tiempo marcan lo que ocurre sobre el territorio. Trabajar con los gobiernos locales significa que la política está involucrada y que se necesita apoyo político. Durante la redacción de esta publicación, las últimas elecciones europeas (junio de 2024) han marcado la pauta para los próximos 5 años. De forma similar a cómo el recorrido de la cocreación hasta ahora descrito se ha visto afectado por las distintas elecciones locales y nacionales, se espera que estos resultados influyan sobre cualquier iniciativa en Europa.

Siguiendo las Orientaciones Políticas<sup>20</sup> 2024-2029 y la primera declaración de la candidata ante el Parlamento Europeo<sup>21</sup>, este capítulo presenta una perspectiva positiva. No se va a retroceder en una de las políticas climáticas más ambiciosas: el Pacto Verde Europeo.

<sup>20</sup> [ORIENTACIONES POLÍTICAS PARA LA PRÓXIMA COMISIÓN EUROPEA 2024-2029](#). Ursula von der Leyen. Candidata a la presidencia de la Comisión Europea.

<sup>21</sup> [Declaración ante el pleno del Parlamento Europeo de la Presidenta Ursula von der Leyen, candidata a un segundo mandato 2024-2029](#).

Europa va a mantener los objetivos de neutralidad climática de 2030 y 2050 con especial atención a su implementación y haciendo las inversiones que sean necesarias. La nueva Comisión Europea tendrá como objetivo asegurar en la legislación el objetivo 2040 de una reducción en las emisiones de CO2 del 90 % para el año 2040 antes de la COP30 (noviembre de 2025).

### ¿Qué significa todo esto para los gobiernos locales?

Significa que la labor de los gobiernos locales y el personal municipal será *más importante que nunca* para garantizar una transición justa e inclusiva. Experimentos como el descrito en este libro tienen la luz verde para obtener apoyo adicional y avanzar en distintos frentes centrándose en el uso de las prácticas democráticas y de cocreación. También significa que todas las lecciones aprendidas a partir de tales iniciativas pueden proporcionar recomendaciones sobre cómo mejorar las políticas futuras.

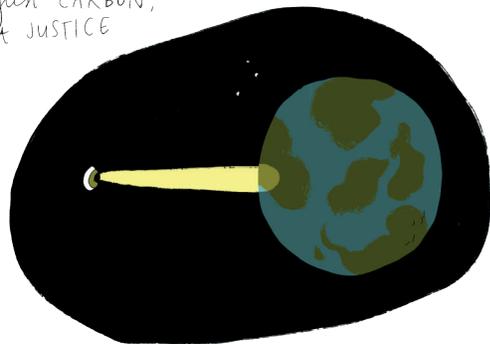
A fin de avanzar en la ejecución de los planes climáticos existentes, la presidenta Ursula von der Leyen ha prometido que los comisarios reducirán la carga administrativa eliminando trámites burocráticos, reduciendo los informes necesarios, ofreciendo una mayor confianza, un mejor cumplimiento y expidiendo permisos más rápidamente. Junto con esta perspectiva, el funcionariado de la Comisión mantendrá periódicamente conversaciones con los agentes clave para decidir cómo alinear mejor la implementación de políticas con las realidades dentro del panorama político de la UE, como ocurre con la Política de Cohesión.

Aumentará el gasto público en investigación para centrarse más en las prioridades estratégicas a la vanguardia de los últimos avances científicos, tecnológicos e industriales. Los comisarios revisarán la legislación sobre compras públicas para modernizar y simplificar los reglamentos de adquisición pública en apoyo de soluciones más innovadoras y limpias.

Por último, pero no por ello menos importante, la labor sobre resiliencia y adaptación climáticas se reforzará localizando los riesgos y las necesidades de infraestructura, energía, agua, alimentos y tierras tanto en zonas urbanas como rurales. Esto formará parte de un nuevo Plan Europeo de Adaptación Climática para apoyar a los Estados miembros especialmente con la preparación y la planificación, garantizando evaluaciones periódicas del riesgo basadas en datos científicos.

El mensaje que necesita extraer de este resumen es que **no estás solo/a**. En cada uno de los párrafos anteriores existe una oportunidad de influir sobre la agenda política. La labor por el clima está aumentando en toda Europa y habrá oportunidades con potencial durante los próximos cinco años para demostrar cómo una ciudad puede ser sostenible, justa e inclusiva. ¡Construyámosla juntos/as!

Tunnel vision  
Not just CARBON,  
but JUSTICE







## CONCLUSIÓN

### ¿Qué es lo que *no* nos funcionó?

Trabajar codo con codo durante todo este viaje nos permitió, al equipo conectado a través de un imaginario hilo rojo<sup>22</sup>, crear una pequeña comunidad de apoyo mutuo. Aunque no todas las que participaron en esta labor común se mencionan explícitamente en esta publicación, **damos las gracias a todas las personas entusiastas** que ayudaron a los/las técnicos/as municipales y al equipo de coordinación.

Ese hilo rojo representa también las valiosas lecciones que hemos aprendido y que no queremos olvidar. Y aunque la atención suele centrarse en lo positivo, en las experiencias de éxito y los finales felices, otro aprendizaje importante de esta experiencia ha sido la oportunidad de aprender de nuestros errores.

---

<sup>22</sup> «Röd tråd» es una expresión sueca que se utilizar para describir cuando algo sigue un tema concreto. En otras culturas, también significa personas destinadas a realizar un viaje juntas.

Hay mucho potencial en admitir que podemos equivocarnos, en reflexionar en los motivos y cambiar nuestra forma de proceder. Y aún más importante, aprender de ello y comunicarlo.

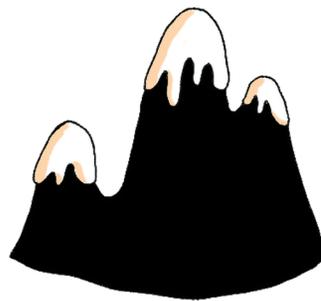
El enfoque de la misión ha recibido mucha atención últimamente (p. ej., las misiones de la UE), **pero uno de sus principios fundamentales —probar y fallar— está faltando en los procesos de ejecución.** Aquí la atención se centra exclusivamente en un objetivo muy ambicioso y la presión externa (p. ej. las consecuencias políticas) para alcanzarlo.

En los capítulos anteriores hemos descrito lo que ha ocurrido en cada una de las cinco ciudades y cómo la teoría planteó en la práctica innumerables problemas y oportunidades imposibles de predecir. Reflexionar sobre cada paso fue la clave para lograr un gran impacto. Así que ahora nos toca a nosotros salir de nuestra zona de confort. Lo que imaginábamos que sería un resultado al principio, resultó ser una historia completamente distinta. Así que aquí hemos resumido nuestros cinco mayores fallos:

### Fallo n.º 1: Buscar un acuerdo formal

Al principio del proyecto creamos una metodología destinada a implementar Pactos Verdes Locales (*Local Green Deals*) en cada una de las ciudades. Aunque interpretamos el traslado del Pacto Verde Europeo como una política que podría ser adoptada en cualquier formato, esto se percibía como un contrato formal y jurídico entre dos partes. En cuanto las ciudades comunicaron esto a sus colegas y a la ciudadanía, la respuesta fue que nadie quería comprometerse con algo así. Era lo mismo que pedir matrimonio a una persona desconocida sin darle la oportunidad de conocernos antes.

UPS &  
DOWNS



### Fallo n.º 2: Establecer plazos muy ambiciosos

El proyecto *Fair Local Green Deals* se planificó originalmente para que el personal municipal organizara por lo menos tres eventos al año. La realidad fue que estos plazos resultaron ser sumamente ambiciosos, teniendo en cuenta las elecciones locales, y la necesidad de garantizar el compromiso político y diseñar los procesos de cocreación. A veces, ni siquiera sabíamos si el propio personal permanecía en sus cargos ni si sería capaz de seguir trabajando en el proyecto. En otras palabras: ídebimos reajustar el plan de trabajo!

### Fallo n.º 3: Subestimar el apoyo externo

Las ciudades querían recibir apoyo externo para diseñar sus procesos de cocreación. En el proceso de licitación, comenzamos a colaborar con otra organización, pero el contrato se canceló (¡durante las navidades!). Por suerte, nuestros colegas de Volcano entraron en escena para ayudarnos y resultaron ser uno de los mejores recursos que se han incluido en este libro.

*when you explained  
about your city,*

*you made me  
feel like I can  
trust people.*



### Fallo n.º 4: Pasar por alto los recursos de las ciudades

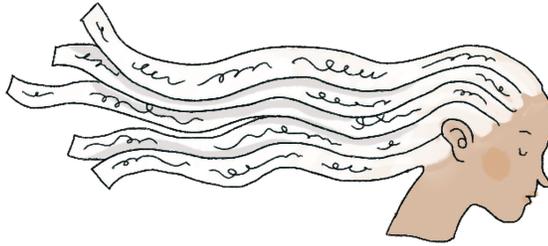
La falta de personal y de capacidad interna dentro del equipo casi obligó a una de las ciudades a abandonar en mitad del proyecto. Debido a sus procesos internos, no había manera de contratar a una persona nueva. Las tareas y responsabilidades se redujeron para permitir al equipo de la ciudad continuar con el proyecto con los requisitos mínimos. ¡La buena noticia es que el proceso de cocreación con la ciudadanía no se detuvo nunca!

### Fallo n.º 5: Informar sobre las actividades de las ciudades

Al principio del proyecto se definió una clara estrategia de elaboración de informes y supervisión. El equipo de coordinación hizo que el proceso fuera lo más breve y sencillo posible para obtener información clave de cada uno de los eventos participativos celebrados en las ciudades. No funcionó. Todavía seguimos pensando en cuál será la mejor manera de informar pero, sobre todo, en cuanto más importantes son dichos informes en comparación con enfocarse en crear una relación de confianza total entre ambas partes.



Even if the result  
is not a success,  
the process is always  
a success, because  
of what you learned.



Entre las muchas lecciones aprendidas, este es el principal mensaje que queremos comunicarte. Cuanto más rápidamente lo aceptes, mayor será tu capacidad para centrarte en los objetivos finales. Lo que es importante es crear un número cada vez mayor de espacios donde la gente se sienta cómoda para **probar cosas sin miedo a fallar**.

En todo este libro, hemos hecho hincapié en cómo el poder de la unión puede contribuir a crear ciudades más justas y sostenibles. Has recibido consejos sobre tres pasos importantes: unir a la gente, facilitar el diálogo para buscar soluciones y encontrar juntos los recursos necesarios. Estos pasos en su conjunto hacen que la cocreación sea un vía significativa de despertar el poder de la inteligencia colectiva en nuestras democracias.

Has visto los errores y las lecciones aprendidas durante dos años y medio de trabajo en València y Vitoria-Gasteiz en España, Wrocław y Łódź en Polonia y Gent en Bélgica. Sus voces están ilustradas e impresas en estas páginas.

Esperamos que todas estas citas y testimonios te den la valentía y la motivación para adentrarte en un viaje parecido. Estamos aquí a tu disposición siempre que abras estas páginas.

# ACERCA DEL PROYECTO

El Pacto Verde Europeo tiene como objetivo hacer que el continente europeo alcance la neutralidad climática para el año 2050. Su éxito depende de su implementación a nivel local.

La Fundación Porticus, a través del programa de Fair Urban Transition, brindó a ICLEI Europa la oportunidad de llevar a cabo un proyecto de dos años, buscando ser el piloto del traslado del Pacto Verde Europeo a nivel local de una forma más justa, inclusiva y democrática.

Por tanto, el proyecto *Fair Local Green Deals* colaboró con los equipos municipales de las ciudades de València y Vitoria-Gasteiz en España, Wrocław y Łódź en Polonia y Gent en Bélgica para implementar procesos participativos significativos que abordasen por un lado los problemas más urgentes en cada uno de sus contextos locales y, por el otro, una o más de las áreas políticas del Pacto Verde Europeo.

El proyecto comenzó con una estructura abierta que permitió a las ciudades adaptarlo a sus necesidades reales. La condición principal era incluir dentro de esos procesos a la ciudadanía que tenía poder sobre los recursos o para cambiar/interrumpir las soluciones climáticas de forma democrática o que se viese afectada por el propio problema. Es decir, incluir a los participantes locales que no suelen formar parte del proceso de toma de decisiones. También prestó especial atención a la inclusión de las minorías y los grupos en situación de vulnerabilidad.

Este enfoque flexible permitió a las ciudades cambiar y adaptar su plan e incluso las oportunidades de lograr sinergias con otros proyectos, planes e iniciativas en curso dentro y fuera de su administración. Debido a los distintos contextos en juego, cada ciudad decidió centrarse en diferentes problemas:



**VALÈNCIA:** Revisar y actualizar el Acuerdo Climático de la Ciudad (el último plan de neutralidad climática) para evitar el refuerzo de las desigualdades existentes. Se prestó especial atención a las medidas de adaptación frente a las olas de calor en los colegios de primaria (Guía sobre el calor y Plan de Patios Escolares Verdes).

**ŁÓDŹ:** Intervención en 5 espacios públicos verdes mediante la inclusión de participantes locales en el proceso de cocreación. La creación de parques inundables aumentará la resiliencia de la ciudad al evitar que las escorrentías de agua lleguen a las vías fluviales locales.

**VITORIA-GASTEIZ:** Creación conjunta de un Plan de Empoderamiento de la Ciudadanía para acciones por el clima con tres grupos paralelos de trabajo: representantes políticos, personal municipal de otros departamentos y agentes clave de la sociedad civil. Este es un primer paso para permitir a la ciudadanía acceso al Acuerdo Climático de la Ciudad de Vitoria-Gasteiz y lograr su validación.

**WROCLAW:** Identificar a los actores locales más comprometidos para diseñar un sistema de alimentación justo, saludable y sostenible. Este grupo ha creado el «Manifiesto Alimentario de Wrocław», cuyas recomendaciones se incluirán directamente en la nueva política alimentaria de la ciudad. Se ha presentado una campaña de comunicación en toda la ciudad en colaboración con estudiantes universitarios.

**GENT:** 5 experimentos sobre: 1) circularidad (reutilización de materiales de construcción); 2) papel de la cultura en la mitigación y adaptación climáticas; 3) electrodomésticos asequibles de consumo energético eficiente; 4) un sistema alimentario local, sostenible y justo (fortalecimiento del consejo de alimentación).

Tener en cuenta la opinión de la ciudadanía es algo fundamental para hacer que las políticas europeas sean democráticas y capaces de sostenerse, ajustarse e innovarse según las necesidades de dicha ciudadanía. Las ciudades piloto del proyecto compartieron sus experiencias y enfoques entre ellas y con otras ciudades, lo que les permitió ampliar y mejorar la participación ciudadana.



Knowledge

# ACERCA DE ICLEI

ICLEI – Gobiernos Locales por la Sostenibilidad, creada en 1990, es la red líder mundial de gobiernos locales y regionales comprometidos con el desarrollo sostenible. ICLEI cree que la acción local es el motor del cambio global y los líderes de los gobiernos locales y regionales pueden marcar una gran diferencia a la hora de abordar complejos problemas medioambientales, económicos y sociales.

Formar parte de nuestra red global garantiza que, a través de la acción conjunta, el aprendizaje entre homólogos y sólidas asociaciones entre la sociedad civil, los líderes empresariales y todos los niveles de gobierno, podemos acelerar el desarrollo local sostenible y hacer verdaderos cambios sobre el terreno.

Desde 1992, la Secretaría Europea de ICLEI ha colaborado estrechamente con las ciudades de la red ICLEI en Europa, Oriente Medio y Asia Occidental, otras redes europeas, la Comisión Europea, el Comité de las Regiones y muchas otras organizaciones. La Secretaría Europea de ICLEI trabaja internamente con más de 160 profesionales de la sostenibilidad desde sus oficinas en Friburgo (Alemania), Berlín (Alemania) y Bruselas (Bélgica).



