



GUÍA DEL PROCESO SymbioCity

En busca de sinergias para ciudades sostenibles

SymbioCity
SUSTAINABILITY BY SWEDEN

GUÍA DEL PROCESO *SymbioCity*

En busca de sinergias para ciudades sostenibles

NOTAS EDITORIALES

MANUSCRITO Gunnar Andersson y John Roux, Ordbildarna AB

COLABORADORES

Anna Backmann, SALAR International
Bengt Carlsson, Ordbildarna AB
Paul Dixelius, SALAR International
Hans Ericsson, HEC Consulting
Tor Eriksson, u-Plan Tor Eriksson
Mats Jarnhammar, Living Cities
Klas Klasson, PLANEC
Sixten Larsson, Ordbildarna AB
Ulf Ranhagen, KTH Royal Institute of Technology

EDICIÓN EN INGLÉS John Roux, Ordbildarna AB

DISEÑO GRÁFICO E ILUSTRACIONES Viera Larsson, Ordbildarna AB

INFORMACIÓN DE CONTACTO

SALAR International, Estocolmo, Suecia
Sitio web www.salarinternational.se
Teléfono + 46 8 452 70 00
E-mail info@salarinternational.se

© SALAR International 2014

Financiado por Sida

La Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (SIDA) ha encomendado a la Asociación Sueca de Autoridades Locales y Regionales (SALAR) el desarrollo de la Iniciativa SymbioCity como parte de un programa integral del gobierno sueco para promover el desarrollo de ciudades y pueblos sostenibles. Esto incluye programas de formación, publicaciones y material de capacitación y, sobre todo, la cooperación práctica entre municipios de Suecia y ciudades de países en desarrollo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
El objetivo de esta guía	2
Panorama general de la Iniciativa <i>SymbioCity</i>	2
Puntos de partida	6
PASO 1 ORGANIZACIÓN DEL PROCESO	8
Participación de las partes interesadas	8
Desarrollo del proceso y sus estructuras	9
Planificación del proceso	10
PASO 2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	16
Integración de sistemas e identificación de sinergias	19
PASO 3 IDENTIFICACIÓN DE CUESTIONES CLAVE Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	38
Establecimiento de objetivos a largo plazo	39
PASO 4 DESARROLLO DE PROPUESTAS	44
Consideración de varias soluciones para un problema	45
Descripción de escenarios alternativos	46
PASO 5 EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS PROPUESTAS	52
Evaluación de impactos sociales	53
Evaluación de impactos ambientales	54
Evaluación de impactos económicos	55
PASO 6 DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN	58
Guía de implementación	60
APÉNDICES – MÉTODOS Y HERRAMIENTAS GENERALES	
A. Creación de una visión compartida	64
B. Facilitación de sesiones de trabajo eficaces	65
C. Indagación apreciativa	66
D. Análisis FODA	67
E. Análisis de campo de fuerzas	68
F. Análisis PESTA(L)	69
G. Análisis de cuadrícula	70
H. Análisis de la igualdad de género en la planificación del desarrollo urbano	72
I. El método de las 3 «R» para el análisis de género	74
LECTURAS COMPLEMENTARIAS Y RECURSOS	75

INTRODUCCIÓN

EL OBJETIVO DE ESTA GUÍA

La presente guía se centra en el proceso de implementación de la Iniciativa *SymbioCity*, que se describe en la publicación *The SymbioCity Approach*. Ofrece directrices detalladas, consejos prácticos, métodos y herramientas para llevar a cabo revisiones de sostenibilidad urbana y desarrollar propuestas de mejora en áreas urbanas.

La Iniciativa *SymbioCity* es flexible, y propone una manera de pensar y trabajar, más que un procedimiento fijo. No hay dos intervenciones idénticas, por lo que el proceso necesita ser adaptado para obtener los mejores resultados de acuerdo con la situación local. El proceso *SymbioCity* se caracteriza por:

- › ser **flexible**, y puede adaptarse a diferentes propósitos y situaciones locales
- › los pasos previos se revisan y refuerzan en los pasos posteriores, es decir, que es **iterativo** o **cíclico**
- › involucra a todas las partes interesadas, especialmente a los grupos **marginados**
- › promueve el pensamiento **holístico** antes de considerar soluciones e intervenciones específicas
- › pone de relieve la importancia de la búsqueda de **sinergias**
- › **integra** los sistemas urbanos y las dimensiones espaciales, ambientales, socioculturales, económicas e institucionales de sostenibilidad urbana.

Al embarcarse en un proceso *SymbioCity*, lo mejor es comenzar con una amplia visión y hacer una evaluación antes de entrar en detalles. Es importante entender cuáles son los recursos, oportunidades, problemas y desafíos, y su interrelación en una situación determinada, para identificar las posibles sinergias, antes de analizar las causas y desarrollar soluciones.

PANORAMA GENERAL DE LA INICIATIVA *SymbioCity*

La Iniciativa *SymbioCity* es un enfoque integrado y holístico de desarrollo urbano sostenible, basado en una amplia experiencia en Suecia y en países en desarrollo.

Debido a que las ciudades son sistemas complejos y dinámicos, las revisiones y planificaciones urbanas sostenibles requieren un enfoque integrado multidimensional, multifuncional y multiparticipativo. La Iniciativa *SymbioCity* integra los sistemas urbanos y las dimensiones espaciales, ambientales, socioculturales, económicas, e institucionales de manera sinérgica o de apoyo mutuo.

Considera la interrelación entre diferentes funciones y sistemas e involucra a todos los interesados pertinentes a fin de lograr sinergias. Simbiosis significa sinergia, es decir, una interacción mutuamente beneficiosa. Uno de los principios del pensamiento sistémico es tener en cuenta todas las dimensiones y funciones cuando se considera cada una de ellas.

Objetivos de la Iniciativa *SymbioCity*

Las metas de la Iniciativa *SymbioCity* son mejorar la integración, la sostenibilidad y la resiliencia urbana, y la calidad de vida de todos los ciudadanos del presente y del futuro. Sus objetivos son:

- › desarrollar una cooperación multisectorial y multidisciplinaria entre las partes interesadas
- › desarrollar capacidades mediante el intercambio de conocimientos y experiencias entre las partes interesadas
- › facilitar la cooperación entre las partes interesadas a nivel local, regional y nacional
- › guiar los procesos de revisión y planificación de sostenibilidad en diferentes niveles de escala
- › contribuir a desarrollar estrategias para la mejora a corto, mediano y largo plazo de áreas urbanas y diferentes dimensiones de sostenibilidad
- › contribuir a que ciudades y pueblos identifiquen las sinergias y soluciones sistémicas integradas y prácticas que promueven el desarrollo urbano sostenible
- › mejorar las políticas, planes, procesos y prácticas existentes de desarrollo urbano.

El núcleo de la Iniciativa *SymbioCity* es un modelo conceptual de sostenibilidad urbana. Este modelo sitúa la salud, el confort, la seguridad y la calidad de vida en el núcleo del desarrollo urbano centrado en las personas. Se basa en la sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica, apoyada por sistemas urbanos, factores institucionales y dimensiones espaciales.

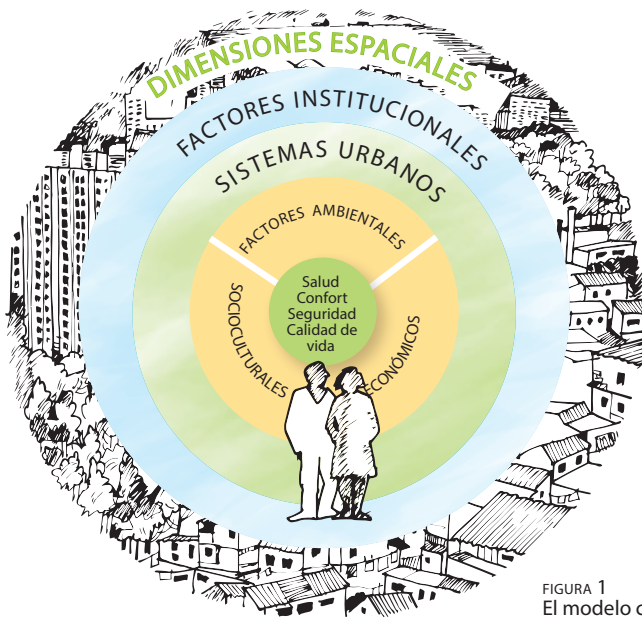


FIGURA 1
El modelo conceptual *SymbioCity*

Un enfoque de sistemas integrados

La sostenibilidad de un sistema integrado depende de las sinergias entre los subsistemas, por ejemplo, un ambiente saludable mejora la sostenibilidad económica y social. Por lo general, la dimensión ambiental es el punto de entrada de la Iniciativa *SymbioCity*, pero siempre está vinculada a otras dimensiones, como se describe a continuación.

La **sostenibilidad ambiental** requiere la protección de los sistemas y recursos ecológicos, a fin de que las actividades humanas no sobrepasen la capacidad de carga del medio ambiente. Promover la resiliencia ecológica requiere de recursos económicos, pero también genera actividad económica y crea puestos de trabajo que apoyan la sostenibilidad social.

La **sostenibilidad social** requiere satisfacer las necesidades humanas a través de servicios básicos, oportunidades de empleo adecuadas y la inclusión social. Los ciudadanos tienen derecho a participar en los procesos de desarrollo cívico y urbano que les afectan; por ello, se han de multiplicar los esfuerzos para incluir a los grupos desfavorecidos y marginados. La sostenibilidad social se basa además en la cultura y la educación, como fuentes de ideas, ideales, valores, actitudes y conciencia social. Por ello, los líderes deben facilitar el desarrollo de una conciencia social sensible y solidaria, y una cultura cívica democrática y participativa.

La **sostenibilidad económica** requiere un desarrollo que guarde el equilibrio con los recursos disponibles y que no provoque daños en el medio ambiente. El desarrollo del entorno construido promueve el crecimiento económico, el empleo y el bienestar social, y un entorno urbano mixto y diverso promueve la creatividad, la interacción social y la actividad económica.

La clave radica en que estas tres dimensiones se incluyan en todo proceso de desarrollo urbano, dado que la combinación de estas perspectivas aumenta el potencial de las sinergias de valor añadido.

Participación de las partes interesadas: un aspecto clave

El desarrollo urbano sostenible requiere la participación de comunidades locales y diferentes sectores, por lo que es importante involucrar a sus representantes y líderes. Esto también desarrolla sinergias sociales y asociaciones entre las diferentes partes interesadas.

Facilitar la participación en el desarrollo urbano sostenible es un proceso social esencial. La planificación urbana no puede ser dominio exclusivo de los planificadores urbanísticos. El desarrollo sostenible requiere la cooperación de todas las partes interesadas y de los ciudadanos, incluidos los pobres. Si ellos no ven cuál es el objetivo ni participan en el proceso, nada va a suceder.

El sentido de propiedad de las partes interesadas comienza con procesos participativos de evaluación y definición de la visión, que realmente involucran a las personas y fomentan la cooperación continua entre las autoridades municipales y otras partes interesadas.

Se necesitan líderes inspiradores y capaces, que crean en la visión y la comuniquen, y que faciliten la comprensión, el entusiasmo y la participación de los demás. La facilitación eficaz de procesos también es esencial para gestionar y coordinar los procesos de planificación y revisión.

Evaluación de los recursos y oportunidades

Los problemas urbanos suelen parecer abrumadores y enfocarse solo en ellos puede resultar frustrante, así que es mejor comenzar con una visión del futuro y luego hacer una evaluación equilibrada que identifique los recursos y oportunidades, así como los problemas.

También resulta muy útil formular los problemas en términos de necesidades humanas, en lugar de hacerlo de forma abstracta o técnica. En todo contexto urbano existen potencialidades positivas, recursos y oportunidades para participar en el desarrollo como proceso estimulante de aprendizaje social.

Esperamos que esta Guía del proceso *SymbioCity* le secunde en sus esfuerzos para crear una ciudad o pueblo más integrado y sostenible, y una mejor calidad de vida para todos los ciudadanos. Recuerde: ¡una sola persona no puede hacer nada, pero entre todos sí podemos hacer algo! Así que empecemos y trabajemos juntos para hacerlo posible.

Integración de la igualdad de género

Los hombres y las mujeres suelen experimentar las ciudades de un modo diferente. Por tanto, es necesario que la planificación y el desarrollo urbano sean sensibles al género. Pero teniendo en cuenta que el desarrollo urbano tradicional solo se ha preocupado del entorno construido, la profesión urbanística tiende a ser «ciega al género».

El género importa en la planificación del desarrollo urbano, ya que es aplicable a un amplio espectro de problemas como el empleo, la vivienda, el espacio abierto, el transporte y el medio ambiente, por nombrar sólo algunos. Por ejemplo, las zonas urbanas ofrecen a las mujeres mejores oportunidades de empleo que las zonas rurales. Sin embargo, el mercado de trabajo urbano suele estar segmentado por género, y muchas mujeres pobres solo pueden encontrar trabajo como empleadas domésticas, limpiadoras o vendedoras. ¿Pueden conseguir alojamiento o tener acceso al transporte público para llegar a esos puestos de trabajo? Si se mejoran los servicios de salud y saneamiento, y la infraestructura de los barrios marginales, es muy probable que las mujeres sean las principales beneficiarias, ya que son ellas quienes van a buscar agua y pasan la mayor parte del tiempo en el barrio marginal.

Estos son solo algunos ejemplos de cómo se relacionan el género y la planificación del desarrollo urbano. Los apéndices I y J ofrecen dos herramientas para la evaluación de la igualdad de género, que se pueden adaptar y utilizar en los diferentes pasos del proceso *SymbioCity*.

Los pasos del proceso

Esta guía se basa en el proceso de seis pasos que se describe en el capítulo 6 de la publicación *The SymbioCity Approach*, y en la experiencia práctica de SALAR International facilitando procesos de desarrollo urbano sostenible a nivel mundial.

El proceso está diseñado para ser flexible, y se le puede dar forma a medida que se desarrolla, ya que por lo general, solo en condiciones in situ se tiene claro lo que se debe hacer para seguir adelante. Un enfoque de aprendizaje en acción revisa y replantea el proceso con regularidad y permite su flexibilidad.

PASOS DEL PROCESO SYMBIOCITY SON:

1. Organización del proceso
2. Diagnóstico de la situación actual
3. Identificación de cuestiones clave y establecimiento de objetivos
4. Desarrollo de propuestas
5. Evaluación del impacto de las propuestas
6. Desarrollo de una estrategia de implementación

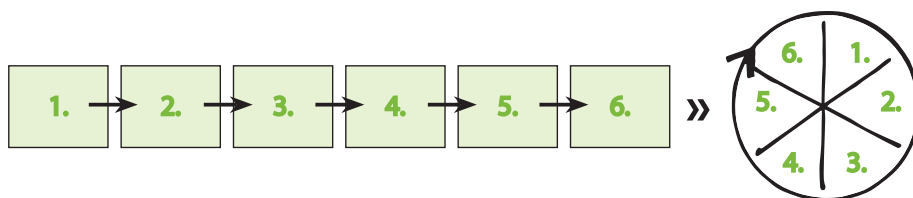


FIGURA 2
Los seis pasos del proceso *SymbioCity* también pueden verse como un ciclo, que puede trabajarse mediante una serie de circuitos iterativos – véase FIGURA 3

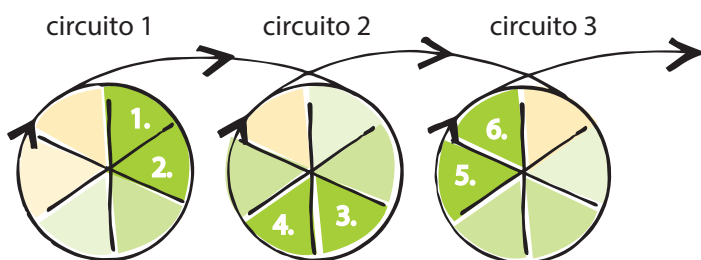


FIGURA 3
El procedimiento de trabajo cíclico de *SymbioCity* incluye tres circuitos, cada uno de los cuales se enfoca en dos pasos. En cada circuito, es aconsejable estar pendiente de los pasos anteriores, que se pueden actualizar y mejorar con frecuencia durante los pasos subsiguientes.

Una característica clave del proceso *SymbioCity* es la iteración, es decir, el proceso cíclico de revisión y perfeccionamiento de los pasos anteriores. Si bien los pasos del proceso son secuenciales, también se puede volver atrás y desarrollar a fondo los pasos anteriores durante los pasos posteriores, por ejemplo:

- › la planificación del proceso (Paso 1) se puede volver a hacer más adelante, si es necesario ajustar el proceso
- › el diagnóstico (Paso 2) se puede profundizar durante los pasos posteriores
- › la identificación de cuestiones clave y el establecimiento de objetivos (Paso 3) se puede revisar y mejorar luego de los Pasos 4 y 5, dependiendo de los resultados.

PUNTOS DE PARTIDA

La Iniciativa *SymbioCity* se puede utilizar

- › para llevar a cabo revisiones de sostenibilidad y evaluaciones de la situación en áreas existentes
- › para preparar políticas, planes y proyectos de desarrollo o rehabilitación de áreas o sistemas urbanos
- › a diferentes escalas, desde una ciudad o pueblo hasta un suburbio, barrio o proyecto único
- › con un punto de entrada sectorial o multisectorial
- › por diferentes partes interesadas, por ejemplo: municipios, urbanistas del sector privado o ciudadanos y organizaciones comunitarias.

El punto de partida para utilizar la Iniciativa *SymbioCity* depende de su objetivo. Al llevar a cabo una revisión, el punto de partida será la situación que se necesita evaluar. Cuando se emprende el proceso de planificación o desarrollo de un proyecto, en general, el punto de partida es una visión integral, o una idea para resolver un problema existente. Cualquier proceso de esta índole puede ser a varias escalas, desde una ciudad entera hasta un único proyecto de desarrollo.

ANTES DE EMPEZAR, PREGÚNTESE:

- ¿Qué quiere lograr con la Iniciativa *SymbioCity*? ¿Tiene claro el objetivo, el alcance, el enfoque y los resultados de su proceso?
- ¿Cómo cree que la Iniciativa *SymbioCity* puede agregar valor al proceso de desarrollo urbano específico que está a punto de emprender?



La Iniciativa *SymbioCity* puede contribuir a aplicar un enfoque de sistemas integrados a los procesos de desarrollo urbano, lo que garantiza que las perspectivas importantes y las sinergias potenciales no se pasen por alto. Si bien esta guía proporciona directrices, consejos y herramientas bastante detalladas, cada situación es única, y usted debe decidir qué es importante en su caso específico.

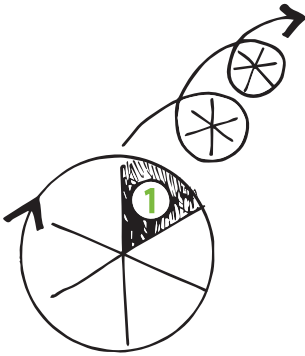
TÉRMINOS CLAVE EN LA INTRODUCCIÓN

sostenibilidad	la capacidad de continuar sin resultados ambientales, ecológicos, sociales, culturales o económicos perjudiciales a largo plazo
partes interesadas	todos aquellos que se interesan por un proceso o que éste les afecta, y que por ende deben estar involucrados en el mismo (generalmente definido como varios grupos, y/o según los sectores, por ejemplo: residentes locales, el sector empresarial, otras agencias gubernamentales, la sociedad civil/organizaciones comunitarias)
sinergia	interacción de enriquecimiento mutuo entre diferentes actividades, procesos y partes interesadas
iterativo	revisión y desarrollo cíclico de una actividad o etapa previa para mejorar el resultado
planificación integrada	incluye las dimensiones espaciales, ambientales, socioculturales, económicas e institucionales, los sistemas, las partes interesadas y el trabajo integrado e interdisciplinario
resiliencia ecológica	la capacidad de un sistema natural de soportar impactos perjudiciales
visión	descripción de una situación futura deseada



PASO 1

ORGANIZACIÓN DEL PROCESO



¿POR QUÉ ESTE PASO?

Una organización de calidad incluye la definición de funciones y responsabilidades, la planificación, la programación y la gestión de las actividades. Esto ahorra tiempo y dinero, fomenta la transparencia y la previsibilidad, y permite que la gente pueda cooperar y lograr sus objetivos.

La planificación y organización eficaz de una revisión de sostenibilidad o de un proceso de planeamiento es la llave del éxito. Esto incluye decidir:

- > el objetivo del proceso
- > su definición y alcance
- > quién debe estar involucrado y cómo
- > cuándo y dónde se llevarán a cabo los pasos
- > qué recursos se necesitan.

PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

La Iniciativa *SymbioCity* involucra diferentes partes interesadas como autoridades, socios, participantes y colaboradores. En el contexto municipal, las partes interesadas internas clave son los representantes políticos, los jefes de departamento y, de vez en cuando, los dirigentes sindicales. Las partes interesadas externas pueden incluir los departamentos y agencias gubernamentales a diferentes niveles, y el sector empresarial, los consumidores y la sociedad civil. A menudo se incluyen expertos académicos y consultores para proporcionar la experiencia técnica y facilitar el proceso.

La Iniciativa *SymbioCity* promueve una visión más amplia a la hora de decidir qué partes interesadas deben participar, y va más allá de una perspectiva limitada a un sector; por ejemplo, que en un proyecto de gestión de residuos la parte interesada más importante sea el departamento de gestión de residuos municipal. Es muy probable que las partes interesadas importantes incluyan también a otros departamentos como agua y saneamiento, infraestructura, salud, educación, etc., familias, grupos ecologistas, empresas de tecnología verde y otras que quizá no se recuerden a primera vista.

Si bien los municipios suelen dirigir los procesos de desarrollo urbano, otras partes interesadas también pueden utilizar el proceso *SymbioCity*; por ejemplo, especialistas en planeamiento urbano de universidades o consultorías, diseñadores privados u organizaciones comunitarias. Sin embargo, como los municipios suelen ser los responsables de dirigir los procesos de desarrollo urbano, daremos por hecho esta premisa en esta guía.

DESARROLLO DEL PROCESO Y SUS ESTRUCTURAS

Los procesos de revisión y planificación, por su naturaleza compleja y participativa, requieren un grupo de coordinación para gestionar todo el proceso y coordinar varios grupos de trabajo y de partes interesadas. También puede haber intercambios entre los miembros de los grupos y sesiones conjuntas donde los representantes de los diferentes grupos trabajen juntos; por ejemplo, talleres y sesiones de trabajo conjuntas.



FIGURA 4
Posible estructura organizacional para la planificación del desarrollo urbano sostenible. Las estructuras pueden adaptarse en situaciones específicas para aumentar la participación real de las partes interesadas.

El Comité Directivo

Un comité directivo es responsable de gestionar el proceso y de vincularlo al consejo y equipo de directivos, así como a los representantes de las partes interesadas externas clave. La conformación ideal del grupo coordinador incluye algunos directivos y consejeros, en calidad de líderes con poder e influencia formales. Los representantes de los grupos de partes interesadas externas de importancia estratégica también pueden incluirse.

La función de un comité directivo es:

- › proporcionar liderazgo político y garantizar un apoyo formal para la implementación
- › proporcionar una gestión estratégica del proceso
- › coordinar el trabajo completo
- › tomar decisiones importantes
- › relaciones públicas y comunicación.

Grupos de trabajo

La Iniciativa *SymbioCity* pone el acento en los equipos multidisciplinarios y en la amplia participación de las partes interesadas como medios clave para lograr sinergias entre los diferentes grupos de partes interesadas y los subsistemas funcionales.

Por ello, los grupos de trabajo deben incluir especialistas de diferentes departamentos junto a representantes de otros niveles de gobierno, de la comunidad local, del entorno académico y del sector privado. La composición de un grupo de trabajo y el perfil de cada miembro del grupo dependerá del enfoque y propósito de la intervención específica.

Grupos de partes interesadas

Además de colaborar en el grupo de trabajo, las partes interesadas deben participar a lo largo de todo el proceso como fuente de conocimiento, y aportar sugerencias y respuestas para el trabajo en curso.

Los grupos de partes interesadas pueden estar basados en sectores, funciones o áreas. Un foro general de partes interesadas puede reunir a los representantes de diferentes grupos de partes interesadas para que participen en la visión integral de la sostenibilidad y en los procesos de revisión o planificación.



PREGUNTAS RESPECTO A LA PARTICIPACIÓN

- ¿Qué grupos de partes interesadas y organizaciones deben participar?
- ¿Por qué? ¿Cuáles son sus intereses y posibles contribuciones?
- ¿Existen conflictos de intereses y, de ser así, cómo se deben abordar?
- ¿Cómo se va a informar, consultar e involucrar a las diferentes partes interesadas?
- ¿Cómo podemos involucrar a los grupos vulnerables y marginados?

PLANIFICACIÓN DEL PROCESO

Ha llegado el momento de planear la revisión o el proceso de planificación, incluido el calendario para los diferentes pasos y reuniones de los diferentes grupos. El grupo coordinador debe desarrollar un plan integral de trabajo que como mínimo debe incluir lo siguiente:

- > Objetivo del proceso
- > Organización formal
- > Secuencia de actividades a realizar, que incluya reuniones y consultas internas con las partes interesadas, y quién es responsable
- > Calendario de actividades, incluida la duración y los plazos
- > Presentación de informes, que incluyan las fechas y quién es responsable
- > Resultados concretos que se van a producir.

Todo plan de trabajo deberá revisarse continuamente durante su transcurso.

PLANIFICACIÓN DEL PROCESO LISTA DE VERIFICACIÓN

1.	el propósito y los objetivos son claros y comunes	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	los líderes y partes interesadas participan y apoyan el proceso	<input type="checkbox"/>
3.	se ha identificado a los participantes y partes interesadas, internos y externos	<input type="checkbox"/>
4.	se ha creado el comité directivo y los grupos de trabajo	<input type="checkbox"/>
5.	se ha creado y puesto en común el plan integral de trabajo	<input type="checkbox"/>
6.	se han planificado los foros conjuntos/sesiones de trabajo/talleres	<input type="checkbox"/>
7.	se ha planificado la comunicación y la participación de las partes interesadas	<input type="checkbox"/>
8.	se ha informado e invitado a participar a las agencias gubernamentales nacionales y regionales	<input type="checkbox"/>
9.	se ha establecido el plan de gestión de la documentación	<input type="checkbox"/>

PLANIFICACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

Es esencial que los ciudadanos y las partes interesadas comprendan la necesidad de un desarrollo urbano sostenible, y que participen en la evaluación de la situación y en el desarrollo e implementación de la visión y los planes. Esto fomentará el sentido de propiedad como elemento clave de la sostenibilidad.

Los grupos de partes interesadas con intereses limitados pueden ser partícipes con carácter limitado. Si las partes interesadas tienen un conflicto o competencia de intereses, hágalos participar juntos para desarrollar soluciones «en las que todos ganan». El proceso de participación debe ser flexible, ya que pueden surgir nuevos grupos, representantes o cuestiones durante el proceso.

Es de especial importancia la inclusión de las mujeres y la integración de las perspectivas de los pobres, hombres y mujeres en los procesos de revisión y planificación.

DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA Y PLAN DE COMUNICACIÓN

La comunicación efectiva es un componente esencial para el éxito de los procesos de desarrollo sostenible, con vistas a informar, involucrar y motivar a todas las partes interesadas. Esto

incluye el desarrollo de un plan y una estrategia de comunicación interna y externa como aspecto clave de un plan integral del proceso.

DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Se pueden emplear varios medios y formas de comunicación para llegar a determinados grupos de partes interesadas o para hacerlos participar en una comunicación bidireccional. Considere lo siguiente:

- ¿Con quién necesitamos comunicarnos y por qué?
- ¿Cuál sería el medio más adecuado para la comunicación interna y externa?
- ¿Cómo podemos facilitar la comunicación bidireccional?
- ¿Cuáles son los resultados esperados de nuestra estrategia de comunicación?
- ¿Quién será responsable de qué?
- ¿Cómo vamos a controlar?

Comunicación abierta y honesta

La transparencia es un principio básico de la democracia, por lo que es esencial ser honesto y abierto, y no proporcionar información parcial, o restar importancia a las inquietudes y dificultades reales o generar expectativas que no pueden cumplirse. Sea siempre abierto y claro con respecto a «las reglas del juego» y especifique en qué ámbito pueden o no influir las partes interesadas, o corre el riesgo de alienarlas.

DESARROLLO DE UN PLAN DE DOCUMENTACIÓN Y UN SISTEMA DE GESTIÓN

Los procesos de revisión y planificación pueden generar una gran cantidad y variedad de documentación que se debe organizar, gestionar y hacer accesible, incluidos los registros de las reuniones y talleres, las propuestas, planes e informes, las presentaciones, mapas, fotos, ilustraciones, vídeos, los documentos de referencia y la correspondencia.

Este material (tanto digital como impreso) debe estar organizado para que pueda encontrarse y distribuirse con facilidad. La manera más sencilla de almacenar y compartir los datos digitales es en una unidad compartida, intranet, Google Docs o un sitio web.

Todos los documentos del proyecto deben estar identificados por un membrete/logotipo de la organización y del proyecto, además del título, tipo de documento (si no está incluido en el título), fecha y autor. Le aconsejamos que adopte o desarrolle un sistema para categorizar y gestionar la documentación, o pronto se encontrará en medio de un caos y confusión de documentos.

CONSEJOS PARA ORGANIZAR EL PROCESO

Gestionar el proceso de revisión y planificación como un programa formal, con subproyectos claramente definidos.

- › El alcalde, el ayuntamiento, el interventor y el equipo directivo deben identificarse con la visión y dirigir el programa en forma conjunta.
- › Asegurarse de que la participación de las partes interesadas y su identificación con el proyecto se extienda a todos los aspectos del proceso.
- › Utilizar una variedad de medios, como talleres, visitas al sitio, exhibiciones y carteles, artículos de prensa, presentaciones de vídeo (por ejemplo, estudios de casos sobre buenas prácticas) y sitios web.
- › Informar con regularidad a todas las partes interesadas y al público sobre los avances del programa y de los proyectos.

OPCIONES DE COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS **LISTA DE VERIFICACIÓN**

COMUNICACIÓN	
1	Artículos y notas de prensa
2	Sesiones de radio y TV
3	Página web del municipio (sección especial)
4	Página web Ciudad Sostenible, compartida con otras partes interesadas
5	Redes sociales
6	Carteles, anuncios y folletos
PARTICIPACIÓN	
1	Participar efectivamente e invitar a los grupos de partes interesadas a participar
2	Oportunidades para opinar acerca de los planes y propuestas publicadas (incluidos en sitios web y plataformas de redes sociales)
3	Encuestas, cuestionarios, grupos focales, entrevistas
4	Reuniones comunales, foros de partes interesadas, talleres
5	Consulta y participación de los representantes de las partes interesadas realizadas por grupos de trabajo internos
6	Competiciones, por ejemplo, diseño urbano, ideas de proyectos, proyectos de calidad dirigidos por los ciudadanos / ejemplos de buenas prácticas de sostenibilidad, por ejemplo, escuelas o negocios ecológicos



MÉTODOS Y HERRAMIENTAS PARA ORGANIZAR EL PROCESO

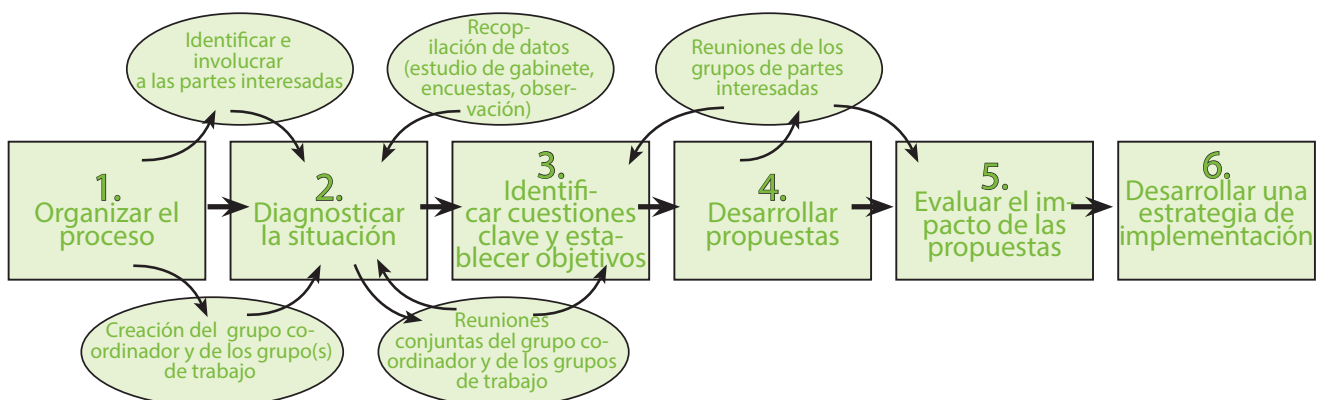
En esta sección le presentamos algunos métodos que puede utilizar para organizar el proceso. En cada capítulo, los métodos y herramientas son sólo sugerencias entre las que usted puede escoger, si las considera útiles. El único método esencial que se necesita en cada paso es un debate grupal eficaz durante las sesiones de trabajo.

* Las siglas inglesas «PERT» significan «Técnica de evaluación y revisión del programa (o proyecto)»

Mapa del proceso o gráfico PERT*

El mapa o diagrama del proceso representa un proceso único principal y los subprocesos relacionados, por ejemplo, un diagrama de flujo de trabajo. Muestra cómo se conectan los procesos, en lugar de representarlos en paralelo y en relación con un eje de tiempo formal, como en un plan de trabajo. Primero se puede hacer un boceto del mapa del proceso, antes de diseñar un plan de trabajo más estructurado.

FIGURA 5
Ejemplo de un proceso de planificación del CD



Un calendario

El calendario es una herramienta esencial para gestionar todo proyecto o proceso complejo, dado que muestra cuándo se realizan las diferentes actividades relacionadas entre sí, incluidas las reuniones de los grupos participantes, y en qué momento se deben destinar el tiempo y los recursos. Incluya reuniones y procesos de participación de las partes interesadas en su plan de trabajo para asegurarse de no pasar por alto este aspecto esencial.

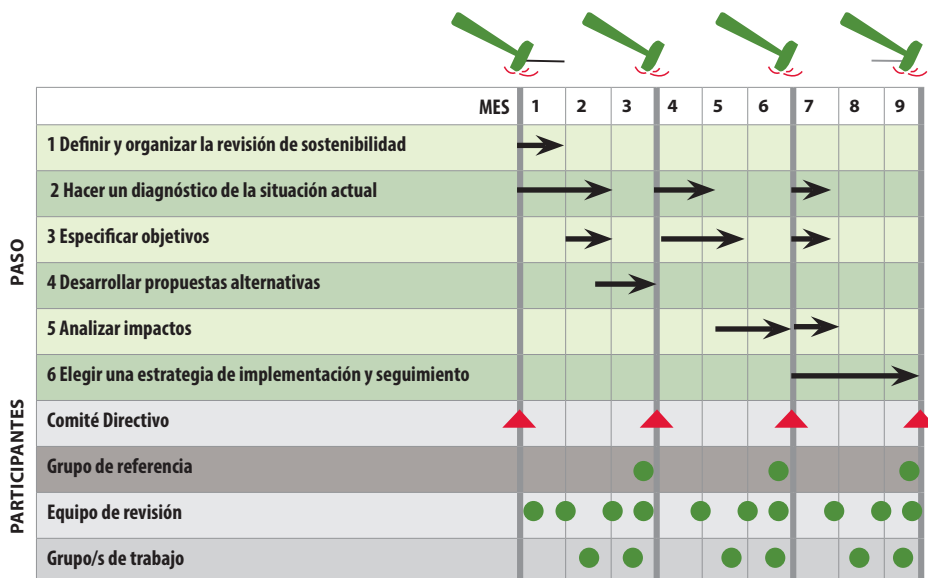


FIGURA 6
Ejemplo de un calendario o
Diagrama de Gantt



Un plan de trabajo

El plan de trabajo es más detallado que un calendario y utiliza un formato diferente, en el que se especifican las actividades, quién es responsable, los resultados, períodos de tiempo y/o plazos para cada actividad o conjunto de actividades. La columna para notas y comentarios también resulta muy útil, como se observa en el ejemplo concreto en la próxima página.

Un plan de trabajo puede ser la elaboración de un calendario, o un calendario puede ser el resumen más visual de un plan de trabajo, que puede colocarse en una pared de modo que los equipos del proyecto y las partes interesadas puedan visualizarlo y discutir los temas con regularidad.

PLAN DE TRABAJO – SymbioCity X

Primera fase (A): 28 de enero – 8 de febrero de 2014

Ref.	Actividad	Responsable	Resultados	Notas
A1	Sesión de orientación de los grupos de trabajo	Grupos de trabajo (GT)		
A2	Definir y organizar el trabajo. Debatir y acordar el plan de trabajo	GT		
A3	Reunión conjunta del Comité Directivo (CD) y el grupo de trabajo	CD/GT		Presentar el plan de trabajo al el Comité Directivo
A4	Determinación de los hechos. Recopilación de datos e información con respecto a las condiciones ambientales, sociales y económicas que tienen un impacto en la sostenibilidad urbana en la ciudad X	GT		
A5	Realizar un análisis FODA de las condiciones ambientales, sociales y económicas en la ciudad X	GT	Informe del análisis DAFO	
A6	Análisis. Evaluar los datos y la información recopilada. Discutir las fuentes y causas de los problemas y las consecuencias si éstos no se abordan	GT		
A7	Crear un borrador del árbol de problemas basado en los resultados del ejercicio de determinación de hechos, el análisis y el FODA	GT	Informe del árbol de problemas	Informe editado listo para el 14 de febrero
A8	Hacer preparativos para el taller de partes interesadas.	GT		

FIGURA 7
Ejemplo de la primera página de un plan de trabajo

Un mapa de las partes interesadas

Este es un mapa social o de relaciones que muestra a varias partes interesadas y cómo se relacionan entre sí, por ejemplo, cerca/distante, importante/no importante, (tamaño de los círculos) y los vínculos entre ellas. Se puede utilizar un código de colores para las diversas partes interesadas, por ejemplo, gobierno – azul, comunidad – verde y empresas – rojo.

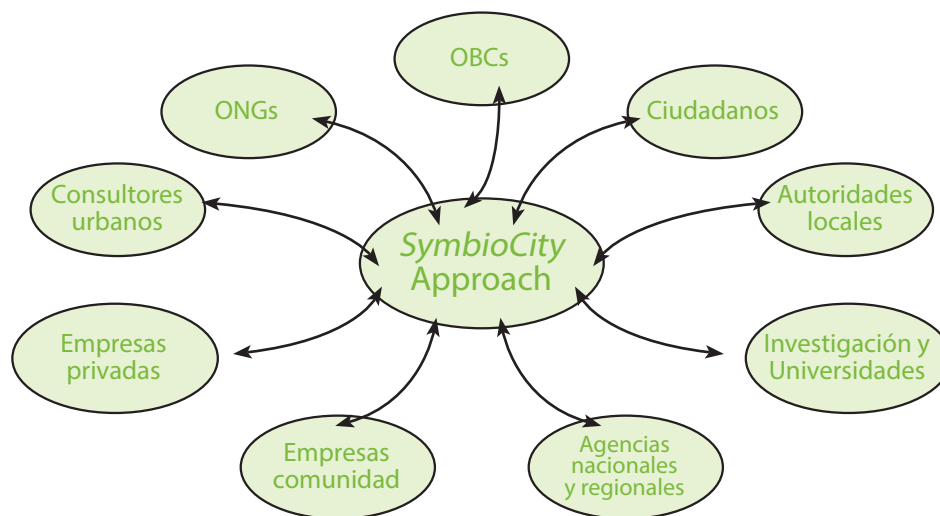


FIGURA 8
Ejemplo de grupos de partes interesadas en un proceso SymbioCity

EJEMPLO

ORGANIZACIÓN DE UNA ASOCIACIÓN *SymbioCity*

Dos ciudades establecieron una alianza para hacer frente a los urgentes desafíos de desarrollo urbano, especialmente en el área de gestión de residuos y agua.

Se puso en marcha un proyecto de 14 meses para llevar a cabo una revisión de sostenibilidad urbana y desarrollar propuestas integradas. Se creó un Comité Directivo con representantes de las dos ciudades y con las partes interesadas a nivel nacional. El trabajo práctico se asignó a un grupo de trabajo multidisciplinario y el proceso a un facilitador externo.

El apoyo político en ambas ciudades constituyó un elemento esencial tanto para el proceso de planificación como para la ejecución de los proyectos y dejó en claro la importancia del marco institucional para la cooperación. Además, los vínculos entre el proceso de asociación y los marcos regulatorios y políticas existentes fueron evaluados continuamente.

El Comité Directivo como órgano de supervisión de la asociación garantizó los vínculos entre los diferentes niveles de planificación en ambas ciudades, en los que participaron los especialistas necesarios, y se contó con un foro común y una amplia participación de las partes interesadas.

dos ciudades

agua y saneamiento

revisión de sostenibilidad urbana

Comité Directivo
Grupo de trabajo

facilitador externo

vínculos de apoyo político

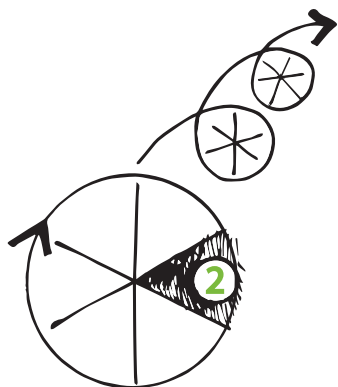
TÉRMINOS CLAVE EN EL PASO 1

simbiosis	interacción e interdependencia recíprocamente beneficiosas
hitos	eventos o puntos en un proceso donde se alcanzan resultados específicos importantes
marginado	excluido o ignorado
transparencia	apertura al escrutinio y al intercambio activo de información



PASO 2

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL



¿POR QUÉ ESTE PASO?

Para encontrar soluciones es preciso comprender la situación problemática. Incluso si se sabe cuál es el problema, o ya se ha desarrollado una propuesta de proyecto, es importante dar un paso atrás y evaluar la situación en términos más holísticos antes de decidir cuáles son las prioridades y las soluciones.

En el Paso 2 es momento de diagnosticar las dimensiones espaciales, ambientales, socioculturales, económicas, institucionales y los sistemas de servicio, e identificar los recursos clave, así como los problemas y sus causas. Esto se puede hacer:

- › por medio de encuestas a las partes interesadas para conocer sus opiniones y sugerencias, por ejemplo, residentes o usuarios de los servicios
- › con revisiones de estudios y datos existentes, por ejemplo, cantidad de hogares
- › informales, niveles de servicio y déficit de viviendas y servicios
- › organizando talleres de revisión que incluyan a las diferentes partes interesadas.

No se precisan números exactos en esta fase, sólo un panorama razonablemente válido de las principales necesidades de desarrollo, problemas, recursos y oportunidades para cada dimensión, como se describe a continuación.

REVISIÓN O DESARROLLO DE UNA VISIÓN

En algunos casos, es posible que ya se tenga una visión, o que sea necesario desarrollarla durante el proceso de planificación, al inicio del Paso 2. Si la visión aún no está definida, los líderes urbanos deben involucrar a los representantes de las partes interesadas clave para desarrollar una visión compartida e inspiradora.

También es posible que ya se tenga una visión, pero que las partes interesadas no se hayan involucrado lo suficiente en su desarrollo. En todos los casos, el mejor momento para desarrollar o revisar la visión es al inicio del Paso 2, luego de organizar el proceso. Esto es además una manera positiva de iniciar el proceso, en lugar de dar prioridad a los problemas. Una visión positiva y compartida del futuro motiva a las partes interesadas a contemplar los problemas, que suelen ser muchos y difíciles, con valentía y esperanza.

Si una visión ya existente fue desarrollada sin la participación suficiente, o si no incluye todas las dimensiones que se especifican en la Iniciativa *SymbioCity*, considere la posibilidad de volver a desarrollar una visión más sostenible e integrada por medio de un proceso más participativo.

Una visión compartida guía la planificación estratégica a largo plazo y se desarrolla mejor junto a todas las partes interesadas, para motivar y dar curso a la participación en el proceso. La visión debe alejarse bastante de la realidad actual para que las personas quieran llegar hasta allí, sin embargo, debe estar suficientemente cerca para que crean que es posible. El período de tiempo habitual para una visión integral de desarrollo urbano es de 20 a 30 años, con el fin de dar tiempo para que los ideales y las metas se hagan realidad.

Sin embargo, como este es un horizonte temporal lejano y a largo plazo, se pueden desarrollar y actualizar visiones o «imágenes guía» a mediano plazo, de 3 a 5 años, como hitos en el camino hacia una visión a largo plazo. Una visión de calidad incluye ideales por los que luchar y los valores fundamentales que líderes y ciudadanos consideran una referencia para lograr dichos ideales.

El desarrollo de la visión integral de una ciudad o pueblo se describe en Get Started, Move Forward, la guía de *SymbioCity* para las autoridades, dado que constituye una responsabilidad fundamental de los líderes y altos cargos electos. Sin embargo, éstos también deberían incluir o consultar a las partes interesadas internas y externas, incluidos los ciudadanos.

Consejos para desarrollar y compartir una visión

- › Hacer un borrador de la visión y los valores fundamentales con los representantes de las partes interesadas clave y luego compartirlo con todas las partes interesadas y el público, y solicitar comentarios y sugerencias para concienciar y motivar el apoyo y la participación.
- › Comunicar que la visión es sólo el primer paso del proceso, y que las condiciones, problemas y aspectos positivos existentes se evaluarán en el siguiente paso. Compartir el plan del proceso e incluir y consultar a los ciudadanos y partes interesadas.
- › Introducir el concepto y la necesidad de un desarrollo sostenible e integrado, y fomentar el debate público en torno a esto y al borrador de la visión y los valores.
- › Utilizar diferentes medios de comunicación y formas creativas de llamar la atención y comunicar.
- › Aceptar observaciones formales e incorporar ideas y cambios de calidad en una segunda versión mejorada de la visión y los valores.
- › Lograr que los grupos de partes interesadas apoyen la visión como participantes y socios en el proceso.

EJERCICIO DE VISUALIZACIÓN: LA CIUDAD QUE HEREDARÁN SUS HIJOS

«Cierre los ojos e imagine que mira su ciudad desde lo alto dentro de 25 años, observando el legado que le ha dejado a sus hijos. Describa las características positivas clave de esta futura ciudad muy mejorada. Considere los sistemas y servicios espaciales, ambientales, socioculturales y económicos y los aspectos institucionales»

La visión debe ser idealista, pero posible de lograr en 25 años. Este ejercicio lo pueden hacer los individuos de un equipo o grupos más pequeños en un taller o en una serie de talleres diferentes, y los resultados se pueden sintetizar en un proyecto de visión compartida. A continuación, puede compartir este borrador con los grupos de partes interesadas y los ciudadanos para recibir comentarios y nuevas sugerencias que conduzcan a la versión final del proyecto

(Para más información sobre visualización de procesos, consulte el Apéndice A, Creación de una visión compartida, en la página 64).

EJEMPLO

VISIÓN DE UNA CIUDAD VERDE, LIMPIA Y SOSTENIBLE EN 2030

Nuestra ciudad: un lugar para vivir una buena vida

buena vida

Su entorno hermoso, limpio y ecológico; su diseño, tecnología y uso de recursos sostenible; la atmósfera social y el espíritu de humanidad y cooperación; y la amplia gama de oportunidades de empleo la convierten en una ciudad de calidad para vivir una vida plena, satisfactoria y feliz.

Nuestra ciudad: una ciudad ecológica

ecológica

Los parques verdes son áreas populares de descanso y entretenimiento, con flores, sombra y estanques de agua dulce. Las calles están alineadas con hermosos árboles y flores. Una larga pasarela bordeada de árboles brinda el frescor de la sombra a lo largo de la bahía.

Pequeños y limpios jardines públicos llenos de árboles frutales, bosques y reservas naturales se encuentran a poca distancia a pie del centro de la ciudad. Las riberas de los ríos están alineadas con toda clase de árboles frutales.

Algunas pequeñas zonas industriales son ahora zonas residenciales con edificios de apartamentos de dos y tres pisos, cubiertos con plantas trepadoras verdes. Antiguas áreas de arenas y extracción de oro se han convertido en espesos bosques de mango.

Nuestra ciudad: una ciudad limpia

limpia

Nuestro aire es fresco como en la montaña; las calles y espacios públicos son limpios, así como nuestros ríos y bahía; contamos con bonitos lugares para nadar cerca de la ciudad. Ahora, la mayoría de las viviendas cuentan con alcantarillado de arrastre hidráulico y la planta de tratamiento produce fertilizantes, biogás y agua dulce para el riego de parques y zonas verdes habitadas por hermosas aves.

Nuestra ciudad: una ciudad eficiente con los recursos

eficiente con los recursos

El uso de los recursos naturales se reduce mediante la conservación, la reutilización y el reciclaje. Se valoran y fomentan las habilidades y los recursos humanos. El municipio coopera con la universidad y las empresas en proyectos ecotecnológicos, incluidas una granja eólica y plantas de energía hidroeléctrica a pequeña escala en las zonas montañosas.

El precio del combustible ha aumentado de forma espectacular y una nueva fábrica convierte las motos en bicicletas eléctricas. Los sistemas de energía solar han reemplazado a los generadores diésel y nuestra ciudad se acerca a la independencia de los combustibles fósiles y a una mínima contaminación del aire. Miles de visitantes locales e internacionales visitan nuestro nuevo centro ecotecnológico cada año.

sostenible

Nuestra ciudad: una ciudad sostenible

Se han reconstruido las calles para acomodar bicicletas y peatones, con carriles más estrechos para el transporte motorizado. Sólo los autobuses a biogás y los coches eléctricos están permitidos en el centro, y el tráfico de paso usa ahora las carreteras de circunvalación al este y al oeste.

El centro de la ciudad cuenta con senderos con sombra que conducen a un hermoso paseo marítimo con pequeños hoteles y posadas frente al mar. Todos los desarrollos urbanos presentan un diseño ecológicos, basados en la Guía del Diseño Urbano Ecológico, desarrollada por el proceso *SymbioCity* en 2014.

INTEGRACIÓN DE SISTEMAS E IDENTIFICACIÓN



DE SINERGIAS

Incluso en esta fase inicial del proceso, la Iniciativa *SymbioCity* identifica las sinergias reales y potenciales entre las dimensiones. Mientras evalúa cada dimensión, considere otros sistemas y sinergias reales o potenciales.

PREGUNTAS DE DIAGNÓSTICO

- ¿Cuál es la situación para los diversos grupos de partes interesadas?
- ¿Cuáles son los recursos, oportunidades, necesidades y problemas que se consideran fundamentales?
- ¿Cuáles son sus intereses y posibles contribuciones?
- ¿Están incluidos los grupos y comunidades marginadas?
- ¿Se toman en cuenta e incluyen sus opiniones y necesidades en el diagnóstico?
- ¿Estamos desarrollando un diagnóstico integrado que incluya la interacción y las posibles sinergias entre las diferentes dimensiones y grupos de partes interesadas?



A. EVALUACIÓN DE LA DISPOSICIÓN ESPACIAL (UNA CIUDAD FUNCIONAL)

La disposición espacial urbana es el marco en el que se sitúan el resto de las dimensiones. Esto incluye el entorno físico y construido. El propósito de evaluar esta dimensión es identificar los aspectos característicos de la estructura urbana y entender los vínculos entre los diferentes componentes del paisaje urbano, así como las tendencias pasadas, actuales y futuras.

Evalúe la forma y la estructura de la ciudad o área en cuestión en términos de criterios y características de sostenibilidad espacial en la siguiente lista de verificación.

USO DE LAS LISTAS DE VERIFICACIÓN

Estas listas garantizan que no se pasen por alto los aspectos importantes, y también se pueden usar, si lo desea, para evaluar los aspectos y clasificar su prioridad en términos generales, como punto de partida para el debate de evaluación. Las listas de verificación están pensadas para mejorar la calidad de las sesiones de trabajo y no como un sustituto.

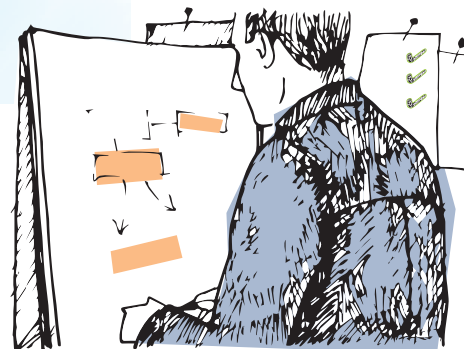
Si desea evaluar y/o priorizar los criterios, puede usar las siguientes escalas. Calificación: 1 = Muy deficiente, 2 = Deficiente, 3 = Promedio o Aceptable, 4 = Bueno, 5 = Excelente
Prioridad: A = Alta, M = Media, B = Baja

Los miembros individuales de un grupo pueden utilizar las listas de verificación y luego formular las calificaciones convenidas para el grupo, lo que generará algunos debates iniciales con respecto a los puntos donde la calificación y la priorización difieran. O cada uno de los diferentes grupos de los talleres pueden trabajar con una sola lista, y luego compartir sus evaluaciones y opiniones con los otros grupos para desarrollar una evaluación general en conjunto.



En este capítulo se presentan una serie de listas de verificación cuyo objetivo es capturar los aspectos importantes de las diferentes dimensiones de desarrollo urbano. No obstante, el propósito no es necesariamente que se desarrollen todos los puntos de esta lista de la A a la Z, sino que utilice todo lo que sea pertinente para su situación específica.

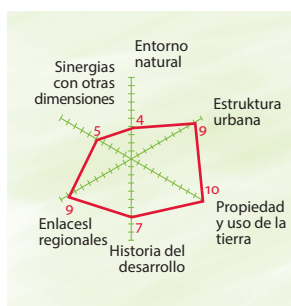
Lista de verificación de la planificación espacial



Puede utilizar la siguiente lista de verificación para identificar los aspectos positivos, problemas y oportunidades para mejorar la estructura de la ciudad. Si lo desea, puede clasificar y priorizar los aspectos, o sólo marcar aquellos que considere importantes de discutir. No dude en agregar otros aspectos, por ejemplo, en una ciudad con muchos ríos y canales, su estado, el uso que se les da y los posibles usos podrían ser una adición importante.

PLANIFICACIÓN ESPACIAL LISTA DE VERIFICACIÓN

	ASPECTOS	Calificación	Prioridad
1	Planes espaciales y su cumplimiento		
2	Densidad		
3	Características físicas (topografía, entorno natural, espacios públicos, características definitorias, patrimonio histórico, etc.)		
4	Patrón de crecimiento urbano		
5	Mezcla funcional		
6	Integración espacial y barreras		
7	Propiedad y uso de la tierra		
8	Enlaces regionales y urbano-rurales		
9	Tendencias de desarrollo (incluidas las históricas)		



ASPECTOS A CONSIDERAR – haga su propio diagrama de araña

- > *Entorno natural*: topografía, vegetación, clima, recursos, bienes y desventajas/carencias
- > *Estructura urbana*: características positivas y negativas; necesidad de mejoras
- > *Propiedad y uso de la tierra*: tierra disponible; limitaciones para el desarrollo urbano
- > *Historia del desarrollo*: fases clave; tendencias positivas y negativas
- > *Enlaces regionales*: interdependencias regionales y nacionales positivas y negativas
- > *Sinergias con otras dimensiones*: reales o potenciales



MÉTODOS Y HERRAMIENTAS

PARA EVALUAR LOS ASPECTOS ESPACIALES

Un taller de mapeo de recursos, más una visita

Se podría comenzar por celebrar un taller para los representantes de las partes interesadas en el que se haga un mapeo de los recursos de una zona determinada, y luego ir a visitarla para observar la situación real. Si la zona no es demasiado grande, se puede recorrer a pie. Si se trata de toda una ciudad o pueblo, la visita podría implicar conducir a una serie de lugares clave seleccionados. Luego se regresa al taller, o se celebra otro para poner en común y discutir lo que se ha visto.

También se puede utilizar este proceso para buscar y mapear los recursos y desventajas/ aspectos positivos y problemas.

Sistemas de información geográfica (SIG)

Los sistemas de información geográfica son mapas digitales con varias capas, donde cada una muestra una dimensión diferente, que puede ser superpuesta y vista en relación con las otras, o verse de forma aislada. Por ejemplo, la red de calles, las infraestructuras de abastecimiento de agua y de redes eléctricas, los espacios verdes y las redes de senderos peatonales y ciclovías.

Se puede utilizar un proyector de datos para ver los mapas SIG en una pared, de modo que los participantes de las reuniones y talleres los usen como base para comprender y analizar un área o sistemas específicos.

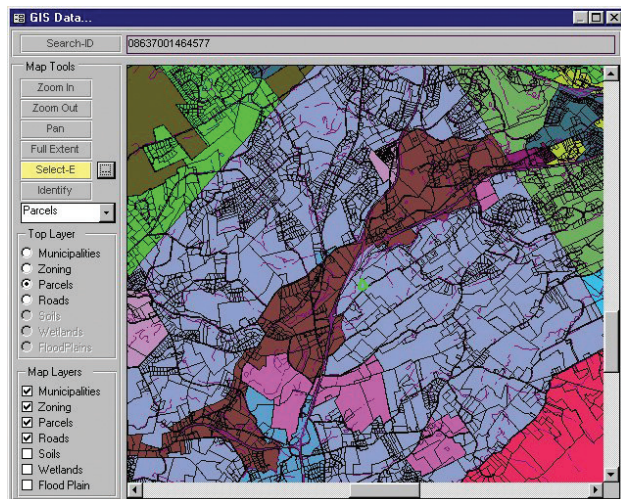


FIGURA 9
Ejemplo de un mapa SIG

Google maps

Google Maps ofrece mapas digitales gratuitos con imágenes de satélite y fotografías aéreas en Internet que permiten obtener un panorama general y acercarse a la imagen para visualizar diferentes escalas de detalle. Se puede ver toda una ciudad, un distrito, un barrio, una calle o un sitio en particular, y moverse entre estos niveles (véase www.maps.google.com, donde puede buscar su ciudad, acceder a fotografías aéreas en el mismo sitio y ampliar las áreas haciendo clic en los mapas o fotos).

Elaboración de un croquis

Puede dibujar un croquis para obtener una vista general de las dimensiones particulares de la ciudad, por ejemplo, espacios naturales, principales rutas de transporte, distribución de las comunidades con diferentes niveles de ingresos, etc. Utilice rotafolios o mapas de mesa y crayones y marcadores para agregar etiquetas.

Estos mapas pueden ser utilizados o desarrollados en talleres y sesiones de trabajo como base para el debate. También puede utilizarlos para mostrar la situación actual y los posibles cambios y situaciones futuras. Utilice un código de colores para distinguir estas diferentes dimensiones temporales y/o sistemas o dimensiones espaciales.

Diagramas de araña

Un diagrama de araña tiene un solo tema como centro o cuerpo de la araña, mientras que las patas (generalmente 6 u 8) representan sus dimensiones clave (véase por ejemplo, en la página 20, la disposición espacial de una ciudad). Convierta cada pata en una escala de calificación de 1 (muy mala) a 10 (excelente), y clasifique cada dimensión con una marca en su escala.

Ahora conecte las marcas para obtener una forma del perfil, en el que se muestra cada dimensión más cerca o más lejos del centro. Cuanto más cerca esté del centro y más pequeña sea la forma general, más pobre será la dimensión o situación general, lo que indica dónde enfocar los esfuerzos de desarrollo.

«Nuestra exposición de fotos de la ciudad»

Una exposición fotográfica es una buena forma de ilustrar las principales características positivas y negativas de una ciudad, distrito, área de desarrollo o sistema. Puede incluir imágenes de «Antes» y «Después» de los mismos lugares e incluso fotos históricas a fin de mostrar los cambios y tendencias durante un período de tiempo más largo. También puede hacer un vídeo de referencia sobre la situación actual, y más tarde, otro que muestre los resultados del desarrollo.



FIGURA 10
Ejemplo de una exposición
«El desarrollo de nuestra ciudad»

Un mapa de sinergias

Desarrolle un croquis, o una serie de mapas que se enfoquen específicamente en las interfaces y sinergias entre la dimensión espacial y el resto de las dimensiones; por ejemplo, la dimensión espacial y ambiental, espacial y sociocultural, espacial y económica, etc. Utilice un código de colores para las diferentes dimensiones y añada etiquetas con explicaciones.

B. EVALUACIÓN DE ASPECTOS AMBIENTALES (UNA CIUDAD LIMPIA Y ECOLÓGICA)

Ahora puede revisar y evaluar la sostenibilidad ambiental, mediante la siguiente lista de verificación.

El propósito de evaluar la dimensión ambiental es identificar los recursos ambientales, para entender el impacto de las actividades urbanas en el medio ambiente, e identificar los principales retos ambientales urbanos.

Los aspectos ambientales constituyen una preocupación fundamental para la sostenibilidad, debido a los impactos cada vez más dañinos de las actividades humanas sobre el medio ambiente natural, incluido el cambio climático. Los aspectos económicos incluyen los recursos, el cambio climático, los residuos y la contaminación, las tecnologías ecológicas, la naturaleza, la salud pública, la alimentación, la agricultura, y mucho más. Esta dimensión también incluye la calidad del entorno construido, tal y como la experimentan los residentes.

SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL LISTA DE VERIFICACIÓN

	ASPECTO	Calificación	Prioridad
1	protección de los recursos ambientales y las áreas delicadas as		
2	garantía de la conservación de recursos		
3	estructuras urbanas compactas que limitan la expansión urbana		
4	tecnologías ecológicas para infraestructuras y servicios de transporte		
5	fuentes de energía renovable		
6	gestión eficaz de residuos		
7	reciclaje de residuos		
8	reducción de contaminación ambiental CO ₂ / emisiones de gases de efecto invernadero		
9	integración de las zonas verdes con el entorno construido		
10	riesgos para la salud ambiental minimizados		
11	agricultura urbana		
12	mercadeo de productos agrícolas locales		
13	transporte público accesible		
14	desarrollo mixto, empleo y servicios locales accesibles para limitar la necesidad de viajar		
15	zonas verdes y espacios abiertos públicos, seguros y de calidad		
16	medidas de prevención, contención y adaptación relacionadas con el cambio climático		

Identifique las amenazas de cambio climático emergentes o potenciales que pueden afectar al desarrollo urbano; por ejemplo, un incremento de condiciones meteorológicas extremas, sequías, inundaciones, aumento del nivel del mar y tormentas. La planificación urbana debe incluir medidas para abordar las causas y mitigar los efectos del cambio climático a fin de desarrollar una ciudad resiliente. Por ejemplo, no se debe construir en las llanuras aluviales actuales y futuras, a menos que dichas zonas estén protegidas de las inundaciones.

ASPECTOS A CONSIDERAR – haga su propio diagrama de araña

- › *Entorno urbano*: aspectos sostenibles y no sostenibles; integración del entorno construido con el entorno natural
- › *Recursos naturales*: principales recursos y carencias; áreas, recursos y bienes que necesitan protección, rehabilitación o desarrollo
- › *Cuestiones ambientales*: problemas y tendencias clave
- › *Desastres naturales y provocados por el hombre*: inundaciones, deslizamientos de tierra, terremotos y tormentas; contaminación, vertido de residuos, agotamiento de los recursos hídricos y fuentes de energía
- › *Cambio climático*: impacto actual y potencial; causas y efectos; medidas de contención y adaptación
- › *Sinergias con otras dimensiones*: reales y potenciales.





MÉTODOS Y HERRAMIENTAS PARA EVALUAR LOS ASPECTOS AMBIENTALES

Amenazas de cambio climático y análisis de impacto

Puede usar la siguiente tabla para identificar varios efectos posibles del cambio climático, las amenazas que plantean y las posibles medidas de contención (que reducen la gravedad) y adaptación.

EFEECTO DEL CAMBIO CLIMÁTICO	AMENAZAS (ejemplos)	ALCANCE / GRAVEDAD DEL IMPACTO B-M-A	NIVEL DE RIESGO /CALIFICACIÓN DE PROBABILIDAD B-M-A	MEDIDAS DE CONTENCIÓN	MEDIDAS DE ADAPTACIÓN
Aumento de la temperatura	Aumento del riesgo de incendios en verano				
Sequías	Disminución de los recursos hídricos y del suministro de agua				
Aumento del nivel del mar	Inundación de zonas bajas y asentamientos informales				
etc.					

Esta tabla se puede utilizar para aportar ideas hacia una visión de conjunto, como marco para nuevos debates, evaluaciones e investigaciones sobre amenazas prioritarias. Recuerde que la prevención del cambio climático requiere una reducción de las emisiones de CO₂ producidas por la quema de combustibles fósiles que causan el calentamiento global y la plantación de árboles y plantas que absorben CO₂.

Análisis de resiliencia FODA

El análisis de resiliencia FODA se enfoca en las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, en relación a la resiliencia de un área, es decir: la capacidad para soportar los impactos de posibles amenazas y cambios. (Para obtener directrices sobre el análisis FODA, consulte el Apéndice D, en la página 67).

Mapeo y análisis espacial

(Véase la sección A, Herramientas, más arriba en este capítulo, en la página 20).

C. EVALUACIÓN DE LA DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL (UNA CIUDAD HUMANA)

Las ciudades son para la gente, y la dimensión sociocultural de sostenibilidad tiene que ver con las condiciones sociales y de vida, las relaciones intergrupales, los niveles de desigualdad, y la educación, cultura y conciencia ciudadana. En la mayoría de las ciudades en desarrollo, la pobreza constituye un problema y un desafío considerable.

El propósito de evaluar esta dimensión es lograr un mejor entendimiento de las cuestiones socioculturales de importancia en la ciudad, la distribución espacial de los ingresos, los servicios y el acceso a otros recursos, y fortalecer la concienciación sobre los problemas de inclusión y participación en el desarrollo urbano.

CALIDAD DE VIDA LISTA DE VERIFICACIÓN

	ASPECTO	Calificación	Prioridad
1	viviendas		
2	seguridad de tenencia		
3	seguridad alimentaria		
4	agua y saneamiento		
5	gestión de residuos		
6	servicios de salud		
7	acceso a la educación		
8	calidad de la educación		
9	seguridad y protección / bajo índice de delincuencia		
10	sentido de comunidad y responsabilidad cívica		
11	ingresos y oportunidades de empleo		
12	movilidad mediante transporte público		
13	acceso a los servicios		
14	acceso a actividades culturales		
15	acceso a la información y a los medios de comunicación		
16	acceso e integración con el entorno verde		
17	calidad del medio ambiente / sin contaminación		
18	calidad del entorno construido		
19	seguridad social para los pobres, desempleados y ancianos		
20	participación en la vida cívica / gobernanza democrática		
21	información pública y transparencia		
22	tolerancia y armonía intergrupales		
23	sentido de pertenencia y comunidad		
24	igualdad de clases razonable / distribución justa de la renta		
25	calidad de vida para la mayoría de los ciudadanos		
26	calidad de vida para los ciudadanos más pobres		



ASPECTOS A CONSIDERAR – haga su propio diagrama de araña

- › *Cuestiones sociales*: aspectos sociales positivos y negativos; y diferencias entre las áreas
- › *Actividades culturales y educativas*: artes; deporte y entretenimiento
- › *Acceso a los bienes y servicios*: acceso a los recursos, instalaciones y servicios para los diferentes grupos / áreas
- › *Comunidad*: grupos comunitarios activos; cohesión social
- › *Sinergias con otras dimensiones*: reales o potenciales, pero deficientes.



MÉTODOS Y HERRAMIENTAS

PARA EVALUAR LOS ASPECTOS SOCIOCULTURALES

Análisis FODA

Para obtener directrices sobre el análisis FODA, consulte el Apéndice D, en la página 67).

Mapeo de la pobreza

Puede hacer o utilizar un mapa grande de contorno (o mapa SIG) que muestre las distintas zonas de la ciudad para señalar las diferencias de ingresos (grados de riqueza y pobreza), por ejemplo, mediante la codificación por colores de las diferentes áreas como se muestra a continuación.

	Rica / alta
	Pudiente / media alta
	Promedio / media
	Por debajo de la media / media baja
	Pobre / baja

Rellene las áreas de su mapa con el color de cada nivel de ingresos. Las zonas con ingresos mixtos pueden tener diferentes colores en diferentes partes, por ejemplo, un asentamiento informal a campo abierto en una zona predominantemente rica (o viceversa).

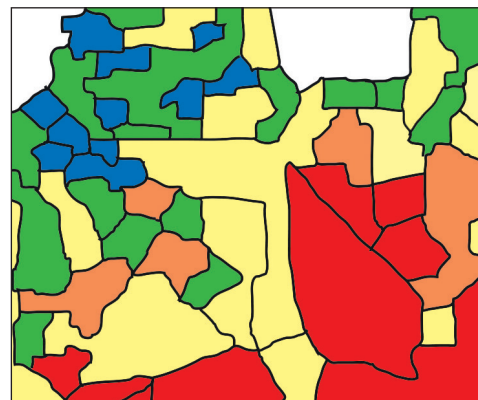


FIGURA 11
Mapa de pobreza para parte de una ciudad

Este mapa podría influir en su decisión con respecto al lugar donde piensa implementar los proyectos de desarrollo, si el alivio de la pobreza es un objetivo clave a largo plazo para su ciudad. Puede utilizar este mapa para discutir la dirección a seguir y priorizar las zonas y comunidades.

Ejercicio de experiencia del ciudadano

Forme tres grupos (o más) que representen las zonas de clase alta, media y baja. Ahora pídale

que imaginen un día en la vida de una persona típica que vive en su zona, por ejemplo: ¿Dónde vive? ¿Qué hace durante el día? ¿Qué problemas tiene? ¿Qué le gusta y qué le disgusta de su ciudad? Además, pídeles que consideren cómo les gustaría que cambiara su vida y la ciudad dentro de 25 años.

A continuación, describa la experiencia vivida por usted a los otros grupos.

D. EVALUACIÓN DE LA ECONOMÍA URBANA (UNA CIUDAD PRÓSPERA)

La dimensión económica de la sostenibilidad urbana incluye temas como el empleo, la inversión, la producción y el consumo, los bienes y recursos, la pobreza, las finanzas municipales, etc.

El propósito de evaluar la dimensión económica es identificar los recursos y los obstáculos en lo que respecta al desarrollo económico urbano, a fin de entender las fuentes de sustento y empleo, fortalecer el conocimiento de las estructuras económicas locales y de la distribución por sectores, y analizar las oportunidades de financiamiento reales y potenciales para el desarrollo urbano.

Puede utilizar la siguiente lista de verificación como punto de partida para el debate de evaluación sobre la dimensión económica de la zona que se analiza.

ECONOMÍA URBANA LISTA DE VERIFICACIÓN

	ASPECTOS	Calificación	Prioridad
1	Activos y pasivos económicos		
2	Oportunidades, necesidades y retos económicos		
3	Producción local e industrias de servicio viables		
4	Producción local que satisface las necesidades locales		
5	Niveles de empleo		
6	Apoyo social para los desempleados e indigentes		
7	Equilibrio entre los sectores formales e informales		
8	Industrias y sectores sostenibles, limpios y ecológicos		
9	Uso sostenible de recursos naturales		
10	Fuentes de energía		
11	Gestión de residuos y control de la contaminación		
12	Grado hasta el cual la economía satisface las necesidades básicas de todos		
13	Igualdad (diferencia entre áreas y condiciones de riqueza y pobreza)		
14	Apoyo para el desarrollo económico local		
15	¿Estado de las finanzas de la ciudad? (déficit de presupuestos, deuda, auditorías limpias)		
16	Financiamiento de servicios públicos y desarrollo económico local		



ASPECTOS A CONSIDERAR – haga su propio diagrama de araña

- > *Desarrollo Económico Local (DEL)*: principales sectores; cambios en el tiempo; sectores formales e informales; impulsores del DEL; apoyo a pequeñas empresas
- > *Empleo y distribución de los ingresos*: principales empleadores; trabajo informal y formas de sustento; distribución espacial de los ingresos
- > *Financiamiento para el desarrollo urbano*: fuentes de ingresos municipales y financiamiento de capital
- > *Ventajas y oportunidades de inversión*: apoyo empresarial; incentivos y desincentivos para inversores, empresas y turistas
- > *Vínculos urbano-rurales*: intercambio de productos y servicios; recursos naturales regionales; transporte; migración urbana
- > *Sinergias con otras dimensiones*: reales o potenciales (esto se puede representar como extensiones o «dedos» en cada pata del diagrama de araña, como en un mapa mental).



MÉTODOS Y HERRAMIENTAS

PARA EVALUAR LOS ASPECTOS ECONÓMICOS

SIG – Mapas espaciales, p. ej., distribución espacial de la pobreza

(Véase la sección anterior).

Análisis FODA o de cuadrícula de la economía local

Puede hacer un análisis FODA sobre la economía local (Para obtener directrices sobre el análisis FODA, consulte el Apéndice D, en la página 67).

Análisis de campo de fuerzas: factores que promueven y obstaculizan el desarrollo económico

El análisis de campo de fuerzas es una herramienta para evaluar el potencial de cambio o desarrollo de toda situación, mediante la identificación de las fuerzas o factores que la promueven u obstaculizan. (Para obtener directrices sobre el análisis de campo de fuerzas, consulte el Apéndice E, en la página 68).

Debates y talleres grupales sobre activos, pasivos, problemas y retos económicos

(Para obtener directrices sobre las medidas para facilitar debates grupales, consulte el Apéndice B, en la página 65).

E. EVALUACIÓN DE FACTORES INSTITUCIONALES (UNA CIUDAD BIEN GESTIONADA)

El factor institucional clave a evaluar es la eficacia del municipio y su capacidad para prestar servicios y llevar a cabo un desarrollo sostenible. Pueden incluirse también otros niveles de gobierno, por ejemplo, la vigilancia puede ser una función provincial/nacional. También pueden evaluarse las áreas donde se carece de gobernanza, por ejemplo, transporte público informal a base de taxis en muchas ciudades en desarrollo.

Es posible que haya organizaciones de la sociedad civil involucradas en los aspectos de gobernanza local, por ejemplo, asociaciones ciudadanas, asociaciones de vecinos, y diversos tipos de asociaciones, por ejemplo, foros de desarrollo económico local que incluyen diversos grupos de partes interesadas, o foros comunitarios de vigilancia.

El propósito de evaluar los aspectos institucionales es fortalecer la toma de conciencia de las estructuras y procesos administrativos de toma de decisiones, e identificar las cuestiones importantes relacionadas con la participación y la inclusión.

FACTORES INSTITUCIONALES LISTA DE VERIFICACIÓN

ASPECTOS	Calificación	Prioridad
1 LIDERAZGO		
liderazgo político eficaz y representativo		
visión, valores y cultura		
estrategia		
estructura organizativa		
movilización de recursos		
2 GESTIÓN		
eficacia de la gestión		
gestión de resultados y rendición de cuentas		
gestión financiera		
gestión de activos y mantenimiento de la infraestructura		
3 RECURSOS		
cooperación entre las funciones		
recursos financieros suficientes		
recursos humanos suficientes		
4 PRESTACIÓN DE SERVICIOS		
capacidad de prestación de servicios y conocimientos técnicos		
procesos de prestación de servicios		
calidad del servicio (puede hacer otra lista de verificación para calificar todos los servicios)		
asociaciones público-privadas para la prestación de servicios		
5 COMUNICACIÓN, COLABORACIÓN Y ASOCIACIONES		
comunicación pública, apertura y transparencia		
consulta y participación ciudadana		
asociaciones y colaboración		
apoyo de otros niveles de gobierno		
sensibilidad con los clientes y ciudadanos		
mecanismos de retroalimentación y quejas		
6 GOBERNANZA		
administración limpia / libre de corrupción		
gobernanza urbana global		
entorno socioeconómico seguro y bien gobernado		
libre de corrupción		

En primer lugar, se podría hacer un análisis FODA, y luego usar la lista de verificación anterior para comprobar que todos los aspectos están cubiertos. Cada departamento funcional puede evaluarse de la misma manera.

Las partes interesadas externas pueden incluirse en esta evaluación para obtener una perspectiva de parte de los clientes y ciudadanos. Aquellos factores que tengan una calificación deficiente y sean de alta prioridad deben analizarse y tratarse en los pasos 3 y 4.



ASPECTOS A CONSIDERAR – haga su propio diagrama de araña

- › *Gestión*: funciones y responsabilidades definidas, adopción eficaz de decisiones, gestión de resultados, comunicación y cooperación interdisciplinar
- › *Participación ciudadana*: participación de las partes interesadas
- › *Planificación del desarrollo*: una estrategia y plan de desarrollo integrado; prioridades estratégicas definidas
- › *Prestación de servicios*: servicios buenos y malos; estrategias de prestación
- › *Recursos*: humanos, financieros, de infraestructura
- › *Sinergias con otras dimensiones*: reales y potenciales.



MÉTODOS Y HERRAMIENTAS

PARA EVALUAR LOS FACTORES INSTITUCIONALES

Análisis de campo de fuerzas

(Consulte el Apéndice E, en la página 68).

Análisis FODA o de cuadrícula

(Consulte los Apéndices D y G, en las páginas 67 y 70)

Debate y calificación del servicio

En primer lugar, desarrolle un catálogo de todos los servicios municipales si aún no tiene uno, y luego desarrolle una lista de verificación para calificarlos y/o utilícelo como base para el debate y la evaluación de calidad.

SERVICIOS DE AGUA				
HORARIOS: TODOS LOS SERVICIOS ESTÁN DISPONIBLES DE LUNES A VIERNES ENTRE LAS 08:30 Y LAS 16:00				
SERVICIO	DEPARTAMENTO & LOCALIZACIÓN	CONTACTO/ NÚMERO DE TELÉFONO	ESTÁNDARES DEL SERVICIO (TIEMPO DE RESPUESTA, NIVEL DE SERVICIO, COSTO)	REQUISITOS/CONDICIONES PARA ACCEDER AL SERVICIO
PAGO DE CUENTAS Y CONSULTAS SOBRE FACTURACIÓN	Finanzas mostrador de pagos	029-12345	Máx. tiempo de espera 1 hora. Corrección de facturas – 5 días	Última cuenta
CONEXIONES E INSTALACIÓN DEL CONTADOR	Técnico – Sala 46	029-23456	5 días Contador en la acera, conexión in situ límite de \$500	Título de propiedad, número de parcela, ID
PROBLEMAS TÉCNICOS – CONTADOR DEFECTUOSO, CAÑERÍAS ROTAS, PÉRDIDAS, CLOACAS BLOQUEADAS, ETC.	Técnico – Sala 46	029-34567	Emergencia 2 hs., otros 48 hs. No se hacen reparaciones in situ Sin costo	Ninguno
SOLICITUD PARA INDIGENTES – PARA FAMILIAS QUE NO PUEDEN PAGAR SUS FACTURAS DE SERVICIO	Finanzas – Sala 23	029-45678	Investigar y acordar en 14 días Acuerdo individual, dependiendo de su situación Sin costo	Ingreso familiar menor a \$ 2 500 lista de miembros del hogar y sus DNI, factura municipal, registro de desempleo (si aplica)

FIGURA 12
Ejemplo de la página de un catálogo de servicios

F. EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS Y SINERGIAS URBANAS (La *SymbioCity*)

La Iniciativa *SymbioCity* considera un área urbana en cualquier escala como un sistema complejo que consta de varios subsistemas funcionales, y pone el acento en la integración y coordinación efectiva de los subsistemas para lograr sinergias. El propósito de evaluar esta dimensión es mejorar la comprensión de los componentes de los sistemas urbanos (características principales, calidad, carencias, etc.) y su nivel real o potencial de cooperación y coordinación.

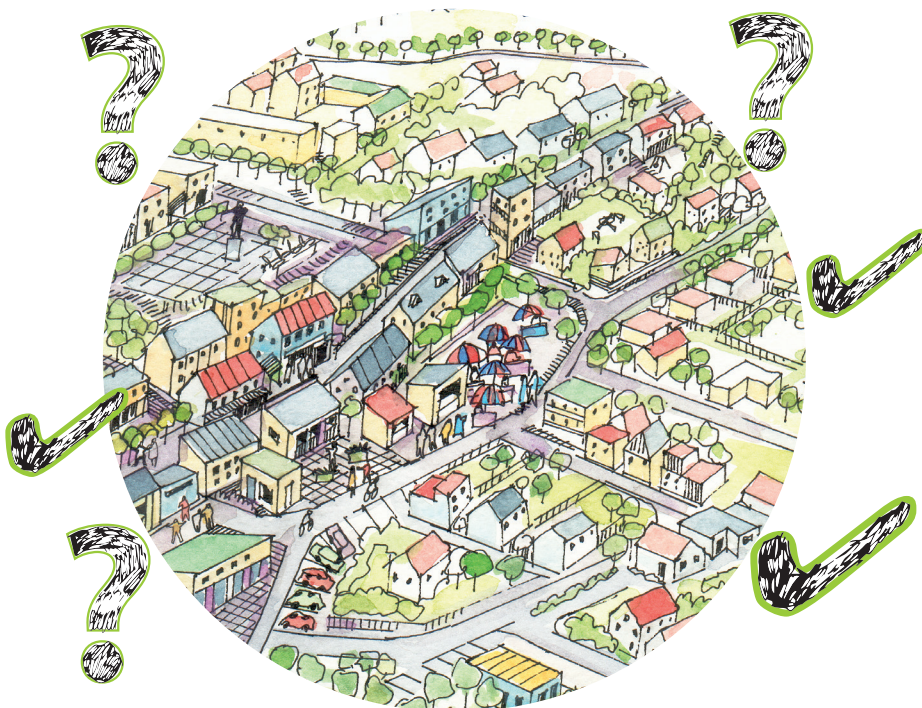
Los subsistemas funcionales incluyen:

- › sistemas de entrada que proporcionan agua, energía, alimentos y otros servicios
- › sistemas de salida que gestionan los residuos, aguas residuales y pluviales, y la contaminación
- › sistemas de servicios, p. ej., viviendas, infraestructura de transportes, servicios de seguridad, protección y emergencia, y servicios sanitarios, sociales, culturales y educativos
- › sistemas institucionales municipales que gestionan y coordinan otros sistemas.

Al evaluar las diferentes dimensiones, es probable que haya identificado algunas sinergias entre los sistemas existentes, y posibles sinergias entre los sistemas o funciones que podrían mejorar la eficiencia y la sostenibilidad, por ejemplo:

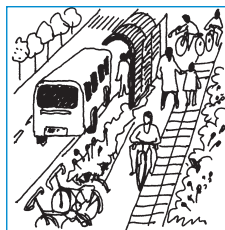
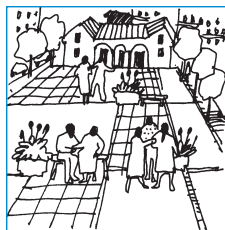
- › ¿Cómo se pueden contener y canalizar naturalmente las aguas pluviales para mejorar las zonas verdes y utilizarlas para el riego a fin de reducir la presión sobre los servicios de agua y la capacidad de saneamiento?
- › ¿Cómo se pueden integrar los senderos peatonales y las ciclovías con los corredores verdes a fin de lograr una sinergia entre los objetivos ambientales, recreativos, de movilidad y de salud pública?
- › ¿Cómo puede la gestión de residuos convertir los mismos en preciados insumos, al mismo tiempo que crea empleo y reduce los impactos negativos para la salud y el medio ambiente?

El enfoque de los sistemas siempre considera una función, subsistema o servicio en relación con el resto y su integración con todo el sistema urbano, a fin de alcanzar la visión y los objetivos de sostenibilidad.



INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS Y SINERGIAS LISTA DE VERIFICACIÓN

	ASPECTO	Calificación	Prioridad
1	captura y utilización de agua de lluvia y aguas pluviales		
2	reciclaje de aguas grises para jardines y agricultura urbana		
3	utilización de aguas residuales en sistemas de energía		
4	reciclaje de materiales residuales como fuente de recursos		
5	utilización de materiales naturales y locales para la construcción		
6	producción limpia para reducir los residuos		
7	compostaje de los residuos orgánicos para utilizarlos en la agricultura urbana		
8	generación de electricidad a partir de fuentes naturales de energía renovable (eólica y solar)		
9	integración de senderos peatonales y ciclovías con las zonas verdes y el sistema de calles		
10	promoción de una vida y alimentación sana, y reducción de los riesgos ambientales para la salud a fin de reducir la necesidad de recurrir a los servicios de salud		
11	participación de escuelas y comunidades locales, proyectos ambientales, reciclaje y agricultura urbana		
12	crear áreas para la agricultura orgánica urbana conectadas con zonas verdes e instalaciones de compostaje a fin de mejorar la nutrición y la salud		
13	foros comunitarios de vigilancia / esquemas de vigilancia en el vecindario		
14	centros multiservicio (tiendas con servicio de «ventanilla única»)		
15	facturación de servicios consolidada		



ASPECTOS A CONSIDERAR – haga su propio diagrama de araña

- › *Rendimiento*: niveles de servicio y calidad en diferentes áreas
- › *Integración*: sinergias entre los sectores, funciones y servicios
- › *Sostenibilidad*: sostenibilidad de los sistemas urbanos en relación con las dimensiones ambientales, socioculturales y económicas
- › *Viabilidad económica*: ahorro de costos y generación de ingresos por medio de sinergias
- › *Cooperación social y sentido de comunidad*: asociaciones, participación y sinergias sociales.



Calidad de vida y bienestar general: vivencias de los residentes y visitantes de la ciudad en todos los aspectos.

MÉTODOS Y HERRAMIENTAS

PARA EVALUAR LOS SISTEMAS Y SINERGIAS



Mapeo de sinergias reales y potenciales de los sistemas

Por ejemplo, dibuje diagramas de procesos paralelos o diagramas PERT de las etapas clave en:

- › el proceso de gestión de residuos sólidos
- › el proceso de gestión de aguas residuales
- › el proceso de generación de energía.

A continuación, busque las sinergias existentes y potenciales. Utilice diferentes colores para dibujar líneas de conexión entre los procesos. Por ejemplo, los residuos orgánicos pueden utilizarse para hacer compost y producir biogás.

Este análisis puede conducir a la planificación de conexiones y sinergias y a cambios en uno o ambos procesos para que esto se produzca, por ejemplo, separación de residuos orgánicos por un lado y desarrollo de compost o instalaciones de producción de biogás por el otro.

Análisis FODA sobre sinergias e integración de sistemas

Puede hacer un análisis FODA centrado en la integración y las sinergias. (Para obtener directrices sobre el análisis FODA, consulte el Apéndice D, en la página 67).

Análisis PESTA(L)

PESTA es un acrónimo muy conocido que se utiliza en todo el mundo como base para el análisis del desarrollo (pasado, presente y futuro) del entorno externo que afecta a una organización, comunidad, empresa o proyecto. «PESTA» significa Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental. En versiones posteriores del análisis se ha agregado el aspecto «Legal» (L), y en algunos casos, otros aspectos también.

(Para más información sobre el análisis PESTA(L) consulte el Apéndice F, en la página 69).

CONSEJOS PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- Evaluar las fortalezas, recursos y aspectos positivos, así como los problemas, carencias y desafíos.
- Evaluar las amenazas y oportunidades.
- Identificar y comprender las principales causas de los problemas como aspecto clave para el diagnóstico de los mismos. Esto será útil cuando se desarrollen las soluciones y propuestas en el Paso 4.
- Vincular las evaluaciones con diferentes áreas de la comunidad y con la estructura de clases de la ciudad.
- Mapear la localidad y el alcance de los problemas fundamentales en las diferentes áreas de la ciudad o pueblo; por ejemplo, la escasez de viviendas y servicios en los asentamientos informales.
- Hacer un resumen de los retos clave y ponerlo en común con todas las partes interesadas y los ciudadanos, y solicitar comentarios y sugerencias para tomar conciencia y comprometerse con el desarrollo sostenible.



MÉTODOS Y HERRAMIENTAS

PARA DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL

Análisis FODA

(Véase el Apéndice D, en la página 67).

Análisis de cuadrícula

El análisis de cuadrícula utiliza el siguiente marco para diagnosticar cualquier situación.

	NO QUIERO	QUIERO
TENGO	1	2
NO TENGO	3	4

Los cuadrantes contendrán lo siguiente: 1. Problemas, 2. Recursos y factores positivos, 3. Amenazas y 4. Necesidades y oportunidades. (Véase un ejemplo del análisis de cuadrícula utilizado en el primer estudio de caso al final de este capítulo en el Apéndice G, en la página 70).

Indagación apreciativa

La indagación apreciativa es un método que se enfoca en la evaluación de recursos y en las características positivas de una situación. El siguiente relato ilustra la actitud subyacente en la indagación apreciativa.

Dos compañías de calzado enviaron vendedores a una remota isla tropical para promocionar sus productos. Después de un día en la isla, cada uno envió un telegrama a la sede central. Uno de ellos escribió: «Este lugar es un desastre... ¡nadie usa zapatos!». El otro escribió: «Este lugar es una mina de oro... ¡nadie usa zapatos!».

No obstante, para obtener una perspectiva equilibrada, se deben tener en cuenta los aspectos positivos y los negativos. (Para más información sobre la indagación apreciativa, véase el Apéndice C, en la página 66).

Análisis de árbol de problemas

El análisis de árbol de problemas ayuda a encontrar soluciones mediante el mapeo de las causas y efectos de un problema particular. Esto le permite:

- > descomponer el problema en partes manejables
- > priorizar las causas y efectos
- > comprender las múltiples causas y efectos y sus interconexiones / sinergias negativas
- > identificar posibles soluciones que se centren en las causas más que en los síntomas y efectos
- > identificar las posibles sinergias positivas.

Talleres y sesiones de trabajo conjuntas del grupo de trabajo

Las sesiones de trabajo y los talleres conjuntos o multifuncionales son el «motor» de un proceso de planificación o revisión *SymbioCity*. Por ello, es importante que estén bien programados, bien organizados y bien coordinados o facilitados, y que los resultados se documenten y comuniquen a los participantes y a otras partes interesadas.

Haga un informe de una o dos páginas, especialmente para las partes interesadas que no estuvieron presentes, en lugar de enviar extensos informes que probablemente nadie leerá.

Equipos o grupos de trabajo basados en funciones o dimensiones

Si bien el trabajo multisectorial integrado es esencial en un proceso *SymbioCity*, los grupos de trabajo basados en departamentos o funciones deben evaluar y planificar la sostenibilidad en sus propias áreas. Por ejemplo, los planificadores de transportes deben desarrollar una revisión y plan de transportes sostenible, y el departamento de gestión de residuos debe desarrollar una revisión y un plan de gestión de residuos sostenible.

Lo importante es que lo hagan en relación con las otras funciones, a fin de identificar y desarrollar sinergias y soluciones integradas; por ejemplo, los camiones de recolección de residuos y los autobuses urbanos podrían funcionar con el biogás de los vertederos.

Grupos de debate, grupos focales y talleres con las partes interesadas

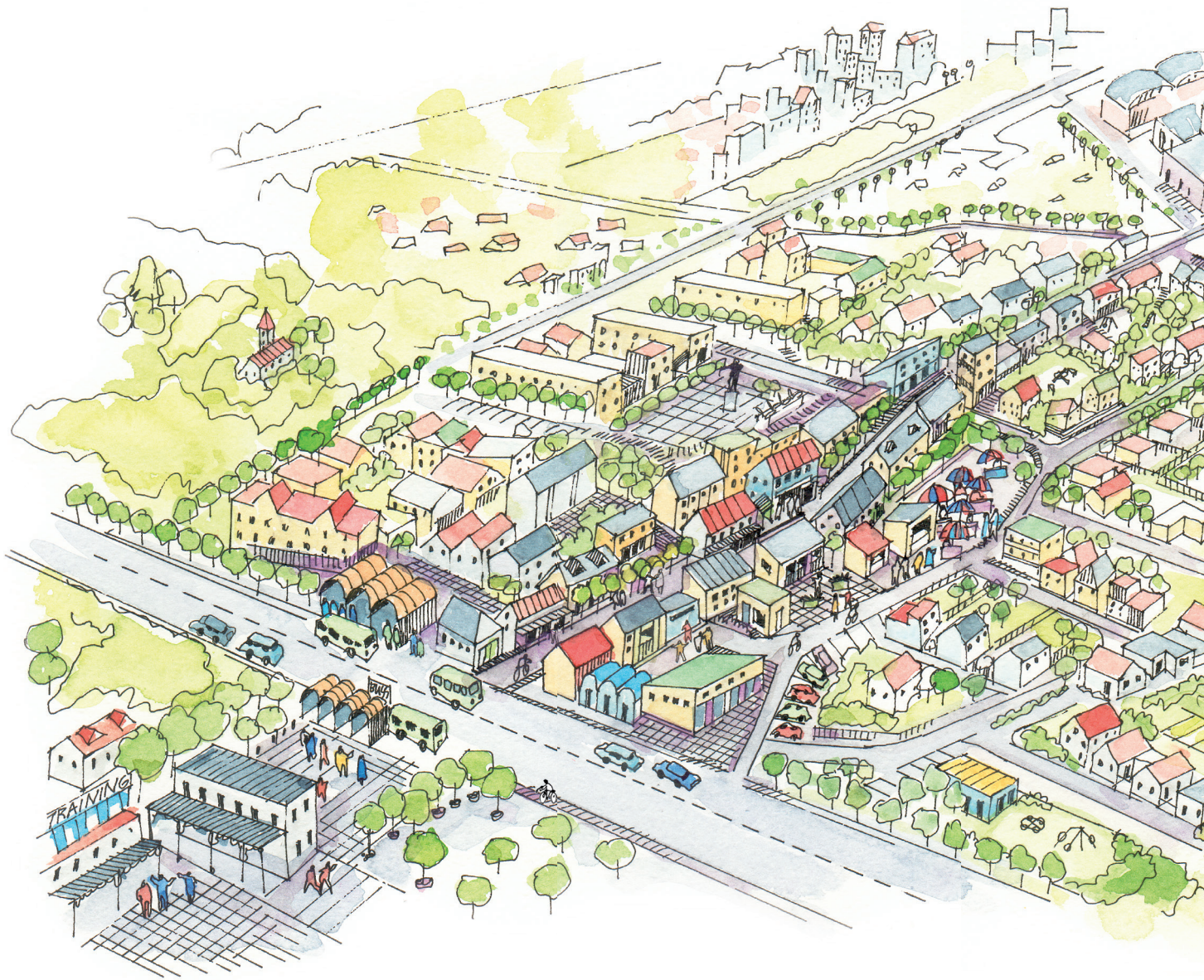
Working in groups and teams of different kinds is the core method in the *SymbioCity* ApEl trabajo en grupos o equipos diferentes es el método básico de la Iniciativa *SymbioCity*, dado que permite el intercambio de diferentes perspectivas, la participación en una evaluación conjunta, un análisis integral y el desarrollo de sinergias y soluciones integradas. No hay nada que pueda sustituir las reuniones en persona, donde se participa, se entablan relaciones y se genera el aprendizaje compartido, el compromiso y la integración.

A fin de garantizar un trabajo de grupo eficaz, es esencial que esté bien coordinado o facilitado, y que los procesos grupales e intergrupales en el tiempo sean gestionados correctamente. (Véase el Apéndice B, Facilitación de sesiones de trabajo eficaces, en la página 65).

EJEMPLO – UN DIAGNÓSTICO INICIAL MEDIANTE UN ANÁLISIS DE CUADRÍCULA

Los representantes de un municipio, incluidos los estudiantes, maestros, jóvenes, vendedores callejeros, grupos religiosos, universitarios, ecologistas, periodistas y otras partes interesadas, utilizaron un análisis de cuadrícula para identificar lo que Quiero, No quiero, Tengo y No tengo de su ciudad. El trabajo del grupo se tradujo en un análisis preliminar de la situación (véase más abajo), que sirvió de base para un debate continuado.

	NO QUIERO	QUIERO
TENGO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Delincuencia 2. Prostitución 3. Minería ilegal 4. Drogas 5. Desastres naturales 6. Barrios marginales 7. Pobreza 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Playa 2. Vertedero 3. Espacio verde abierto 4. Ríos 5. Ganado 6. Transporte masivo 7. Agua limpia 8. Redes eléctricas 9. Drenaje
NO TENGO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto índice de delincuencia 2. Conflicto horizontal 3. Terrorismo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Playa limpia 2. Gestión de residuos integrada 3. Gestión de espacios abiertos verdes 4. Transporte y turismo náutico 5. Carriles de autobuses 6. Agua potable / gestión mejorada de tratamiento de aguas 7. Infraestructura eléctrica modernizada 8. Gestión correcta de residuos en todas las áreas, basada en la reutilización, reducción y reciclaje de los residuos





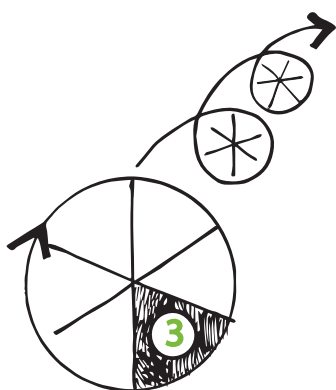
TÉRMINOS CLAVE EN EL PASO 2



periurbano	los alrededores de una zona urbana o el área justo fuera de los límites urbanos
preservación del patrimonio	protección de los bienes culturales e históricos
topografía	la naturaleza de la tierra en términos de características geográficas
energía y recursos renovables	energía y recursos recuperados a través de procesos naturales
mitigar	prevenir y reducir los riesgos y amenazas
adaptación	protección frente a los riesgos para lograr una sociedad resiliente

PASO 3

IDENTIFICACIÓN DE CUESTIONES CLAVE Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS



¿POR QUÉ ESTE PASO?

No es posible ocuparse de todo al mismo tiempo. Es necesario decidir junto al resto de partes interesadas las cuestiones prioritarias, y las metas y objetivos de una iniciativa. Esto permitirá un claro enfoque para el desarrollo de propuestas.

El Paso 3 incluye la identificación de las cuestiones prioritarias de entre los muchos temas señalados en el Paso 2 y el establecimiento de objetivos a largo plazo. Las propuestas y soluciones detalladas se desarrollan más adelante en el Paso 4.

Las cuestiones no son necesariamente problemas: un bien importante pero infrautilizado, o una oportunidad de sinergia potencial también pueden ser cuestiones. Pero conviene enfocarse en las necesidades y problemas más importantes. Si ya ha decidido una o más cuestiones prioritarias, proceda con la formulación de metas y objetivos; si no, proceda a identificarlas y priorizarlas.

Puede usar la tabla de más abajo para clasificar las áreas, cuestiones y objetivos mediante criterios clave, por ejemplo, urgencia, importancia, etc. Cada departamento funcional puede hacer un esquema de las cuestiones y objetivos clave de su plan, en consulta con otras funciones, a fin de identificar e incluir sinergias.

Si el foco se centra en un área geográfica específica, o en un proyecto, en lugar de en toda una ciudad o pueblo, será apropiado utilizar el mismo enfoque integrado e interés por las sinergias para mejorar la sostenibilidad y la eficiencia, aplicado a una escala más pequeña.

Si utiliza la Iniciativa *SymbioCity* para llevar a cabo un proceso de revisión y evaluación, este será el último paso, y las cuestiones clave y sus causas serán fundamentales para la conclusión del estudio, mientras que los objetivos, si se incluyen, serán en forma de recomendaciones.

PREGUNTAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE CUESTIONES CLAVE Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

- ¿Quién identifica las cuestiones clave? Aquellos que experimentan los problemas y necesidades, ¿están suficientemente involucrados?
- ¿Qué convierte a una cuestión en un tema clave?
¿Qué criterios usamos para priorizar los problemas y necesidades?
- ¿Pensamos de manera integrada y analizamos la interrelación entre las cuestiones clave y el potencial de sinergias?

Calificación de las cuestiones clave

Calificación: 1 – Baja/Limitada, 2 – Media/Promedio, 3 – Alta

CUESTIONES CLAVE		Importancia de la visión de desarrollo sostenible	Aborda un problema prioritario	Satisface las necesidades de los pobres	Realista / Asequible	Sinergias potenciales	Calificación total
1	Contaminación del agua						
2	Desempleo						
3	Escasez de viviendas						
4	Servicios de agua y saneamiento precarios en los asentamientos informales						
5	Transporte público precario						
6	Condiciones en el Asentamiento Sibaya						
7	Potencial para la generación de energía eólica						

La lista de verificación y la calificación son sólo el punto de partida para el debate. Se pueden agregar otros criterios, por ejemplo, la coordinación con planes existentes. Sin embargo, le sugerimos que primero vuelva a examinar la situación, usando sus «lentes multifocales *SymbioCity*», que verán todas las dimensiones, recursos y oportunidades de sinergias. Por ejemplo, la cuestión 7 en la tabla de arriba no es un problema sino una oportunidad positiva, basada en un recurso natural no utilizado.

A continuación, puede comparar las cuestiones prioritarias resultantes con las de evaluaciones previas o planes existentes, que pueden haber tenido un enfoque más limitado. En el pasado, los planificadores e ingenieros solían diseñar el desarrollo urbano como un ejercicio técnico, sin tener una visión integral ni preocuparse por la sostenibilidad, la integración o las sinergias, sin hacer una evaluación más amplia de todas las dimensiones y prácticamente sin consultar ni involucrar a las partes interesadas.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Una vez que se han priorizado las cuestiones y retos clave, es hora de establecer los objetivos de desarrollo sostenible a largo plazo que abordarán dichas cuestiones y retos.

Asegúrese de que los objetivos generales correspondan con la visión y con las prioridades, planes y políticas nacionales de desarrollo. Es muy importante que los objetivos incluyan soluciones y sinergias integradas, que requieran de la participación de los diversos sectores y partes interesadas para establecerlos.

Los objetivos a largo plazo deben ser

- › **D**ireccionales: proporcionar directrices y objetivos
- › **R**azonables: factibles, o no se los tomará en cuenta
- › **I**ntegrados: para lograr sinergias con otros objetivos, y entre las funciones y sistemas
- › **V**isibles: comunicados con claridad, comprendidos y compartidos
- › **E**stimulantes y alentadores: para motivar el compromiso y la acción.



Los objetivos generales pueden especificar los resultados cuantitativos y cualitativos, y son más específicos que las metas, dado que incluyen metas e indicadores.

PREGUNTAS PARA ESTABLECER LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO

- ¿Corresponden nuestros objetivos a largo plazo con la visión?
- ¿Abordan los objetivos las cuestiones y necesidades prioritarias?
- ¿Incluyen nuestros objetivos las metas e indicadores apropiados?
- ¿Hemos incluido a todas las partes interesadas lo suficiente para establecer los objetivos?
- ¿Existe un amplio consenso con respecto a las prioridades y objetivos?
- ¿Si hay diferencias, ¿cómo podemos resolverlas?

IDENTIFICACIÓN DE CUESTIONES Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS EN CADA DIMENSIÓN

Continúe pensando y trabajando de acuerdo con el marco de las dimensiones utilizadas en la Iniciativa *SymbioCity*, como en el Paso 2; es decir, las dimensiones espaciales, ambientales, socioculturales, económicas, los sistemas de servicios y la gobernanza.

Este marco de trabajo se puede utilizar a lo largo de todo el proceso y en algunas de las herramientas, por ejemplo, un Análisis FODA en cada dimensión, siempre que se utilice como base para integrar las dimensiones y buscar soluciones, en lugar de tratarlas de forma aislada.

TRES NIVELES DE RESULTADOS: PRODUCTOS, RESULTADOS E IMPACTO

Los objetivos especifican los futuros resultados y deberían especificar los resultados e impactos, no sólo los productos, en especial a mediano y largo plazo.

- Productos** son la entrega de productos y servicios, p. ej., planta de tratamiento de aguas
- Resultados** son los efectos y beneficios de los productos, p. ej., todos los hogares tienen agua potable y segura
- Impactos** son los efectos de los resultados a largo plazo, p. ej., mejora en la salud de los residentes

Los resultados son el motivo por el cual los productos son necesarios e importantes, dado que expresan los beneficios reales para los beneficiarios. Los impactos son similares a los resultados, pero más amplios y por lo general, a más largo plazo.

ESPECIFICACIÓN DE INDICADORES Y METAS

Los objetivos a largo plazo incluyen indicadores y metas que describen el alcance de los resultados planificados, p. ej., el porcentaje de ciudadanos que van en bicicleta al trabajo: 20 % para 2015, 30 % para 2020 y 40 % para 2030.

Los indicadores pueden ser cuantitativos, p. ej., número o porcentaje de personas que usan el transporte público; o cualitativos, p. ej., cuán segura se siente la gente al usar el transporte público. Desarrolle:

- > indicadores sociales clave (p. ej., accesibilidad de los servicios)
- > indicadores económicos clave (p. ej., emprendimiento de un pequeño negocio)
- > indicadores ambientales clave (p. ej., reducción de la contaminación).

Los indicadores permiten supervisar e informar sobre el progreso de la sostenibilidad, incluso a los ciudadanos. Compruebe la calidad de sus indicadores mediante los siguientes criterios.

INDICADORES DE CALIDAD

Un buen indicador debe ser:

- Directo** – medir el cambio que se pretende medir
- Objetivo** – claro y aceptado
- Relevante** – lo que se mide es importante
- Práctico** – los datos se pueden reunir y organizar (p. ej., por sectores, áreas, género, etc.)
- Fiable** – los datos son suficientemente fiables para apoyar la adopción de decisiones.

EJEMPLO

DE UNA CUESTIÓN CLAVE, OBJETIVO GENERAL, INDICADORES Y METAS

CUESTIÓN CLAVE: Las precarias condiciones de las viviendas informales en el Asentamiento Sibaya			
Objetivo A: Aumento del número de viviendas formales en la zona		Objetivo B: Mejora del agua potable y saneamiento	
Indicador 1: % de viviendas informales	Indicador 2: n.º de casas recién construidas	Indicador 1: % de casas con sus propias canil-las	Indicador 2: % de casas con saneamiento adecuado
Meta 2016: 50 % de viviendas formales Objetivo 2020: 70 % viviendas	Meta 2016: 800 casas nuevas de bajo costo Meta 2020: 1500 casas nuevas de bajo costo	Meta 2016: 50 % de las casas Meta 2020: 80 % de las casas	Meta 2016: 50 % de las casas Meta 2020: 80 % de las casas

CONSEJOS

PARA LA IDENTIFICACIÓN DE CUESTIONES CLAVE Y EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

- › Involucrar a todas las partes interesadas en la identificación de las cuestiones clave y el establecimiento de objetivos a largo plazo
- › Formular objetivos que incluyan las sinergias con otros objetivos
- › Los objetivos deben ser «SMART» sigla inglesa que responde a: S – resultados específicos; M – medibles; A – acordados con los grupos de partes interesadas clave; R – realistas, en términos de recursos y plazos; T – específicos en el tiempo)
- › Luego de identificar las cuestiones clave, los objetivos e indicadores generales, vuelva a consultar el Paso 2 si las cuestiones clave seleccionadas no se han evaluado de modo suficiente.

MÉTODOS Y HERRAMIENTAS



PARA LA IDENTIFICACIÓN DE CUESTIONES CLAVE Y EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Sesiones de trabajo y seminarios conjuntos basados en funciones

En un proceso *SymbioCity* de revisión o planificación, los seminarios conjuntos basados en funciones efectivas son esenciales. (Consulte el Apéndice B, Facilitación de sesiones de trabajo eficaces, en la página 65).

Talleres y grupos focales con las partes interesadas

(Consulte el Apéndice B, Facilitación de sesiones de trabajo eficaces, para obtener consejos y directrices).

Análisis de campo de fuerzas

Consulte el Apéndice E, en la página 68).

El enfoque de marco lógico

El enfoque de marco lógico (EML) es un método de gestión y planificación de proyectos.

muy reconocido y solicitado por muchas agencias de donantes. El «marco lógico» es una tabla estándar para resumir los programas y propuestas del proyecto. Proporciona un marco estructurado para planificar los objetivos sobre los productos, resultados y niveles de impacto, e incluye columnas para los indicadores y medios de verificación. (Para una breve introducción al EML, véase el manual de la Iniciativa *SymbioCity*, en la página 131).

EJEMPLO

LA CIUDAD HAMBRIENTA: LA ALIMENTACIÓN COMO CUESTIÓN CLAVE Y NÚCLEO DE POTENCIAL SINERGIA

Los alimentos son fundamentales para nuestra vida cotidiana y para el impacto ambiental; se los debe transportar, vender, cocinar y consumir, y los residuos alimentarios y humanos se deben desechar diariamente en grandes cantidades, en todas las ciudades. Las ciudades consumen el 75 % de la producción de energía y alimentos, que proviene cada vez más de un hinterland económico mundial.

Dieta insalubre

La dieta de los habitantes de las ciudades está cambiando de los cereales y vegetales a la carne, que es un alimento costoso de producir desde el punto de vista ambiental, dado que se requiere 11 veces más cereal para producir carne que si se consumiera directamente. Además, los animales de granja producen el 20 % de las emisiones de gases de efecto invernadero a nivel mundial.

En el pasado, las ciudades se alimentaban de la producción de pequeñas granjas orgánicas mixtas situadas en los campos circundantes. En la actualidad, las granjas comerciales de monocultivos a gran escala, controladas por un puñado de gigantes corporaciones mundiales, usan productos químicos y fertilizantes artificiales para producir la mayor parte de nuestros alimentos. Por ejemplo, cinco compañías controlan el 90 % del mercado de cereal, y unas pocas empresas biotecnológicas gigantes crean cada vez más dependencia de las semillas patentadas terminator, que están genéticamente modificadas (OGM).

Biodiversidad, cambio climático y hambre

La pérdida de la biodiversidad agrícola y de la soberanía de las semillas, el cambio climático y el hambre son problemas interconectados que requieren soluciones integradas. El Dr. Vandana Shiva, de India, comenta:

«Mientras los agricultores producen para la diversidad, las corporaciones producen para la uniformidad. Mientras los agricultores producen para la resiliencia, las corporaciones producen vulnerabilidad. Mientras los agricultores producen para el sabor, la calidad y la nutrición, la industria produce para el procesamiento industrial y el transporte de larga distancia en un sistema alimentario globalizado. Los monocultivos de producción industrial y las monoculturas de comida basura industrial se apoyan entre sí, destruyendo la tierra, los alimentos y nuestra salud».

El movimiento mundial por la soberanía alimentaria promueve el derecho democrático de los ciudadanos a controlar sus propios alimentos, incluso a través de la producción de alimentos en áreas urbanas. Cuando la agricultura local y urbana florece, las personas se alimentan de forma más sana, hay menos hambrientos y malnutridos, se crean puestos de trabajo locales, los vecindarios son más ecológicos y seguros, y las comunidades están más integradas.

las ciudades consumen el 75 % de la producción de energía y alimentos

cinco compañías controlan el 90 % del

agricultura local y urbana

Cultivar y consumir más alimentos locales

El consumo de alimentos locales reduce la dependencia del petróleo, pone alimentos más frescos, saludables y sabrosos en nuestra mesa y hace que las comunidades sean más resilientes y autosuficientes. Las huertas familiares y comunitarias a pequeña escala alivian la pobreza ahorrando costos e incluso pueden generar ingresos, tan necesarios en las comunidades pobres.

La agricultura urbana conlleva el ejercicio saludable y la transformación del espacio abierto. Comprar alimentos orgánicos locales ayuda a los pequeños agricultores, construye suelos sanos y reduce los impactos ambientales, mientras que la agricultura industrial depende de los combustibles fósiles, es perjudicial para el medio ambiente e insostenible en términos económicos. Permite que el 20 % de ricos se sobrealimente con productos de calidad cada vez más baja, cuyo resultado es el aumento progresivo de la obesidad y la mala salud, mientras que la mayoría de los pobres sufre de hambre y desnutrición.

Una investigación canadiense demuestra que la cadena alimentaria industrial utiliza el 70 % de los recursos agrícolas para proveer el 30 % de los alimentos de todo el mundo, mientras que los campesinos a pequeña escala producen el 70 % restante utilizando sólo el 30 % de los recursos. Los pequeños campesinos producen más y mayor variedad de alimentos, con menos recursos y menores costos de transporte, y sin los enormes subsidios que la agroindustria ha disfrutado durante décadas.

Reducir el desperdicio de alimentos y usarlos con inteligencia

Los pobres tienen hambre, no porque haya escasez de alimentos, sino debido a una distribución desigual de los ingresos y los alimentos. Un tercio de toda la producción se destina a alimentar animales y hasta otro tercio más se desperdicia a lo largo de la cadena de distribución alimentaria. Esto debería rescatarse para los pobres, por ejemplo, por medio de los bancos de alimentos, o utilizarse para hacer compost para producir más alimentos o biogás, como fuente de energía limpia y renovable.

Políticas gubernamentales locales para la alimentación y el desarrollo sostenible

Las ciudades y pueblos sostenibles necesitan políticas y soluciones integradas que promuevan la producción y el mercadeo de alimentos orgánicos locales y saludables, y que reduzcan el transporte y el empaquetado.

¿Qué hace su ciudad para educar y apoyar a los ciudadanos con respecto a la alimentación saludable, la agricultura urbana y local, y el reciclaje de residuos alimentarios?

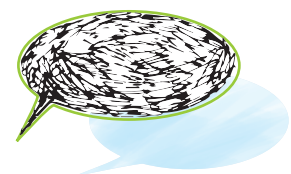
los pobres tienen hambre, no porque haya escasez

políticas y soluciones integradas



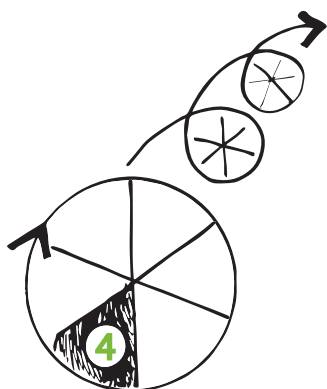
TÉRMINOS CLAVE EN EL PASO 3

critérios	factores a considerar cuando se evalúa o valora algo factors to consider when evaluating or assessing something
indicadores	signos evidentes/factores medibles que demuestran que los resultados planificados se están alcanzando
metas	resultados esperados medibles



PASO 4

DESARROLLO DE PROPUESTAS



¿POR QUÉ ESTE PASO?

No es suficiente saber dónde se quiere ir. También se debe saber cómo llegar allí y cuáles son los caminos alternativos. Con una propuesta que describa las soluciones sugeridas en términos convincentes, será mucho más sencillo lograr el apoyo, incluidos los recursos financieros, para lograr su cometido.

Su objetivo debería ser desarrollar la mejor de las propuestas y presentar a las autoridades opciones bien definidas e información suficiente para que puedan comparar las ventajas con las desventajas. Por ejemplo, un análisis costo-beneficio de las opciones de energía renovable, combinado con estrategias de conservación de energía.

En el Paso 3, se decidieron las cuestiones prioritarias de sostenibilidad y se plantearon los objetivos y metas generales. Sin embargo, suele haber muchas maneras para lograr este cometido. En el Paso 4, se consideran y evalúan las diferentes estrategias y métodos posibles para lograr los objetivos.

La Iniciativa *SymbioCity* favorece las propuestas que permiten sinergias entre los diferentes sistemas urbanos, y que son flexibles y sostenibles en términos financieros; por ejemplo, el uso de residuos como fuente para generar energía.

Al desarrollar propuestas, es importante tener presente la visión y los recursos, las potencialidades y oportunidades, incluidas las sinergias, así como el desarrollo de soluciones para las cuestiones y problemas clave que se han identificado.



COMBINACIÓN DE MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y MITIGACIÓN

En general, es mejor y más económico prevenir problemas que tener que resolverlos, pero a menudo ambos son necesarios al mismo tiempo, como en el siguiente ejemplo.

PROBLEMA: La calidad del aire en la ciudad se está deteriorando:

Medidas de mitigación: plantar más árboles para absorber el CO₂; crear calles verdes en el distrito financiero; aplicar un peaje para los coches que entren al distrito financiero; exigir convertidores catalíticos en los vehículos y filtros en las chimeneas; construir una carretera de circunvalación para limitar el tráfico dentro de la ciudad.

Medidas de prevención: sensibilizar a la opinión pública sobre los riesgos de la contaminación atmosférica para la salud y la necesidad de viajar menos y usar el transporte público para reducir las emisiones; mejorar el transporte público y la infraestructura para senderismo y ciclismo; estimular y subsidiar el uso de vehículos eléctricos.

CONSIDERACIÓN DE VARIAS SOLUCIONES PARA UN PROBLEMA

Para cada problema clave, considere los diferentes tipos de medidas que podrían contribuir a resolverlos. Por ejemplo, medidas espaciales, técnicas, sociales, institucionales, legales y financieras. Luego piense cómo combinarlas para lograr sinergias y una solución combinada óptima. (Véase la herramienta Causas y soluciones de los problemas, en la sección Herramientas al final de este Paso).

Evaluar soluciones para los problemas

Puede usar la siguiente tabla para calificar el alcance, período de tiempo y costo de las soluciones para un problema particular, como parte de un debate para la resolución de problemas.

Alcance: P–Pequeña, M–Mediana, o G–Gran escala.

Período de tiempo: C–Corto, M–Mediano, o L–Largo plazo.

Costo: B–Bajo, M–Medio, o A–Alto

Tabla de evaluación de soluciones

PROBLEMA:				OBJETIVO:		
	TIPO DE SOLUCIÓN	POSIBLES SOLUCIONES	ALCANCE	PERÍODO DE TIEMPO	COSTO	POSIBLES SINERGIAS CON OTRAS SOLUCIONES
1	Espacial					
2	Técnica					
3	Social					
4	Institucional					
5	Legal					
6	Financiera					

Una solución de calidad suele combinar una serie de diferentes tipos de soluciones. Puede usar la última columna para considerar buenas combinaciones de soluciones que lograrán sinergias y mejorarán la eficacia. Recuerde que estas herramientas son un punto de partida y un elemento de ayuda para el debate y el análisis de calidad, pero no lo sustituyen.

CONSIDERACIÓN DE LOS RECURSOS Y OPORTUNIDADES

Centrarse solo en los problemas es un planteamiento unilateral y a menudo desalentador. Por ello, es importante que también se consideren los recursos, potencialidades y oportunidades. Esto enriquecerá la clase de soluciones que se vayan a desarrollar. Por ejemplo, un río que cruza la ciudad y se utiliza como alcantarillado y vertedero de residuos; si solo lo vemos como un problema, la solución podría ser cercarlo y endurecer las normas y el cumplimiento de las mismas.

Sin embargo, si vemos al río como un recurso, nos hará considerar oportunidades positivas, por ejemplo, para el riego, el entretenimiento, la pesca, criadero de peces y transporte fluvial, que en su conjunto contribuirán a que la gente cuide mejor del río.

El desarrollo sostenible requiere un pensamiento abierto, positivo y creativo, en lugar de un enfoque burocrático que suele incluir la ingeniería social o la «vigilancia» para erradicar los problemas. Por ejemplo, si los asentamientos informales se ven solo como un problema, esto podría llevar a adoptar medidas apresuradas para erradicarlos; por ejemplo, proyectos de viviendas colectivas mal construidas en la periferia, o incluso control de la afluencia de personas, desalojos forzados y demolición de las chabolas.

Por otro lado, considerar los asentamientos informales como recursos y áreas de oportunidad podría llevar a desarrollar soluciones creativas que incluyan a los residentes; por ejemplo, construcción de viviendas participativas y proyectos de mejoramiento que apoyen la creación de empleo y el desarrollo económico local, que conduzcan a un desarrollo en etapas y al realojamiento voluntario en viviendas comunales bien diseñadas a medida que aumente el nivel de ingresos con el paso del tiempo.

DESCRIPCIÓN DE ESCENARIOS ALTERNATIVOS

«No necesito conocer el futuro, sólo tengo que estar preparado para ello».

Pericles (495–429 AC), Estadista griego

Cuando se evalúan las propuestas, resulta útil considerar y evaluar los escenarios alternativos o futuras opciones, que pueden incluir diferentes modelos y resultados de desarrollo. Los escenarios incluyen qué va a cambiar, cuánto van a cambiar las cosas, quién estará a cargo y cómo se llevará a cabo el cambio, y una combinación específica de soluciones.

Imaginemos diferentes soluciones posibles y futuras situaciones positivas; por ejemplo, aumento o disminución de la densidad de población; mejora del transporte público en el centro de la ciudad, o núcleos de servicio o negocios descentralizados (a fin de que menos gente necesite ir al centro de la ciudad). En general, se pueden combinar diferentes escenarios para crear sinergias y un escenario óptimo; por ejemplo, combinar la descentralización con la mejora del transporte público.

Recuerde que debemos aprender de otras ciudades que ya cuentan con ejemplos de buenas prácticas en intervenciones y proyectos de desarrollo sostenible para compartir. Esto incluye otras ciudades que trabajan con la Iniciativa *SymbioCity*, y otras como Curitiba, en Brasil, el ejemplo más conocido de ciudad pionera en desarrollo urbano sostenible satisfactorio (véase el documental *A Convenient Truth*).



PREGUNTAS PARA EL DESARROLLO DE PROPUESTAS

- ¿Hemos identificado todos los valores y recursos, incluidas las capacidades y buena voluntad de los ciudadanos?
- ¿Cuáles son los métodos alternativos para lograr un objetivo particular a largo plazo?
- ¿Qué otros futuros escenarios positivos son posibles?
- ¿Qué escenarios menos ideales, o incluso negativos debemos evitar?
- ¿Hemos identificado todas las oportunidades de sinergias?
- ¿Qué sinergias son posibles en términos de soluciones combinadas o soluciones multidimensionales?

BÚSQUEDA DE SINERGIAS

La Iniciativa *SymbioCity* estimula la consideración de todas las dimensiones y sistemas urbanos a fin de encontrar las sinergias entre ellos, que proporcionarán soluciones óptimas y sostenibles. Sinergia significa interacción beneficiosa mutua, y las soluciones combinadas suelen ser más eficaces que una solución independiente o única.

Por ejemplo, utilizar los residuos como fuente de energía para producir el biogás para los autobuses tiene como resultado una gestión de residuos sostenible y un transporte público limpio, con mejor calidad del aire, reducción de las importaciones de petróleo y de las emisiones de CO₂.

Las sinergias se pueden lograr también a nivel social, a través de la cooperación de los diversos sectores, partes interesadas, p. ej.:

- › productores independientes de energía renovable que proporcionan energía a través de la red de distribución pública
- › asociaciones público-privadas que financian infraestructuras o prestan servicios
- › ciudadanos que cooperan con la reducción, reutilización y reciclaje de residuos.

Las soluciones sinérgicas que resuelven varios problemas al mismo tiempo suelen ser más económicas (ya que matan dos pájaros de un tiro). Pero recuerde, ¡la colaboración multidisciplinaria y multiparticipativa es esencial para identificar y lograr sinergias!

EXEJEMPLOS DE SINERGIAS

- ➔ Las áreas de alta densidad demográfica y con funciones mixtas reducen la necesidad de viajar para ir a trabajar o acceder a los servicios, mejoran la cohesión social en un vecindario y reducen las emisiones de CO₂.
- ➔ El diseño de espacios urbanos que se conectan con zonas residenciales, lugares de trabajo y restaurantes aumenta la seguridad y la interacción social.
- ➔ Las aguas pluviales canalizadas en arroyos y estanques refrescan las áreas urbanas, las hacen más atractivas y pueden utilizarse para el riego.
- ➔ Las soluciones de energía renovable y medidas de conservación, desarrolladas por organizaciones de investigación en cooperación con las empresas, contribuyen a la creación de empleo local, al desarrollo económico y a la mejora del medio ambiente.
- ➔ Los residuos orgánicos se pueden utilizar para producir biogás para el transporte público y para hacer compost, y utilizarlo en la agricultura y las áreas verdes urbanas. Tales procesos pueden aprovecharse también como sitios para visitas educativas y para el aprendizaje de tecnologías sostenibles.

CONSEJOS PARA EL DESARROLLO DE PROPUESTAS

- › Regresar al Paso 1 del proceso y pensar en quién se debe incluir en el Paso 4
- › Regresar al Paso 2 para encontrar más datos e información para justificar las propuestas
- › Usar el modelo conceptual *SymbioCity* (véase la Introducción) para debatir sobre las sinergias de los sistemas urbanos
- › Evaluar las ventajas y desventajas/costos y beneficios de las propuestas
- › Asegurarse de que las soluciones propuestas correspondan con la visión integral de sostenibilidad
- › Usar fotografías, imágenes y mapas para describir y visualizar escenarios, ya que suelen ser más poderosos que las palabras. Complementar todo esto con datos y números concretos, mediante modelos financieros y corporativos, basados también en estudios de casos concretos sobre buenas prácticas que evalúen los niveles de uso, costos, ahorros, reducción del tráfico y ahorro de tiempo; por ejemplo, los Sistemas de Autobuses de Tránsito Rápido (ATR) en otras ciudades.



MÉTODOS Y HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE PROPUESTAS

Análisis de causas y soluciones de los problemas

Es importante comprender las causas de los problemas para desarrollar soluciones eficaces. Puede utilizar el siguiente proceso de resolución de problemas para identificar las causas y soluciones correspondientes para cada problema clave.

1. Problema / Cuestión	4. Plan(es) de acción
2. Causas a. b. c.	3. Soluciones W. X. Y.

Algunas soluciones pueden abordar más de una causa. Recuerde que debe buscar soluciones que incluyan sinergias entre las diferentes dimensiones, por ejemplo, conciencia ciudadana y cambio de comportamiento con respecto a la reducción, reutilización y reciclaje de residuos como solución sociocultural clave para la gestión de residuos sostenible.

Las soluciones de calidad suelen ser soluciones compuestas que logran sinergias y mayor eficacia mediante la combinación de posibles soluciones únicas.

Retrospección

La retrospección implica definir una visión de futuro y luego analizar las diferentes formas de hacerla realidad mediante la combinación de estrategias a corto, mediano y largo plazo. (Véase el manual de la Iniciativa *SymbioCity*, en la página 123, para más información sobre retrospección).

Evaluación y desarrollo de escenarios

El desarrollo de escenarios implica imaginar y comparar una serie de futuros (escenarios) alternativos posibles. Algunas veces se desarrollan escenarios para el mejor y el peor de los casos, en general, con un tercer escenario entre los dos extremos. Estos escenarios de situación hipotética desfavorable, medianamente favorable y favorable se comparan y analizan a fin de identificar las tendencias y factores que conducen a los diferentes escenarios. Los escenarios más desfavorables sirven también como «llamada de atención» y motivación para hacer cambios.

Sin embargo, se podrían desarrollar dos o tres escenarios favorables diferentes para una situación, si fuera necesario. Existen también aplicaciones informáticas avanzadas de planificación de escenarios como *Envision Tomorrow Plus*, *Urban Footprint*, *CommunityViz* e *INDEX/ SPARC* que pueden utilizarse para desarrollar escenarios en situaciones complejas.

Herramientas de visualización

Estas incluyen diagramas, croquis y SIG (véanse las herramientas en el Paso 2).

EJEMPLO

«PRIORIZACIÓN DE CUESTIONES EN NUESTRA CIUDAD»

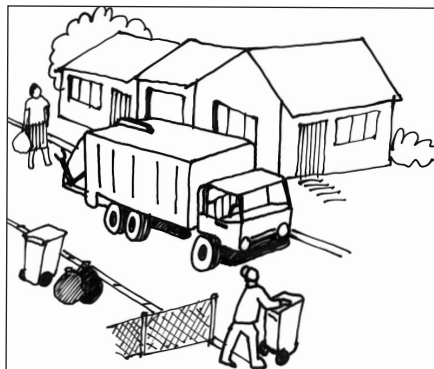
La ventaja del trabajo conjunto es que se aprende a ver las cosas de un modo diferente. En nuestra ciudad, todos los departamentos municipales están representados en el grupo de trabajo *SymbioCity*. Esto lleva a una nueva comprensión de los desafíos y oportunidades de la ciudad. El grupo se puso de acuerdo en cuatro cuestiones y retos clave que, de lograrse, mejorarían significativamente la sostenibilidad de la ciudad.

ALIVIO DE LA POBREZA

En nuestra ciudad hay alrededor de 20 000 familias pobres, o el 10 % de los 200 000 habitantes; la pobreza es un problema generalizado en toda la ciudad. El problema se agrava más por el hecho de no existir una clara definición del significado de familia pobre. La pobreza no es solo una cuestión de dinero: es la incapacidad de poder satisfacer las necesidades básicas y tener acceso a oportunidades y servicios básicos. La pobreza también está relacionada con el ambiente en el que vive la gente.

GESTIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS

Los residuos sólidos se generan en los hogares, empresas e industrias de toda la ciudad, pero sólo hay un vertedero de cuatro hectáreas, que pronto estará lleno, a pesar de que gran parte de los residuos no se recolectan. Incrementar la eliminación adecuada de los residuos va a acelerar el problema de capacidad del vertedero.



CONTAMINACIÓN DEL AGUA

Seis ríos corren por nuestra ciudad, pero están altamente contaminados. Las aguas residuales y el alcantarillado desembocan en los ríos provenientes de las viviendas e industrias a lo largo de la ribera. Cerca del 30 % de las viviendas no cuentan con un alcantarillado apropiado, y muchas tienen tanques sépticos que nunca se vacían, y por ende, se rebalsan.

Los ríos y manantiales de la ciudad también están llenos de residuos domésticos y fertilizantes inorgánicos. Esto constituye una seria amenaza para la salud, dado que solo el 28 % de los residentes cuentan con suministro de agua proveniente de la compañía local.

CAMBIO CLIMÁTICO

El cambio climático es un problema global causado a nivel local, con efectos locales. Se prevé que las emisiones de CO₂ se incrementarán en la ciudad de 380 000 toneladas en 2010 a cerca de 650 000 toneladas en 2020. Este aumento del 77 % en solo 10 años será impulsado en gran medida por el rápido aumento del transporte motorizado. Según las predicciones de los expertos en clima, el aumento del nivel del mar y el riesgo cada vez mayor de inundaciones planteará serias amenazas en las próximas décadas.

ventajas de trabajar juntos

la pobreza no es solo una cuestión de dinero

olo un vertedero

contaminación del agua: una seria amenaza para la salud

se prevé que las emisiones de CO₂ se incrementarán en la ciudad

¡un pueblo ecológico para una vida mejor!

educación comunitaria

educación y mejor gestión de residuos

educar a las familias a gestionar mejor los residuos

EJEMPLO

«DESARROLLO SOSTENIBLE EN UN DISTRITO PILOTO»

En nuestra ciudad, se seleccionó un distrito piloto caracterizado por la pobreza, la contaminación del agua y una precaria gestión de residuos para conducir una experiencia piloto sobre soluciones sostenibles bajo el eslogan «Un pueblo ecológico para una vida mejor». El grupo de trabajo *SymbioCity*, en consulta con las partes interesadas, decidió mejorar la infraestructura y la gestión de los servicios, y usó la educación comunitaria para concienciar y motivar el cambio en tres áreas: el mercado local, un bloque residencial y un tramo del río.

EL MERCADO

El mercado es un eje natural que reúne a las personas para el comercio, pero también genera una gran cantidad de residuos, que requieren una gestión sostenible. Las soluciones planteadas fueron la educación y la mejora de la gestión de residuos, incluidas las siguientes medidas:

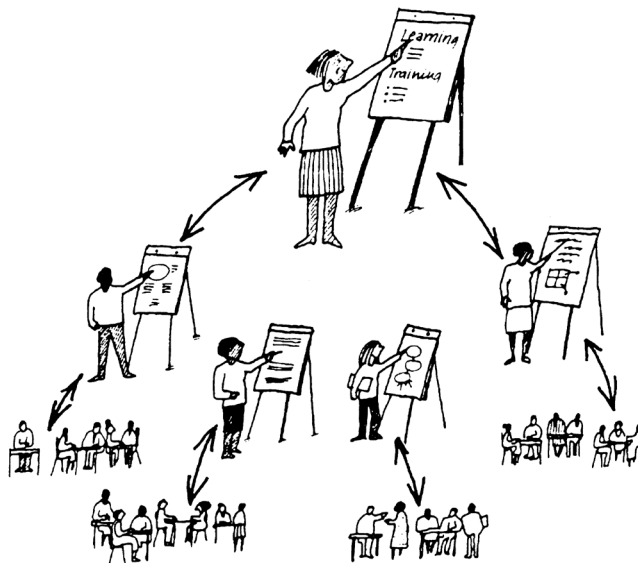
- › mejora en la recolección de residuos
- › mejora en la clasificación de los residuos del mercado
- › educar a los comerciantes sobre cómo reducir el problema de la basura en las calles
- › hacer cumplir las normas para garantizar que los negocios tengan instalaciones para eliminar los residuos
- › recoger los residuos orgánicos y convertirlos en biogás.

EL ÁREA RESIDENCIAL

El proyecto se centró en educar a las familias a gestionar mejor los residuos y a mantener los alrededores limpios para mejorar la calidad de vida. Las soluciones incluyeron:

- › suministrar carros y contenedores de residuos para la separación de los mismos
- › probar diferentes sistemas de recolección de residuos, p. ej., en viviendas individuales, en grupos de viviendas y en puntos de recogida públicos
- › promover la separación de residuos y su reducción
- › iniciar una campaña de limpieza para reducir el problema de la basura en las calles.

EDUCACIÓN COMUNITARIA



EL CORREDOR VERDE DEL RÍO

Los seis ríos de nuestra ciudad son recursos de agua vitales, dado que solo el 25 % de los hogares cuentan con suministro de agua potable proveniente de la compañía de agua local. Los ríos son hermosos, pero están altamente contaminados. El proyecto prevé la creación de un corredor verde a lo largo del río que atraviesa el distrito para contribuir a producir un agua más limpia y mejorar la salud. Las soluciones incluyeron:

- › una rejilla en el río para recoger los residuos sólidos
- › una campaña para salvar-el-río, para enseñar a la gente a no tirar basura en el río
- › una campaña de limpieza en el río y sus alrededores
- › financiación comunitaria para la mejora de las instalaciones de saneamiento y pozos ciegos
- › planificación de viviendas frente al río, en lugar de ser la cloaca del patio trasero
- › desarrollo de pasarelas y ciclovías a lo largo de las riberas, ir al trabajo en bicicleta y programas escolares

El proyecto piloto incluye esfuerzos para aliviar la pobreza, p. ej., un programa de capacitación para la iniciativa empresarial y la creación de empleo, un programa de viviendas sociales para las familias pobres, educación y programas de microcréditos.

los ríos son hermosos,
pero están
altamente
contaminados

Corredor verde a lo
largo del río

programas de
capacitación

TÉRMINOS CLAVE EN EL PASO 4

escenarios	posibles situaciones futuras
------------	------------------------------

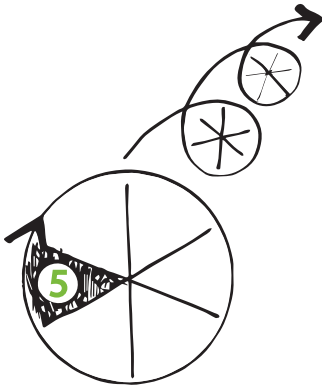
núcleos empresariales	centros comerciales, empresariales y de servicio dentro de la estructura urbana
-----------------------	---

asociación público-privada	cooperación formal entre una agencia gubernamental y una empresa privada
----------------------------	--



PASO 5

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS PROPUESTAS



¿POR QUÉ ESTE PASO?

Toda intervención de desarrollo urbano tendrá ciertos impactos positivos y negativos. Es importante evaluarlos a fin de potenciar los resultados positivos y sostenibles, y valorar la mejor propuesta con el mínimo impacto negativo posible. Además, la evaluación de impactos permite identificar las formas de reducir o erradicar los efectos negativos.

Diferentes propuestas tendrán diferentes impactos sociales, ambientales y económicos, que deben ser evaluados para maximizar los impactos positivos y minimizar los negativos.

Este paso consiste en la evaluación de los posibles resultados e impactos, positivos y negativos, de las propuestas desarrolladas en el Paso 4.

EVALUACIÓN DE IMPACTOS EN LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN

Durante la etapa de planificación, las evaluaciones de impacto son esenciales para valorar los planes en términos de sus probables resultados, a fin de:

- › identificar y minimizar los posibles riesgos e impactos negativos
- › suspender o cambiar las intervenciones/proyectos si el riesgo de impactos negativos es inaceptable
- › potenciar los resultados positivos y sostenibles
- › mejorar los planes y estrategias de implementación de los proyectos
- › potenciar las sinergias a través de la integración de los aspectos sociales, económicos y ambientales
- › apoyar las propuestas e informar una buena adopción de decisiones
- › proteger y promover el bienestar, el patrimonio y la cultura de la gente
- › proporcionar una base para el diálogo informado sobre prioridades de desarrollo con los diferentes niveles de gobierno y otras partes interesadas.

Se deben evaluar las intervenciones estratégicas a largo plazo así como los proyectos planificados de todos los tamaños. El alcance y la naturaleza de las intervenciones será variado, según el tipo de intervención que se proponga.

Las estrategias e intervenciones con consecuencias significativas requieren evaluaciones integrales que a menudo incluyen modelos financieros, ya que se trata de grandes inversiones que tienen un impacto en las futuras finanzas.

En proyectos más pequeños, las evaluaciones de impacto pueden ser más limitadas, sin embargo todas las evaluaciones deben incluir los impactos y sinergias ambientales, sociales y

económicas. Las Evaluaciones Ambientales Estratégicas (EAE) y las Evaluaciones de Impacto Ambiental (EIA) son un requisito legal en muchos países, y por lo general incluyen criterios y dimensiones sociales y económicas.

EVALUACIÓN DE IMPACTOS SOCIALES

Los impactos sociales afectan a las personas y a su forma de vivir, trabajar, organizarse o relacionarse entre sí, por lo tanto, afectan a su calidad de vida. Al igual que con otros impactos, los impactos sociales pueden ser positivos y beneficiosos, o negativos y perjudiciales.

Es importante evaluar el impacto social de las intervenciones y proyectos propuestos para los afectados. Esta es un área en la que no puede haber consecuencias imprevistas; por ejemplo, la competencia entre grupos por los recursos limitados. Las propuestas que pueden beneficiar a algunos pueden tener desventajas e incluso altos costos para otros.

Por ejemplo, un proyecto para reconstruir un asentamiento informal puede no contar con la capacidad suficiente para albergar a todos, creando una división entre quienes han sido seleccionados como beneficiarios y quienes no, teniendo estos últimos que esperar a una fase posterior para ser seleccionados o incluso ser desplazados a una localidad menos conveniente.

PREGUNTAS PARA EVALUAR LOS IMPACTOS SOCIALES

- ¿Cómo se seleccionarán los beneficiarios?
- ¿Será la selección justa y aceptable?
- ¿Participará la población objetivo en la selección del proceso?
- ¿Podrían oponerse los excluidos o los desfavorecidos a la propuesta o impedir su implementación? ¿Cómo, y cuáles serían las posibles consecuencias?
- ¿Cómo se pueden prevenir o mitigar los impactos sociales negativos?
- ¿Cómo se pueden desarrollar las sinergias para reforzar los impactos sociales positivos?



IMPACTO SOCIAL LISTA DE VERIFICACIÓN

PROYECTO:						
Clases de impacto social	Grupos objetivo y otros afectados	Resultados e impactos positivos para A, B, C ...	Resultados e impactos negativos para A, B, C ...	Alcance del impacto (clasificar en una escala de 1 a 5)	Corto, mediano o largo plazo	¿Cómo maximizar los impactos positivos y minimizar los negativos?
calidad de vida /bienestar						
socioeconómico						
cultura/patrimonio						
comunidad						
servicios						
salud						

Cuando realice una evaluación de impacto social, haga una encuesta para incluir al grupo objetivo y a los representantes comunitarios en la evaluación de su propia situación y proporcióneseles feedback y un panorama general. Además, utilice los datos existentes más las opiniones de los expertos que han llevado a cabo la investigación, si están disponibles.

Evite declaraciones generales de los beneficios o desventajas, por ejemplo, «La propuesta B beneficiará el destino de las mujeres». En su lugar, especifique cómo se beneficiarán las mujeres. Evalúe la «equidad del impacto», es decir, los impactos positivos o negativos para grupos particulares, en especial para los grupos marginados o vulnerables; por ejemplo, un nuevo sistema de transporte puede beneficiar a las personas con ingresos razonables, pero ser inasequible para los pobres y ancianos.

EVALUACIÓN DE IMPACTOS AMBIENTALES

Las EIA) son a menudo un requisito previo para la aprobación de la planificación de propuestas y proyectos. Si las probabilidades de impactos negativos sobre la ecología, la diversidad, los espacios y recursos naturales son significativas, es posible que no se otorgue el permiso para llevar a cabo el proyecto o haya que volver a diseñarlo para reducir los impactos.

Las EAE son EIA a mayor escala y más integrales, y suelen incluir muchas áreas de impacto, que pueden requerir una considerable capacidad de investigación. En algunas áreas, los indicadores están bien definidos, por ejemplo, la calidad del agua y del aire; en otras, establecer los indicadores convenidos puede ser un reto, por ejemplo, el acceso a los espacios abiertos. La siguiente tabla presenta los criterios más comunes utilizados en las EAE.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN AMBIENTAL ESTRATÉGICA	
Habitabilidad	Calidad del aire
Entorno construido	Calidad del agua
Patrimonio cultural	Calidad de la tierra y del suelo
Acceso a espacios abiertos	Calidad del paisaje
Hábitats naturales	Eficiencia energética
Biodiversidad	Energías renovables
Recursos naturales renovables	Recursos naturales no renovables

La necesidad de realizar evaluaciones integrales y científicas depende de la naturaleza y el alcance de la intervención o proyecto, sin embargo se deben evaluar los impactos ambientales de todas las propuestas. La siguiente lista de verificación se puede utilizar para identificar impactos, como punto de partida para los debates y, de ser necesario, para profundizar la investigación.

IMPACTO AMBIENTAL LISTA DE VERIFICACIÓN

	Probables o potenciales impactos ambientales positivos	Probabilidad/ nivel de riesgo: alto, mediano o bajo	Gravedad: alta, mediana, baja	Consecuencias para los pobres	A corto, mediano y largo plazo	Probables o potenciales impactos ambientales negativos
1						
2						
3						
	Probables o potenciales impactos ambientales negativos					
1						
2						
3						

EVALUACIÓN DE IMPACTOS ECONÓMICOS

Los impactos económicos afectan al comercio, el turismo, el empleo, los ingresos y el acceso a los recursos naturales, la inversión y el financiamiento, etc. En general, es necesario evaluar la viabilidad financiera, los costos, ahorros, ganancias y beneficios económicos de las intervenciones y proyectos propuestos a corto, mediano y largo plazo.

Las inversiones que aumentan la sostenibilidad suelen ser más rentables con el tiempo; por ejemplo, la mejora del rendimiento térmico de los edificios o la instalación de calentadores solares de agua para reducir el consumo de energía tiene un costo inicial de capital, pero permite un ahorro considerable en el futuro.

Cuando se evalúan los impactos económicos o se hace un análisis de costo-beneficio, es preciso distinguir entre el gasto y la inversión. El gasto implica la adquisición de bienes y servicios que se consumen a corto plazo, mientras que las inversiones deben generar importantes rendimientos y ahorros de cara al futuro, que pueden ser financieros, ambientales, sociales y económicos.

Las preguntas en la siguiente tabla pueden facilitar el análisis de los impactos económicos y financieros de las intervenciones y proyectos propuestos.

IMPACTO ECONÓMICO LISTA DE VERIFICACIÓN

PREGUNTAS	Discusiones – respuestas
El costo estimado, ¿es asequible?	
¿Cómo se movilizarán las fuentes de financiación?	
¿Cómo se financiará la operación y el mantenimiento?	
¿Ahorros de la propuesta/proyecto?	
¿Sinergias que ahorren costos externalizados o que generen beneficios en otras áreas?	
¿Ganancias del proyecto?	
¿Impacto en el sector o crecimiento económico del área?	
¿Impacto en el desarrollo empresarial y el empleo?	
¿Posibilidad de préstamos, inversiones o donaciones?	
¿Impacto socioeconómico en los pobres?	
¿Otros beneficios económicos o financieros?	

IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES CONFLICTOS

Además de analizar los posibles impactos ambientales, sociales y económicos de una intervención o proyecto propuesto, es importante considerar si podrían generar algún conflicto relacionado, por ejemplo, con:

- > la selección de los beneficiarios: quién se beneficia y quién no
- > el control de los recursos y beneficios del proyecto
- > los grupos, áreas, sectores o industrias que puedan verse amenazadas
- > las cuestiones de derecho o uso territorial, y las partes interesadas afectadas por tales cambios
- > los intereses de desarrollo económico frente a la protección ambiental
- > la falta de coordinación con las políticas nacionales.

CONSEJOS PARA ANALIZAR EL IMPACTO DE LAS PROPUESTAS

- › Usar el sentido común y métodos de evaluación rentables; p. ej., grupos de trabajo y talleres, así como debates del grupo de trabajo conjunto, encuestas, grupos focales y talleres con las partes interesadas.
- › Consultar o emplear expertos cuando sea necesario, pero no encargar evaluaciones o estudios de investigación a consultores a menos que sea esencial, y si los resultados justifican los altos costos. Si dichos estudios van a confirmar lo evidente o lo que ya se sabe, o si hay alternativas más sencillas y económicas, es mejor no desperdiciar el tiempo y el dinero.
- › Si finalmente se encargan estos estudios, se aconseja presentar las evaluaciones a licitación y seguir los procedimientos abiertos y apropiados para obtener las propuestas alternativas y precios competitivos.
- › Si no se cuenta con la experiencia necesaria para evaluar las diferentes propuestas presentadas, es preciso contratar expertos o representantes de los grupos de interés para que ayuden a evaluar las propuestas.



MÉTODOS Y HERRAMIENTAS

PARA ANALIZAR EL IMPACTO DE LAS PROPUESTAS

FODA

(Para obtener directrices sobre el análisis FODA, consulte el Apéndice D, en la página 67).

EAE

La evaluación ambiental estratégica evalúa los impactos ambientales de las intervenciones estratégicas, complejas y a largo plazo. Una EAE debe apoyar la planificación general de desarrollo sostenible y el desarrollo de políticas. (Para más información sobre EAE, consulte el manual de la Iniciativa *SymbioCity*, en la página 127).

EIA

La evaluación de impacto ambiental es la evaluación de los posibles impactos que un determinado proyecto puede tener en el medio ambiente, incluidos los aspectos económicos y sociales. El propósito de una EIA es informar las decisiones con respecto a si se debe proceder o no con una intervención, o determinar cómo se debe modificar para evitar o reducir los impactos ambientales negativos. (Para más información sobre EIA, consulte el manual de la Iniciativa *SymbioCity*, en la página 126).



EJEMPLO

«EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOCIOCULTURAL DE UN PLAN HIDROELÉCTRICO»

En 2011, se llevó a cabo una evaluación de impacto social como complemento de una evaluación de impacto ambiental para un proyecto de almacenamiento de energía por bombeo en un área particular. Dos cuestiones importantes requirieron un análisis más profundo: sitios culturales amenazados y la conectividad entre las comunidades. Los objetivos de la EIA fueron:

- › actualizar la base de datos y ampliar estudios previos sobre sitios culturales
- › evaluar la importancia de los diversos sitios y el significado del impacto
- › desarrollar planes de gestión y mitigación
- › describir y ampliar las conexiones entre las comunidades en las áreas del embalse y cómo se verían afectadas por el proyecto.

Los datos secundarios se recopilaron mediante la revisión de estudios previos. Los datos primarios se recopilaron mediante una investigación de campo en las áreas del proyecto, incluidas entrevistas exhaustivas con las partes interesadas afectadas, como los jefes de las aldeas, líderes religiosos e informales, comunidades locales, escuelas y las partes interesadas externas pertinentes, por ejemplo, instituciones arqueológicas y el departamento nacional de patrimonio cultural.

Los estudios de recursos naturales y físicos incluyeron los objetos muebles e inmuebles, sitios, estructuras, grupos de estructuras, características naturales y paisajes de importancia arqueológica, paleontológica, histórica, arquitectónica, religiosa y estética. Otros recursos físicos incluyeron las tumbas más recientes y los árboles sagrados, rocas, templos y otros edificios históricos.

Los problemas de conectividad estudiados incluyeron el interés público en usar el puente del proyecto para acceder a otras zonas, las rutas alternativas que podrían ser utilizadas una vez que el embalse se llenara, la infraestructura necesaria para las rutas alternativas, y el impacto de la pérdida del área del embalse.

La evaluación de impacto identificó numerosas cuestiones de gran importancia para las comunidades locales y que requerían medidas de mitigación. Éstas incluían cementerios públicos y antiguas tumbas sagradas para los aldeanos. Por lo tanto fue necesario entablar un diálogo para discutir cómo minimizar el impacto de la obra.

Otros importantes bienes culturales amenazados eran una mezquita local y la Madrasa, que son importantes centros religiosos y educativos para los musulmanes en los pueblos de los alrededores. Por lo tanto, se inició un proceso de adquisición de tierras y relocalización, dado que había un alto riesgo de serio descontento en las comunidades locales.

El proyecto se inició a principios de 1990 y el primer generador será encargado en 2016. Es evidente que este es un proyecto de gran envergadura, que supondrá una importante contribución al suministro de energía regional, pero que también tiene impactos significativos en el medio ambiente y las comunidades circundantes.

sitios culturales
amenazados y la
conectividad entre
comunidades

objetos de importancia
arqueológica,
paleontológica,
histórica,
arquitectónica,
religiosa y estética

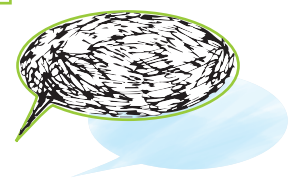
interés público en
utilizar la infraes-
tructura del proyecto

la evaluación de
impacto

evidentemente un
proyecto de gran
envergadura

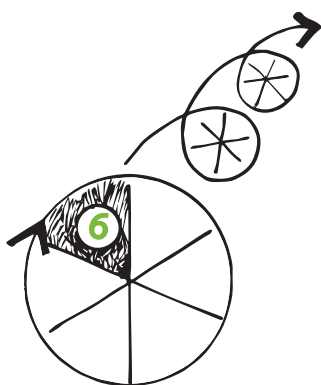
TÉRMINOS CLAVE EN EL PASO 5

EIA	Evaluación de Impacto Ambiental: un estudio para determinar y prevenir o reducir los posibles efectos perjudiciales de un proyecto de desarrollo en el medio ambiente
EAE	Evaluación Ambiental Estratégica: un estudio para determinar los posibles efectos perjudiciales en el medio ambiente de una intervención de desarrollo a gran escala y a largo plazo
beneficiarios	personas y grupos que se beneficiarán de un proyecto



PASO 6

DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN



¿POR QUÉ ESTE PASO?

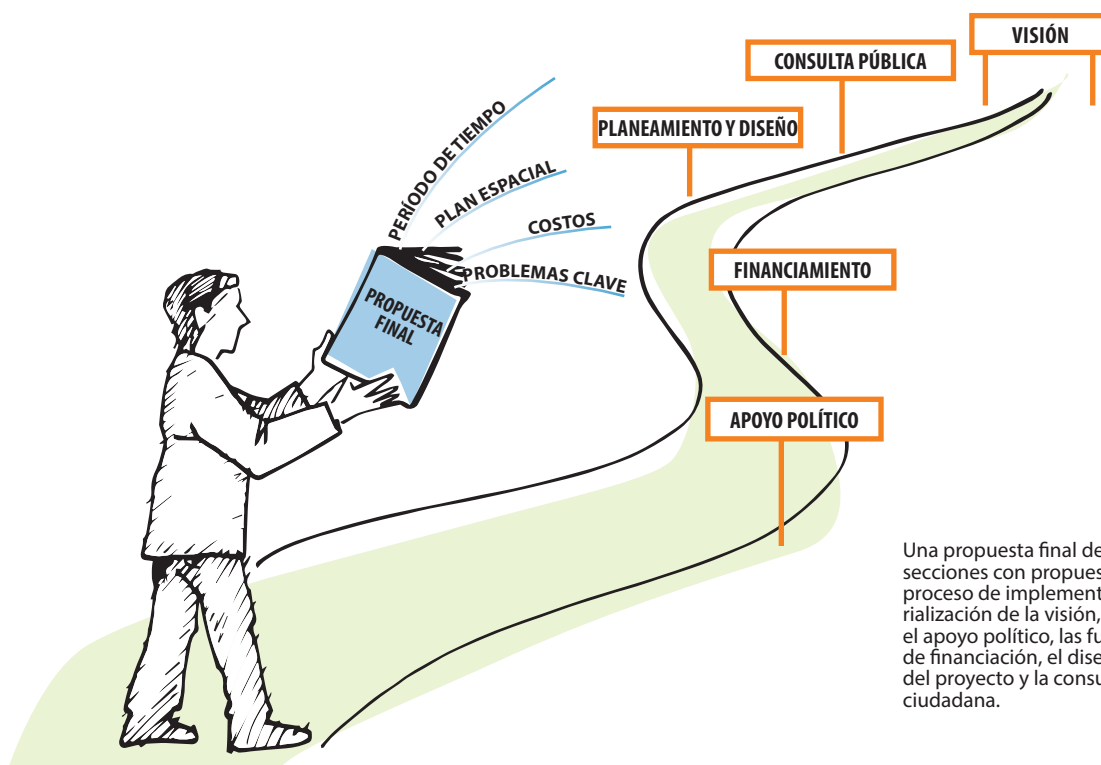
Si se cuenta con una buena estrategia de implementación, es muy probable que el trabajo realizado en los pasos anteriores se traduzca en cambios sustanciales. La estrategia es un elemento importante dado que sienta las bases para la aprobación formal, es un documento compartido y consensuado, y servirá de guía para la gestión e implementación de las intervenciones propuestas.

El último paso del proceso *SymbioCity* incluye finalizar las propuestas desarrolladas y evaluadas en los Pasos 4 y 5, y desarrollar una estrategia de implementación y seguimiento. Este paso es importante, dado que pasa del análisis y la planificación a la acción.

DESARROLLO DE UNA PROPUESTA FINAL

Ha llegado el momento de desarrollar una propuesta final, basada en los pasos previos y en los resultados de las evaluaciones. Si la intervención afecta a toda una ciudad o pueblo, dicha propuesta puede ser un plan general integrado de desarrollo sostenible, que podría incluir:

- › Una introducción: una breve reseña de por qué y cómo se desarrolló el plan, incluidos los procesos de participación ciudadana y de las partes interesadas
- › La visión compartida de desarrollo sostenible
- › Un panorama general de los problemas, necesidades y retos clave surgidos del diagnóstico
- › Un plan espacial general y los respectivos planes por sector que incluyan las intervenciones y los proyectos planificados, los resultados e indicadores clave, y que demuestren cómo estos se integrarán para lograr sinergias.
- › Un plazo estimado de ejecución, con intervenciones y proyectos principales a corto, mediano y largo plazo
- › Los costos estimados y los mecanismos de financiación propuestos
- › Apéndices y referencias: documentación de apoyo, mapas, SIG, etc.



Una propuesta final de calidad consta de secciones con propuestas en cada etapa del proceso de implementación hacia la materialización de la visión, es decir, conseguir el apoyo político, las fuentes y mecanismos de financiación, el diseño y la planificación del proyecto y la consulta y participación ciudadana.

En esta etapa, las partes interesadas ya pueden estudiar el proyecto de propuesta final, por ejemplo, a través de sesiones interactivas y talleres, y solicitando comentarios y observaciones por escrito, para dar forma a un proyecto final que incluya el aporte de las partes interesadas, incluidos los ciudadanos. La participación de las partes interesadas es importante, ya que el plan definitivo debe disfrutar de un amplio apoyo, como «hoja de ruta» estratégica para el viaje hacia la concreción de la visión de sostenibilidad a largo plazo.

Si la intervención de revisión o planificación se enfoca en un área o sector específico, las directrices antes mencionadas deberán adaptarse según corresponda. También deberán tenerse en cuenta los planes existentes y los marcos de planificación requeridos legalmente al ultimar el plan de desarrollo sostenible.

Es posible que el plan o partes del mismo deba incluirse en formatos específicos, por ejemplo, el «marco lógico», solicitado por muchos donantes como formato para resumir las propuestas de financiación. Esto es muy viable, ya que todos los documentos solicitados deberían estar disponibles y solo sería cuestión de reorganizarlos. En el Capítulo 6 del manual de la Iniciativa *SymbioCity* se muestra cómo el proceso *SymbioCity* y el marco lógico pueden integrarse.

Un plan urbano integral o por sectores o un plan de desarrollo de un área urbana más amplia suelen incluir una serie de fases de implementación. Éstas generalmente incluyen una fase piloto, que se evalúa antes de entrar en escalas, para probar soluciones, identificar y resolver problemas, y aprender las lecciones en etapas previas.

GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN

La implementación de las intervenciones o planes de sostenibilidad urbana necesitan integrarse a la gestión corriente de la organización, pero existe el riesgo de que el foco inicial en las sinergias y la sostenibilidad «desaparezca» entre los diferentes «silos» departamentales y que la integración y la coordinación se debiliten.

Esto se puede evitar manteniendo el grupo de coordinación, los foros y grupos de trabajo conjunto, y los talleres periódicos de revisión y replanificación, que se centran en la coordinación entre las funciones y sistemas, las sinergias y el aprendizaje, y la evaluación conjunta.

Todos los departamentos pueden contribuir también en la elaboración de informes que destaquen y reconozcan la cooperación efectiva y las sinergias. Estos informes destinados a las partes interesadas y a los ciudadanos pueden comunicarse a través de una página web o en boletines informativos, preferentemente en versiones resumidas con un componente gráfico fuerte, es decir, con fotografías, diagramas, gráficos, etc.

PLANIFICACIÓN DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO

La actividad de operación y mantenimiento es una necesidad permanente, que debe incluirse en todos los planes y presupuestos de proyectos. El descuido de esta actividad ha provocado que muchos proyectos de infraestructura en principio exitosos se volvieran insostenibles, o que su período de diseño se tuviera que reducir.

La actividad de operación y mantenimiento incluye el seguimiento regular y continuo del rendimiento, las evaluaciones periódicas de los sistemas y el mantenimiento y la rehabilitación para preservar y sostener el funcionamiento de los sistemas y activos de infraestructura.

ASPECTOS CLAVE DE UNA PROPUESTA DE PROYECTO

- ➔ Introducción: los antecedentes, la necesidad a tratar o el problema a resolver
- ➔ Visión, meta, objetivos/metras clave
- ➔ Enfoque y métodos de la intervención
- ➔ Organización del proyecto, incluida la participación de las partes interesadas
- ➔ El proceso, las etapas y los plazos
- ➔ El presupuesto
- ➔ Documentos de apoyo, p. ej., resultados de estudios/investigaciones, mapas, acuerdos de asociación.

CONSEJOS PARA IMPLEMENTAR LA PLANIFICACIÓN

- › Centrarse en los resultados, así como en las actividades que los producen.
- › La gestión eficaz de procesos y rendimientos es esencial para lograr el éxito.
- › Estimular un enfoque de aprendizaje en acción, en donde todos revisen, evalúen y aprendan constantemente de lo que han hecho y se propongan hacerlo mejor
- › Estimular y facilitar una comunicación abierta y mixta.
- › Desarrollar una cultura de aprendizaje en donde los errores se valoren como oportunidades de aprendizaje.
- › Identificar y abordar todo conflicto o problema de relaciones o comunicación.
- › Garantizar un liderazgo eficaz que comunique la visión, los valores compartidos y el progreso de los mismos de una forma continuada y que motive la participación.

Talleres de planificación y revisión regulares

La frecuencia de los talleres conjuntos de planificación y revisión depende del calendario de la intervención. En el caso de intervenciones generales de desarrollo sostenible en ciudades y pueblos, es aconsejable celebrar talleres anuales como mínimo, que pueden coordinarse e incluirse en los procesos ordinarios de planificación, presupuestación y presentación de informes.

Planes de ejecución y presupuestos

Un plan integral de ejecución suele incluir un plan de trabajo o agenda que muestra las etapas sucesivas y el calendario previsto de ejecución de las intervenciones y proyectos:

1. el período de la visión: p. ej., 25 años (panorama general amplio)
2. a largo plazo: p. ej., 10 a 12 años (panorama general)
3. a mediano plazo: p. ej., 3 a 5 años (estratégico, pero con proyecciones específicas)
4. a corto plazo: 1 año (plan de trabajo operativo y específico).

Los períodos y planes de trabajo más cortos se integran dentro de los de más largo plazo, que muestran menos detalles a medida que el período se extiende. Por lo general, los puntos 1 y 2 implican una estimación de costos generales, basados en modelos financieros de alto nivel y escenarios a largo plazo, mientras que el punto 3 es la base para un marco de gastos o proyección de presupuestos a mediano plazo de más de 3 o 5 años. Esto es un presupuesto a nivel estratégico, sin los detalles necesarios del presupuesto anual en el punto 4, que requiere una planificación de gastos detallada.

Plan de gestión de implementación

Un plan de gestión de implementación debe incluir:

- › definición de estructuras, funciones, responsabilidades y rendición de cuentas
- › políticas, principios y procedimientos
- › reuniones y procesos internos y externos
- › comunicación y cooperación con las partes interesadas internas y externas
- › participación de las partes interesadas y de los ciudadanos
- › procesos de planificación, presupuestación y presentación de informes
- › seguimiento y evaluación
- › requisitos y gestión de la documentación
- › contratación de consultores y las funciones que desempeñan
- › procedimientos de licitación
- › políticas de construcción, p. ej., métodos y materiales de construcción «ecológicos».

Diagrama de cooperación y estructuras internas

Puede desarrollar un diagrama de la intervención o de las estructuras del proyecto y los grupos de trabajo y cómo se vinculan entre sí y con otras estructuras municipales, incluidos el consejo, el equipo directivo y los departamentos.

Habrán naturalmente coincidencias entre la estructura formal de la organización y esta estructura de redes; por ejemplo, los grupos de trabajo funcionales pueden estar organizados por los departamentos funcionales, pero pueden tener vínculos y representantes de otros departamentos. Por ejemplo, un grupo de planificación espacial debe incluir, como mínimo, un planificador de transportes y un ingeniero para las grandes obras de infraestructura.

Este mapa es el equivalente de un organigrama, pero se parecerá menos a una jerarquía abstracta de recuadros de funciones, y más a una red integrada de grupos que interactúan. Sin embargo, tiene un propósito similar: especificar quiénes participan y cómo se relacionan e interactúan, lo cual se observa mejor en forma de gráfico.

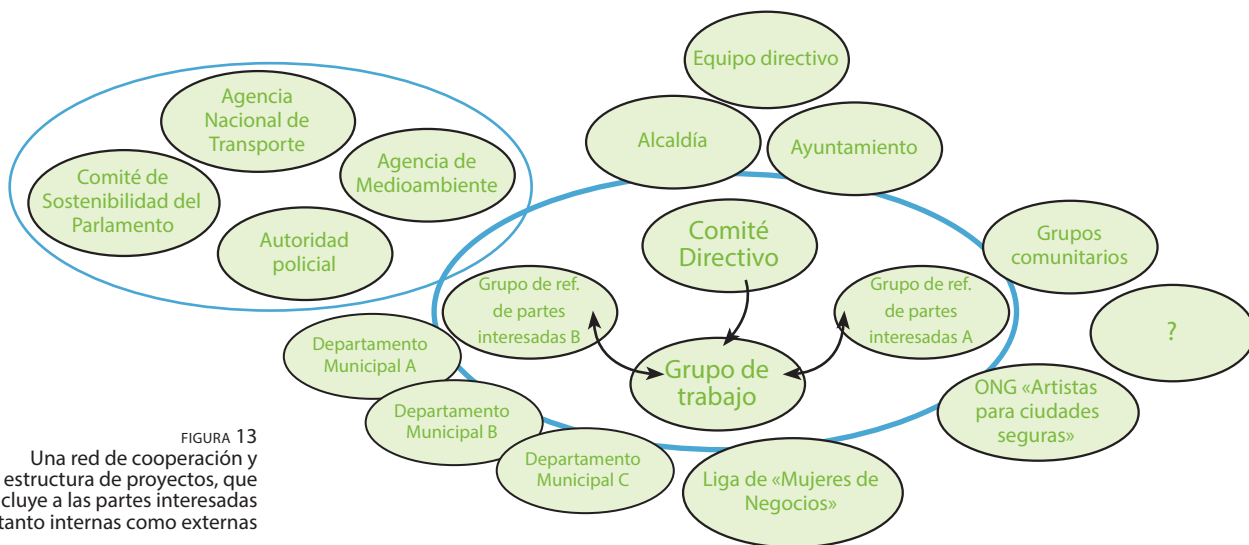


FIGURA 13
Una red de cooperación y estructura de proyectos, que incluye a las partes interesadas tanto internas como externas

Diagrama de cooperación y estructuras externas

Este diagrama es similar al diagrama interno anterior, pero muestra la red de partes interesadas externas que cooperan con el municipio en un proceso *SymbioCity*. Se puede ubicar al municipio en el centro, con otras partes interesadas a su alrededor. Una versión más compleja podría también mostrar departamentos clave, más las partes interesadas externas con las que participan e interactúan.

FACTORES PARA EL ÉXITO DE LA INTERVENCIÓN/PROYECTO LISTA DE VERIFICACIÓN

	Factores de éxito	Comentario
1	Apoyo/patrocinio de liderazgo	
2	Gestión y liderazgo de equipos	
3	Visión y valores compartidos	
4	Objetivos y planes definidos y un enfoque en los resultados	
5	Reuniones de equipo periódicas	
6	Miembros de equipo apropiados	
7	Trabajo en equipo, cooperación y apoyo	
8	Comunicación y cooperación entre equipos	
9	Resolución de problemas de equipo o entre equipos	
10	Gestión de rendimientos y procesos eficaz	
11	Funciones y responsabilidades definidas, y rendición de cuentas	
12	Planes de trabajo y plazos realistas y actualizados	
13	Comunicación y participación de las partes interesadas	
14	Recursos suficientes	
15	Presentación de informes y gestión financiera correcta y transparente	
16	Aprendizaje continuo y mejora del rendimiento/ un enfoque de aprendizaje en acción	

TÉRMINOS CLAVE EN EL PASO 6



productos	resultados inmediatos y tangibles o productos de planes o proyectos
resultados	efectos y consecuencias a mediano y largo plazo
presupuesto estratégico	estimación de requisitos financieros a largo plazo
SIG	mapeo informático y sistema de información de datos
experiencia piloto	implementación temprana para poner a prueba el enfoque propuesto
rendición de cuentas	presentar informes de los resultados por los que se es responsable

A. CREACIÓN DE UNA VISIÓN COMPARTIDA

Los siguientes procesos se pueden utilizar para el desarrollo de una visión con un grupo o en un taller.

Opciones del proceso

- A. Resumir cada característica clave de la visión en 3 a 5 palabras en hojas o cartulinas A4 o A5 separadas (utilizar marcadores y escribir con un tamaño de letra que sea visible para todo el grupo). Cuando todos estén listos, pegar las tarjetas en la pared. Agrupar las que tengan características similares, p. ej., usando las diferentes dimensiones como título.
- B. Dar a cada individuo o grupo una caja de crayones de colores y pedirles que dibujen o hagan un mapa de su visión en hojas A3 o A4 (o en rotafolios para grupos). Luego, disponerlos como en una «exposición» y pedir a cada individuo o grupo que comparta y explique su imagen. No discutir ni cuestionar las diferentes visiones mientras se exhiben: esto sucede en el próximo paso donde se sintetizan las diferentes imágenes en una.
- C. Además, se podría invitar a las diferentes partes interesadas para que desarrollen su visión de la ciudad e incluirla en el proceso visionario general de la ciudad, u organizar una competición pública sobre visiones de la ciudad, por ejemplo, en las escuelas.

Redactar la declaración de su visión

No intente hacer esto en un grupo, en su lugar, es mejor seleccionar a una o dos personas que tengan buena redacción y encargarles la elaboración del proyecto de declaración de la visión una vez terminado el taller, y luego distribuirlo para obtener feedback. Usar los comentarios y sugerencias para mejorar el proyecto, y plantear y llegar a un consenso sobre la próxima versión final. En esta etapa, no se necesita la versión final que será adoptada formalmente por el consejo (y con suerte, por otras partes interesadas), solo un borrador de trabajo que sirva de guía para el proceso de planificación, que puede mejorarse durante el proceso.

Visión de los sectores

Cada función o departamento puede desarrollar su propia visión, como componente de la visión integral. Estas subvisiones ofrecen más detalles sobre un aspecto o función específica, por ejemplo, transporte sostenible, energía, gestión de residuos, el entorno construido y viviendas.

Desarrollar una declaración de misión

La declaración de misión debe indicar el propósito general de una organización en una sola frase. Ésta debe describir la actividad principal en términos de resultados, y vincularla a la visión.

B. FACILITACIÓN DE SESIONES DE TRABAJO EFICACES

APÉNDICES

MÉTODOS Y HERRAMIENTAS GENERALES

Trabajar y debatir en grupos o equipos es el método básico de evaluación, planificación, resolución de problemas, etc. Esto se basa en el antiguo dicho «Dos cabezas piensan más que una», ¡y si son unas cuantas más, aún mejor! No obstante, demasiada gente en un grupo de trabajo lo vuelve ineficiente e ineficaz.

El número recomendable de integrantes en un grupo de trabajo es de 5 a 10 personas, aunque es posible trabajar con 11 a 25 personas en un mismo grupo. Un método básico para trabajar con grupos grandes (por ejemplo, talleres, sesiones de trabajo conjuntas, foros y conferencias) es dividirlo en subgrupos de vez en cuando para permitir una mayor participación. Luego, los grupos más pequeños presentan sus aportes al grupo más grande y los discuten en un pleno.

El uso de rotafolios

En grupos de trabajo de todos los tamaños, el rotafolio constituye una herramienta de trabajo esencial para intercambiar ideas, registrar los puntos clave, dibujar mapas, diagramas, calendarios, etc. En los talleres, resulta útil que cada grupo cuente con esta herramienta o que trabaje en páginas de rotafolio dispuestas sobre la mesa, o pegadas en las paredes.

La utilidad de los rotafolios, a diferencia de las diapositivas de PowerPoint, es que se puede trabajar en ellos durante los debates, y colocar una serie de páginas en las paredes para visualizarlas al mismo tiempo. Tenga a disposición marcadores y crayones de diferentes colores para dibujar, sombrear y codificar por color los diferentes elementos en mapas y diagramas.

Facilitación de grupos

Los grupos de trabajo y, en particular, los grupos grandes necesitan un facilitador o coordinador para guiar el proceso, garantizar un trabajo eficaz y centrado, y completar la(s) tarea(s) en el plazo acordado. Esta persona se encarga también de la interacción y la participación, para que el resto pueda enfocarse en el contenido.

Las etapas arquetípicas de un proceso de grupo son:

1. Planificación del proceso/agenda
2. Intercambio de información/creación de la imagen
3. Evaluación de la información/imagen
4. Adopción de decisiones
5. Evaluación de la reunión/proceso

Un problema muy común es que la gente quiere saltarse las etapas, lo que puede resultar en decisiones precarias. (Mark Twain dijo, bromeando: «Obtén la información primero, luego puedes distorsionarla como quieras»). Una buena idea es revisar y evaluar la reunión de trabajo cuando esta finaliza, con el fin de aprender a hacerlo mejor la próxima vez.

Es importante que el grupo de trabajo celebre reuniones en forma regular y que las documente. Las agendas y actas o los informes de las reuniones las vinculan entre sí, y proporcionan un registro del proceso y sus resultados, que también pueden ser compartidos con los demás.

Los grupos de trabajo eficaces y los procesos intergrupales son el corazón de un proceso satisfactorio de planificación urbana sostenible. En la Iniciativa *SymbioCity* son aún más importantes, como procesos que crean sinergia social, como base para identificar y lograr otras sinergias.

MÉTODOS Y HERRAMIENTAS GENERALES

La indagación apreciativa es un enfoque y método de trabajo para evaluar todo tipo de situación. Se centra en la identificación de los recursos, fortalezas y oportunidades, a fin de reforzar lo que es positivo y funciona bien. Esto contrasta con un enfoque orientado a los problemas, que identifica lo que falta o no funciona bien.

La indagación apreciativa anima a la gente a estudiar, debatir y construir sobre lo que funciona, en lugar de tratar de arreglar lo que no funciona. Se basa en la idea de que las organizaciones cambian en la dirección de lo que se investiga. Si se indaga en los problemas, se seguirán encontrando problemas, pero si se evalúa lo que es mejor en una situación, se descubrirán cada vez más cosas favorables en dicha situación. Estos descubrimientos se pueden utilizar para construir un nuevo futuro donde lo mejor se vuelve más común.

La apreciación incluye el reconocimiento, la valoración y la gratitud. Esta palabra tiene un doble significado: reconocimiento y valor agregado. Los individuos y las organizaciones se benefician de una apreciación más amplia. La indagación consiste en la exploración, el descubrimiento, el estudio y la investigación. El espíritu indagador conlleva el aprendizaje y la búsqueda de nuevas posibilidades, y requiere una genuina curiosidad y apertura a nuevas direcciones, posibilidades y aprendizaje

El ciclo de 4 las fases

En la práctica, la indagación apreciativa utiliza el siguiente modelo de 4 fases:

Descubrir: la gente se comunica, por lo general, a través de entrevistas estructuradas para descubrir y apreciar los períodos y situaciones cuando la comunidad, organización, distrito o ciudad están en su mejor momento.

Soñar: la fase del sueño se celebra generalmente como la reunión de un grupo grande en la cual se anima a la gente a imaginar y conceptualizar que los momentos cumbre descubiertos en la fase de descubrimiento son la norma más que la excepción.

Diseñar: se asigna a un pequeño grupo la tarea de diseñar formas de materializar la visión desarrollada en la reunión del grupo grande. Diferentes equipos pueden ser responsables de diferentes partes de la visión.

Implementar: la cuarta y última fase es implementar los cambios.

Ocho principios rectores

La indagación apreciativa se basa en ocho principios rectores, o creencias y valores esenciales, respecto a cómo logramos el cambio.

PRINCIPIO	SIGNIFICADO	DEFINICIÓN
Constructivismo	Las palabras crean mundos	La «realidad» es subjetiva más que objetiva, es decir, está creada socialmente a través del lenguaje y las conversaciones.
Cuestionamiento	La indagación crea cambio	La indagación es intervención. Cuando hacemos una pregunta, comenzamos a crear un cambio.
Aprendizaje	Lo que estudiamos incide en lo que aprendemos	Las organizaciones y grupos son una fuente interminable de estudio y aprendizaje. Qué estudiamos y cómo lo hacemos marca la diferencia. Describe, e incluso crea, el mundo tal cual lo conocemos.
Anticipación	Las imágenes inspiran acción	Los sistemas humanos se mueven en la dirección de sus imágenes del futuro. Una imagen positiva y esperanzadora del futuro conduce a acciones y resultados positivos.
Positivismo	Las preguntas positivas conducen a un cambio positivo	El impulso para el cambio requiere el afecto positivo y la vinculación social. El impulso se genera mejor a través de preguntas positivas que amplifican lo positivo.
Integridad	La integridad saca lo mejor a la luz	La integridad saca lo mejor de la gente. Reunir a todas las partes interesadas en foros estimula la creatividad y desarrolla la capacidad colectiva.
Promulgación	Actuar «como si» es autogratificante	Para hacer realmente un cambio debemos «ser el cambio que queremos ver». El cambio positivo se da cuando el proceso utilizado para crear el cambio modela el ideal.
Libre elección	La libre elección libera poder	Las personas se desempeñan mejor y están más comprometidas cuando eligen libremente lo que aportan y cómo lo hacen. La libre elección estimula la excelencia y el cambio positivo.

D. ANÁLISIS FODA

APÉNDICES

El análisis FODA es probablemente la herramienta más común que se utiliza para evaluar las organizaciones y sus entornos; por ejemplo, como base para la planificación estratégica. También se puede utilizar para evaluar cualquier intervención, programa, proyecto, sector, distrito o área funcional, y en los diferentes pasos de un proceso de revisión o de planificación. Sin embargo, a menudo se realiza al inicio de un proceso, como una evaluación general.

«FODA» significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Las fortalezas y debilidades son internas, mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos en el entorno operativo, por ejemplo, factores políticos, económicos, tecnológicos, socioculturales y ambientales.

Las oportunidades que se aprovechan pueden mejorar los resultados, mientras que las amenazas pueden disminuir los resultados esperados. Una buena idea es incluir las limitaciones o carencias significativas en el campo de las debilidades, y las principales limitaciones en el medio ambiente en el campo de las amenazas, aunque no sean amenazas activas; por ejemplo, la legislación nacional todavía no permite x.

El análisis FODA es un método sencillo para describir y evaluar la situación actual como base para la planificación estratégica. Identifica las características positivas y negativas clave, y las cuestiones que afectan o pueden afectar a la entidad que se está considerando.

Directrices para facilitar un análisis FODA

Lo ideal es que el análisis FODA sea realizado por personas que conocen la organización o situación, por ejemplo, los líderes y representantes de las partes interesadas que tienen un panorama general. Es importante tener un cierto grado de confianza, de modo que las debilidades y amenazas se puedan identificar de manera abierta y honesta.

El análisis FODA implica juicios subjetivos, de tal modo que diferentes personas pueden tener diferentes puntos de vista sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Sin embargo, esto permite el debate para llegar a una evaluación consensuada.

Análisis FODA

Interno	Externo
F ortalezas	O portunidades
D ebilidades	A menazas

Cinco pasos FODA

1. Definir la situación a evaluar y explicar el formato FODA.
2. Los participantes completan la plantilla FODA en forma individual, o los grupos pequeños pueden hacerlo en un rotafolio. Comenzar con fortalezas y debilidades, y luego seguir con oportunidades y amenazas.
3. A continuación, sintetizar los FODA individuales en una versión común consensuada.
4. En este punto se pueden priorizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, si lo desea.
5. Trabajar con las preguntas en el cuadro de abajo, y desarrollar planes de acción.

Documentar el análisis FODA consensuado y compartirlo con todos los miembros del grupo lo antes posible.

Evaluación del entorno operativo

La evaluación del entorno operativo es un aspecto esencial de todo análisis FODA. Se puede hacer un análisis más exhaustivo dividiendo el entorno operativo en diferentes secciones, por ejemplo:

- › El entorno de recursos, es decir, experiencia, financiamiento, recursos físicos y materiales, etc.
- › El entorno macroeconómico y social, p. ej., condiciones
- › políticas, legales, macroeconómicas y culturales, normas, limitaciones, etc.
- › El entorno de los beneficiarios, por ejemplo, condiciones y necesidades de la comunidad
- › El (otro) entorno de las partes interesadas, p. ej., principales socios o competidores

Al observar el entorno desde estas diferentes perspectivas, la posibilidad de pasar por alto las oportunidades y amenazas es menor.

Trabajar con los resultados FODA

Las siguientes preguntas son útiles para trabajar con los resultados de un análisis FODA

- › ¿Qué fortalezas se pueden utilizar para aprovechar las oportunidades clave?
- › ¿Cómo se pueden mejorar las fortalezas?
- › ¿Cómo se pueden transformar las debilidades en fortalezas?
- › ¿Cómo se pueden considerar las amenazas como oportunidades?
- › ¿Cómo se pueden minimizar las amenazas y debilidades?
- › ¿Cómo se pueden utilizar las fortalezas para contrarrestar las amenazas?
- › ¿Qué tan graves y probables son estas amenazas concretas?

El análisis FODA es útil para obtener un panorama general esencial y equilibrado de cualquier situación, y de los factores clave internos y externos que se deben abordar.

APÉNDICES

MÉTODOS Y HERRAMIENTAS GENERALES

E. ANÁLISIS DE CAMPO DE FUERZAS

El análisis de campo de fuerzas se utiliza comúnmente como herramienta de ayuda para la adopción de decisiones en la gestión del cambio o en los programas de desarrollo. Proporciona un panorama general de las fuerzas o factores de apoyo y de bloqueo en una situación. Puede ayudar a hacer frente a la resistencia al cambio y a movilizar la motivación y el compromiso de actuar de las personas.

En toda situación, existen fuerzas y factores tanto de impulso como de retención que influyen en el cambio que se produce. Las fuerzas de apoyo empujan las cosas en una dirección positiva, mientras que las fuerzas y factores de bloqueo trabajan en contra de las fuerzas de cambio positivas, manteniendo el status quo, o empeorando las cosas.

El análisis de campo de fuerzas identifica las fuerzas de apoyo para fortalecerlas, y las fuerzas de bloqueo para reducirlas. La mejor forma de hacer este ejercicio es en grupos de 8 a 10 personas utilizando un rotafolio, de manera que todas puedan ver el análisis a medida que se construye y como forma de registro.

PASOS

1 Convenir en la situación a evaluar

Identificar y definir la situación a evaluar, por ejemplo, el progreso hacia la sostenibilidad en nuestra ciudad.

2 Fuerzas de generación de ideas

A continuación, generar un intercambio de ideas sobre todas las fuerzas y factores de apoyo, incluidas las fuerzas y factores internos, subjetivos o emocionales. Tenga presente las reglas básicas de una lluvia de ideas: no debatir o criticar, solo tomar nota de lo que cada miembro del grupo sugiere. Enumerar las fuerzas de bloqueo en un rotafolio.

Acto seguido, generar un intercambio de ideas sobre las fuerzas y factores de bloqueo.

3 Valorar la fortaleza de las fuerzas

A continuación, valorar la fortaleza o magnitud de cada fuerza en una escala de 1 a 5 (1 = muy débil, 2 = débil, 3 = promedio, 4 = fuerte, 5 = muy fuerte), y trazar una línea debajo de cada fuerza para mostrar su relativa fortaleza.

4 Priorizar y resumir

Discutir el resultado e identificar las fuerzas clave que se quiere fortalecer o reducir. Se puede clasificar o simplemente discutir la relativa importancia de cada fuerza de apoyo o de bloqueo y el grado de influencia que se tiene o se podría tener sobre cada una.

A continuación, discutir qué fuerzas se pueden influenciar y cómo. A veces es más fácil reducir las fuerzas de bloqueo que fortalecer las fuerzas de apoyo. Considerar también qué nuevas fuerzas de apoyo podrían incluirse.

5 Revisar el panorama general y convenir sobre el camino a seguir

Revisar los resultados y tomar nota de las conclusiones y planes de acción, incluido quién hará qué y cuándo.

6 Documentar y presentar informes

Documentar las páginas de rotafolio en un informe sintetizado. Si lo desea, puede tomar fotografías de su análisis de campo de fuerzas e incluirlo. Distribuir el informe lo antes posible entre todos los miembros del grupo y otras personas clave que deban ser informadas o que necesiten aprobar el camino a seguir.

EJEMPLO de un análisis de campo de fuerzas: Participación ciudadana en el proceso de desarrollo



F. ANÁLISIS PESTA(L)

APÉNDICES

MÉTODOS Y HERRAMIENTAS GENERALES

Las siglas PESTA(L) representan el análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y/o Legal del entorno externo de una organización, comunidad o proyecto.

El análisis sistemático del contexto permite la coordinación positiva con las fuerzas del entorno, y el aprovechamiento de las tendencias y cambios externos. Esto aumenta las probabilidades de éxito, mientras que las intervenciones planificadas sin tener en cuenta el entorno externo tienen más posibilidades de fracasar.

El análisis PESTA(L) se puede utilizar para describir el entorno regional de una intervención de desarrollo urbano. Lo mejor es realizarlo antes del análisis FODA, ya que describe los factores sin interpretarlos como oportunidades o amenazas.

Este análisis se puede hacer en tres pasos

- 1) Generar una lluvia de ideas sobre los factores en un contexto específico
- 2) Identificar en qué área se necesita más información sobre los factores.
- 3) Sacar conclusiones a partir de la información:
¿Qué significado tiene para nosotros?

Los siguientes aspectos en cada categoría pueden servir como punto de partida para el intercambio de ideas, si bien se pueden agregar otros que sean relevantes para la situación en cuestión.

Entorno sociocultural

- › Tasa de crecimiento poblacional y perfil demográfico (edad)
- › Salud de la población, educación y movilidad social
- › Patrones de empleo, libertad en el mercado de trabajo y actitud hacia el trabajo
- › Independencia de los medios de comunicación, libertad de información y opinión pública
- › Actitudes sociales y culturales, normas, tabúes, etc.
- › Valores y opciones de estilo de vida
- › Cambios socioculturales

Entorno tecnológico

- › Impacto de las tecnologías emergentes
- › Impacto de Internet y de las redes sociales
- › Actividades de investigación y desarrollo
- › Tendencias de las tecnologías ecológicas
- › Habilidades y destrezas

Entorno económico

- › El entorno de pequeñas y medianas empresas
- › Crecimiento económico actual y futuro, inflación y tipos de interés
- › Desempleo, oferta de mano de obra y costos
- › Niveles de ingresos disponibles y distribución de ingresos
- › El impacto de la globalización
- › Probables cambios en el entorno económico

Medio ambiente y recursos naturales

- › Agua, aire y calidad del suelo
- › Contaminación acústica
- › Espacios abiertos y zonas verdes
- › Niveles de producción de residuos: orgánicos, inorgánicos, plástico, tóxicos
- › Sistemas de gestión y eliminación de residuos (saneamiento y residuos sólidos)
- › Uso de energía, por tipo, utilizando una unidad equivalente común
- › Gestión de la energía
- › Recursos renovables locales, uso de recursos, gestión y conservación
- › Recursos locales no renovables, uso de recursos y tasas de agotamiento
- › Conservación del entorno construido, estructuras y áreas culturales e históricas, paisajes urbanos y sitios patrimoniales
- › Conciencia ciudadana sobre las cuestiones ambientales

Entorno político

- › Gobierno: tipo y estabilidad
- › Estado de Derecho y niveles de burocracia y corrupción
- › Niveles de democracia, pluralismo y participación ciudadana
- › Capacidad y compromiso del liderazgo en relación con el desarrollo urbano
- › Tendencias de regulación y desregulación
- › Probables cambios en el entorno político

Entorno legal

- › Marcos legales nacionales, regionales y locales
- › Independencia e integridad del sistema judicial
- › Políticas y normas para la construcción y edificación
- › Legislación social y laboral
- › Política fiscal, y controles comerciales y arancelarios
- › Legislación ambiental y de protección del consumidor

APÉNDICES

MÉTODOS Y HERRAMIENTAS GENERALES

G. ANÁLISIS DE CUADRÍCULA

El análisis de cuadrícula es similar al análisis FODA, pero tiene un enfoque más explícito de esperanzas para el futuro. El propósito de un análisis de cuadrícula es:

- › compartir y acordar las percepciones y expectativas que se tienen con respecto a una ciudad, distrito o sector
- › identificar los recursos existentes que se deben proteger, los recursos futuros que se deben desarrollar y los aspectos indeseables que se deben abordar en el presente o prevenir en el futuro.

Los resultados de un análisis de cuadrícula se pueden utilizar de varias maneras en las diferentes etapas de un proceso de planificación y revisión, por ejemplo:

- › para identificar los recursos
- › para desarrollar una visión, metas y objetivos
- › para describir las condiciones previas para el desarrollo y los posibles obstáculos para llevarlo a cabo.

Antes de comenzar, es muy importante especificar y acordar el asunto o tema de análisis. A El análisis de cuadrícula se puede hacer como un ejercicio individual o de grupo, o combinando

los dos. Comienza con la reflexión individual, y luego se comparte y se desarrolla una versión común. Es importante dar tiempo suficiente para la reflexión individual y para facilitar un proceso que fomente el libre pensamiento y el debate.

LA CUADRÍCULA

La cuadrícula consiste en los cuatro cuadrantes a continuación:

	NO QUIERO	QUIERO
TENGO	1	2
NO TENGO	3	4

CUADRANTE 1

Contiene elementos que usted no quiere pero tiene en la actualidad, es decir, PROBLEMAS, por ejemplo: un río contaminado, educación precaria, altos índices de delincuencia, barrios marginales, etc.

Al revisar los elementos de este cuadrante, los siguientes pasos son útiles:

- › **Eliminar:** Identificar formas de deshacerse de cada aspecto indeseable y decidir los pasos prácticos para afrontar los problemas.
- › **Reducir:** Si un problema no se puede eliminar por completo, considerar qué se puede hacer para reducir sus impactos negativos.
- › **Convertir:** Considerar formas de convertir los elementos indeseables en deseables.

CUADRANTE 2

Contiene elementos que usted quiere y que actualmente tiene, es decir, RECURSOS y factores positivos, por ejemplo: una buena biblioteca, una playa limpia, armonía social, un liderazgo comprometido con las personas, etc.

Al revisar los elementos de este cuadrante, los siguientes pasos son útiles:

- **Proteger:** La comunidad ¿aprecia y valora sus recursos lo suficiente? Si no, ¿cómo se puede mejorar este aspecto?
- **Conservar:** Los valores, ¿corren el riesgo de desaparecer? ¿qué puede hacer la comunidad para preservarlos?
- **Aprovechar:** ¿Cómo puede la comunidad aprovechar sus recursos al máximo para construir una comunidad más fuerte y ampliar el apoyo externo?
- **Compartir:** ¿Se pueden hacer los recursos más accesibles o disponibles a los demás dentro y fuera de la comunidad?

QUADRANTE 3

Contiene elementos que usted no quiere y que actualmente no tiene, es decir, AMENAZAS, por ejemplo: corrupción, atascos de tráfico, discriminación de las minorías, etc.

Al revisar los elementos de este cuadrante, los siguientes pasos son útiles:

- **Prevenir:** Identificar las precauciones para prevenir que las amenazas se materialicen.
- **Evaluar:** La prevención puede implicar renunciar a algo de más de valor. Si este es el caso, ¿vale la pena? ¿Hay otras formas de prevenir una amenaza?
- **Invertir:** Estimar la cantidad de tiempo, dinero y esfuerzo necesarios para salvaguardar la comunidad de una amenaza. ¿Contamos con estos recursos?

QUADRANTE 4

Enumera los elementos que quiere en su comunidad pero que actualmente no tiene, es decir las NECESIDADES, oportunidades y objetivos, por ejemplo: oportunidades de entretenimiento, transporte público de bajo costo, agua potable limpia, etc.

Al revisar los elementos de este cuadrante, los siguientes pasos son útiles:

- **Planificar:** ¿Qué medidas se pueden tomar para satisfacer esta necesidad?
- **Explorar opciones:** ¿Cuáles son las alternativas disponibles para lograr un objetivo?
- **Sacrificar:** ¿Es preciso hacer concesiones mutuas para lograr esto?, es decir, renunciar a algo para obtener un mayor beneficio; por ejemplo no desplazarse en vehículos privados, con el fin de desarrollar una ciudad y un sistema de transporte público limpio, ecológico y respetuoso con la gente.
- **Evaluar:** Hacer un análisis de costo-beneficio. ¿Cuánto tiempo y esfuerzo se debe invertir para obtener este elemento? ¿Qué beneficios potenciales ganará la comunidad? El costo, ¿justifica los beneficios? ¿Se beneficiará toda la comunidad o sólo algunos residentes?

Pares de comparaciones

Compare el número, la importancia y el tipo de elementos en:

- el lado derecho (**Quiero**) y el lado izquierdo (**No quiero**) de la cuadrícula (enfoque comparativo entre los aspectos positivos y los negativos)
- la mitad superior (**Tengo**) y la mitad inferior (**No tengo**) de la cuadrícula. (enfoque comparativo entre el estado actual y el futuro)
- las dos diagonales (inclinación comparativa hacia el optimismo o pesimismo).

APÉNDICES

MÉTODOS Y HERRAMIENTAS GENERALES

H. ANÁLISIS DE LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LA PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO URBANO

«Es fácil identificar a los grupos vulnerables y hasta cierto punto víctimas. Allí se encuentran los discapacitados, los niños y los inmigrantes. Existe el riesgo de que también se clasifique a las mujeres como grupo vulnerable».

Profesora Tora Friberg, en Arkitekten, noviembre de 2002

La Profesora Tora Friberg, de la Universidad de Linköping, y la Profesora Asociada Anita Larsson, del Instituto de Tecnología Blekinge, han invertido mucho tiempo y esfuerzo en el estudio y análisis de las cuestiones de igualdad de género en la planificación urbana.

Juntas redactaron el informe: Att bedriva jämställdhet med kommunal översiktsplanering (En busca de la igualdad con la planificación integral municipal), en el cual elaboraron un índice de igualdad de género basado en una encuesta de diez preguntas.

El objetivo del índice es comparar las actitudes hacia la igualdad de género entre los municipios y evaluar las oportunidades para aplicar de manera práctica una perspectiva de igualdad de género en la planificación urbana.

Uno de los motivos de la generalmente escasa concienciación sobre las cuestiones de igualdad de género entre los planificadores urbanos es, según Tora Friberg, el hecho de

que la arquitectura, como disciplina científica, se dicte en las universidades tecnológicas. Si bien la planificación física y la arquitectura tienen relación con la gente, por lo general, el enfoque es técnico y no incluye a las personas.

El índice de igualdad de género

Las diez preguntas del índice deben responderse con un SÍ, NO o EN PARTE, y calificarse con un 0, 0.5, o 1 punto. La puntuación mínima es 0 y la máxima es 10. Friberg y Larsson utilizaron el índice para evaluar los procesos de planificación integral de 128 municipios suecos en el año 2000. La puntuación media fue de 1,8 puntos, siendo la mejor puntuación individual 8 puntos. Utilizar este índice puede servir como base para el debate sobre cómo fortalecer las perspectivas de igualdad de género en los planes y procesos de desarrollo.

PREGUNTA	SÍ/EN PARTE/NO	PUN- TUACIÓN
1. ¿Se pone especial énfasis en una perspectiva de igualdad de género?		
2. ¿Se pone especial énfasis en temas de seguridad de las mujeres y en los lugares públicos considerados peligrosos o desagradables, especialmente para las mujeres?		
3. ¿Se han evaluado los temas de transporte y tráfico desde una perspectiva de igualdad de género?		
4. ¿Existe un compromiso para fortalecer la igualdad de género apostando por una cierta proporción de mujeres entre los funcionarios participantes?		
5. ¿Existe un compromiso para fortalecer las perspectivas de igualdad de género poniendo especial atención en las cuestiones que preocupan más a las mujeres que a los hombres?		
6. ¿Existe un compromiso para poner de relieve la igualdad de género mediante la promoción de la participación ciudadana de las mujeres en el proceso de planificación?		
7. ¿Existe un pronunciado interés en poner de relieve las cuestiones de igualdad de género en otras formas en el proceso de planificación?		
8. ¿Se considera significativo / importante debatir las cuestiones de género en relación con la planificación de desarrollo urbano?		
9. ¿Se da especial atención a la igualdad de género en un área o sección específica del documento de planificación?		
10. ¿Se contemplan las cuestiones de igualdad de género de alguna otra manera distinta a la anteriormente citada en este proceso o proyecto específico?		
PUNTUACIÓN TOTAL		

Índice de igualdad de género

El índice de Friberg y Larsson puede ser útil para analizar documentos o procesos de planificación de manera conjunta. Para obtener una imagen más detallada de los diferentes aspectos de la igualdad de género, y el grado en que se destacan en los documentos, proyectos o procesos, la experta sueca en género, Fredrik Lundkvist, ha desarrollado una matriz de igualdad de género.

La base del modelo consta de tres aspectos que deben formularse cuidadosamente

- › Objetivos: ¿Qué se logrará?
- › Problemas: ¿Qué pasa hoy en día?
- › Acción concreta: ¿Cómo se van a lograr los objetivos?

Estos tres aspectos se combinan en la matriz con cinco áreas principales de política de igualdad de género pertinentes para la planificación regional y local:

- › Descripción de la igualdad de género a nivel general
- › Distribución igualitaria del poder y la influencia
- › Igualdad económica entre los sexos
- › Distribución igualitaria de los servicios no remunerados de cuidado de personas y de trabajo doméstico
- › Oportunidades en términos de integridad física, y poner fin a la violencia de género.

Si las cuestiones de género se abordan a fondo, será entonces posible describir la definición de un problema, una meta y las acciones concretas que se pueden tomar en cada una de las cinco áreas políticas.

	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO	ACCIÓN
Descripción de la igualdad de género a nivel general			
Distribución igualitaria del poder y la influencia			
Igualdad económica entre los sexos			
Distribución igualitaria de los servicios no remunerados de cuidado de personas y de trabajo doméstico			
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA			

APÉNDICES

MÉTODOS Y HERRAMIENTAS GENERALES

I. EL MÉTODO DE LAS 3 «R» PARA EL ANÁLISIS DE GÉNERO

El método de las 3 «R» es muy utilizado en muchos de los municipios de Suecia para analizar y revisar las actividades municipales desde una perspectiva de género. Proporciona un panorama general que describe cómo se dirige y financia la operación en la actualidad, y los cambios necesarios para satisfacer las distintas necesidades de mujeres y hombres. La encuesta busca responder a la pregunta: ¿Quién obtiene qué, y en qué condiciones? El análisis responde a la pregunta: ¿Cómo podemos mejorar las cosas?

La idea es que los patrones de género que se detecten sienten las bases para el debate con quienes dirigen la organización. ¿Cómo podemos formular una visión y nuevos objetivos para nuestro trabajo cuando observamos nuestra organización desde una perspectiva de igualdad de género? ¿Qué debe cambiar si queremos alcanzar los objetivos?

El método de las 3 «R» es el más adecuado cuando hay un problema claramente definido o un área de atención. En relación con el desarrollo urbano sostenible el método podría ser utilizado para analizar el proceso de planificación en sí mismo, y definir: ¿quién tiene influencia y de qué manera? ¿Cómo se equilibran los diferentes intereses y necesidades? Podría incluso ser utilizado para analizar una dimensión específica de desarrollo urbano; por ejemplo, la seguridad en lugares públicos o el uso del transporte público.

R1

Las tres «R» del instrumento son:

R1 – Representación: ¿Cuántos hombres y cuántas mujeres? Esta pregunta debe hacerse en toda la organización, a nivel ejecutivo, entre el personal, y entre los usuarios de bienes y servicios. ¡Cuenta las cabezas! ¿Cuál es el equilibrio de género entre los que toman las decisiones, los que trabajan con ellos y los que están expuestos a ellos.

R2

R2 – Recursos: ¿Cómo están distribuidos los recursos de la organización: –dinero, espacio y tiempo – entre hombres y mujeres? Estas preguntas deberían responder qué obtienen las mujeres y los hombres de parte de la organización y qué parte de sus recursos invertir. En lo que respecta a los servicios municipales, por ejemplo, la cantidad de recursos –dinero / espacio / tiempo– que se invierten en actividades realizadas por mujeres/hombres. Los resultados de la revisión de los recursos deben estar relacionados con la revisión de la representación.

R3

R3 – Realia*: ¿Cómo es posible que la representación y la distribución de los recursos esté dividida entre sexos de esta manera? ¿Cuáles son las barreras reales e imaginarias o las estructuras de apoyo para mujeres y hombres en el área específica de análisis? Esta revisión debe dar una indicación de la forma en que se considera y valora a las mujeres y a los hombres en la organización. Por ejemplo, ¿cómo es posible que se inviertan más recursos en actividades recreativas para los niños que para las niñas? ¿Cuál es el motivo?

* Realia: objetos o actividades utilizados para relacionar la enseñanza en la escuela con la vida real, en especial, la de las personas que se estudian.

3 Realia responde la pregunta:

¿Por qué motivos la representación y la distribución de recursos están dividida entre sexos?

¿En qué términos pueden mujeres y hombres influir en el diseño y aprovechamiento de la actividad en cuestión? La representación y los recursos tratan la cantidad. ¿Quién tiene acceso a qué? «Realia» engloba la sustancia cualitativa de una actividad. La idea es que los patrones queden claros a través de un estudio de las primeras dos «R», patrones que luego darán lugar a preguntas acerca de por qué las cosas son como son.

LECTURAS COMPLEMENTARIAS Y RECURSOS

A Convenient Truth: Urban Solutions from Curitiba, Brazil

Película documental dirigida por Giovanni Vaz Del Bello, 2006

4 big leaps and 20 small steps – Conceptual guidelines on sustainable spatial planning

Ranhagen Ulf, 2012, Agencia Sueca de Energía

Get Started, move forward! – Leadership in sustainable urban development

– a guide for decision makers

SALAR International, 2012

Sustainable urban development in Sweden

Lundström MJ, Fredriksson C & Witzell J (editores), 2013, Swedish Society for Town and Country Planning.

The SymbioCity Approach: A Conceptual Framework for Sustainable Urban Development,

SALAR International, 2012

The Urban Food Revolution. Changing the Way We Feed Cities

Ladner P, New Society Publishers Canada, 2011

Tools for Integrated Sustainability Management in Cities and Towns

Centro para el Desarrollo Sostenible de la Universidad de Uppsala, 2008

Urban Planning for City Leaders

ONU-Habitat, 2012

SITIOS WEB

Foro de Innovación Social de Suecia

<http://socialinnovation.se/en/>

Herramientas de planificación de escenarios de código abierto

<http://scenarioplanningtools.org/>

SALAR International

www.salarinternational.se

El sitio web de *SymbioCity*

www.symbiocity.org

ONU Hábitat

www.unhabitat.org

Campaña Urbana Mundial

www.worldurbancampaign.org

La presente **Guía del proceso SymbioCity** ofrece consejos prácticos, directrices y métodos para evaluar y planificar procesos de desarrollo urbano sostenible e inclusivo que producen resultados. Se basa en la sólida experiencia internacional en el uso del proceso de seis pasos de la Iniciativa SymbioCity en diferentes contextos.

La Iniciativa *SymbioCity* aplica una perspectiva multidimensional, multifuncional y multiparticipativa para el desarrollo urbano. Integra las dimensiones espaciales, ambientales, socioculturales, económicas e institucionales y los sistemas urbanos para lograr sinergias que mejoran la sostenibilidad urbana y la resiliencia.

Las perspectivas clave destacadas en la guía incluyen

- un enfoque de sistemas integrados de desarrollo urbano
- garantía de una amplia participación e integración de las partes interesadas
- evaluación de los recursos y oportunidades, no sólo de los problemas
- alivio de la pobreza y bienestar socioeconómico para todos
- integración de la igualdad de género en todo el proceso.

La **Guía del proceso SymbioCity** es la cuarta de una serie de publicaciones SymbioCity de SALAR International. Las otras son:

- The SymbioCity Approach – A Conceptual Framework for Sustainable Urban Development (2012)
- Developing Sustainable Cities in Sweden (2012)
- Get started, move forward! – Leadership in sustainable urban development (2013).

Estos manuales están disponibles en www.symbiocity.org

