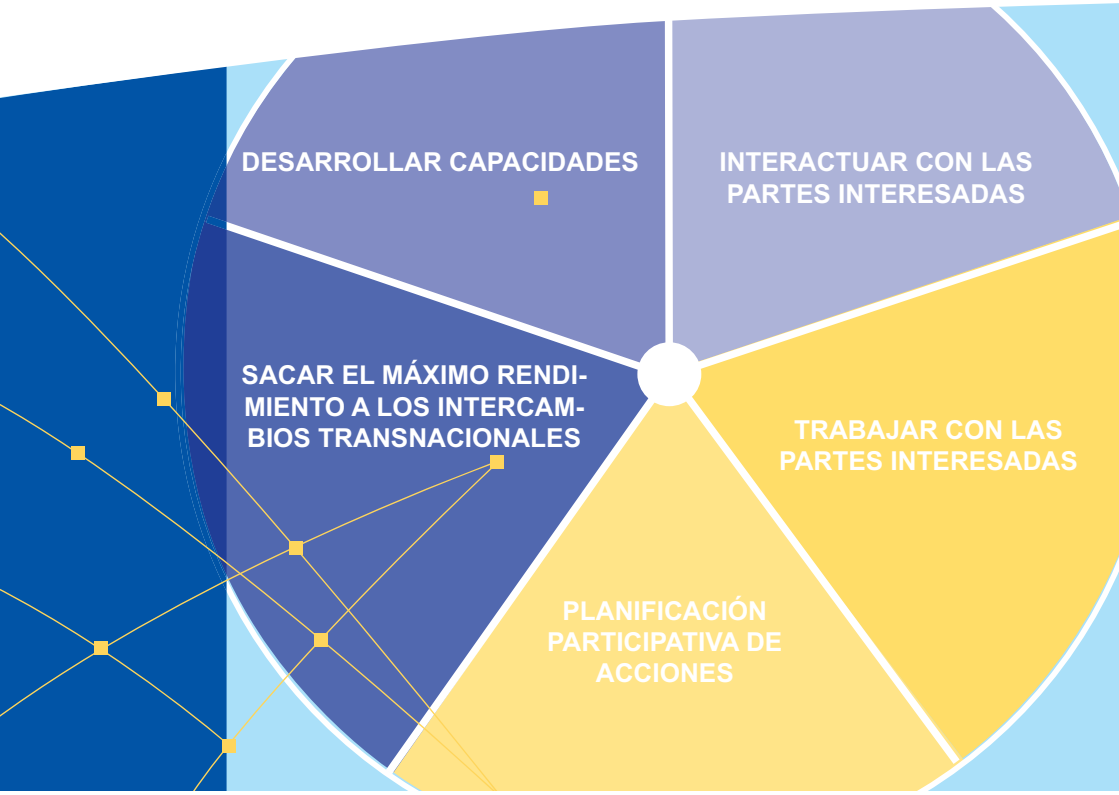
Kit de herramientas para Grupos de Apoyo Local de URBACT II

Junio de 2013



European Union
European Regional Development Fund

Connecting cities
Building successes

URBACT

Publicado por URBACT
5, Rue Pleyel, 93283 Saint-Denis, Francia
Tel.: +33 1 49 17 46 08
Fax: +33 1 49 17 45 55
webassistance@urbact.eu
www.urbact.eu

Responsable de la publicación: Melody Houk
Colaboradores: Eddy Adams, Raffaele Barbato, Melody Houk, Sally Kneeshaw y Simina Lazar
Diseño: Martyn Allen
Impresión: Bialec, Nancy (Francia)

2013 © URBACT. Reservados todos los derechos.

Agradecimientos: Daniel Garnier, Jenny Koutsomarkou, Alberto Merolla, Alison Partridge, Peter Ramsden y Willem Van Winden

Fotografía: András Ekés y Sally Kneeshaw

Kit de herramientas para Grupos de Apoyo Local de URBACT II

Junio de 2013

ÍNDICE

Índice 4

PREFACIO 6

Introducción al Programa URBACT 8

Parte 1

Los Grupos de Apoyo Local URBACT y la planificación participativa de acciones

1.1 – Grupos de Apoyo Local y Planes de Acción Local 14

1.2 – Involucrar a las partes interesadas a escala local 22

1.3 – Trabajar con partes interesadas en el Grupo de Apoyo Local 30

1.4 – Elaborar planes de acción 40

1.5 – Sacar el máximo rendimiento a los intercambios transnacionales 52

1.6 – Desarrollar capacidades 58

Parte 2

Herramientas y referencias útiles

2.1 – El modelo de planificación cíclica 62

2.2 – La tabla de análisis de los actores 64

2.3 – La matriz de importancia/influencia de los actores 66

2.4 – La herramienta de autoevaluación del Grupo de Apoyo Local 68

2.5 – El árbol de problemas 70

2.6 – La tabla de acciones 72

2.7 – La herramienta de autoevaluación del Plan de Acción Local 76

2.8 – Referencias útiles 78

PREFACIO

«Por encima de todo, debemos dejar atrás la tendencia de ver las ciudades como la suma de sus edificios, y recordar que la verdadera ciudad está hecha de personas y no de hormigón.»

Edward Glaeser[1]

URBACT es ciudades y personas. Nuestra misión es promover un desarrollo urbano sostenible, y un factor clave para conseguirlo es cultivar el talento de los agentes involucrados en toda la UE. Si desarrollamos nuestras capacidades, haremos que las ciudades europeas sean más fuertes, más justas y más limpias.

La actividad de URBACT gira alrededor de dos ejes principales: el desarrollo urbano integrado y la planificación participativa de acciones. Estas dinámicas reciben el apoyo de la Comisión Europea desde la década de 1990, a través de programas como URBAN I y II, URBACT I y la Carta de Leipzig.

Se basan en un enfoque holístico que tiene en cuenta las dimensiones física, económica y social del desarrollo urbano, siempre desde una perspectiva marcada por la sostenibilidad.

Este enfoque participativo –el desarrollo de vínculos fuertes entre los entes públicos, el sector privado y la sociedad civil, incluidos ciudadanos y habitantes– se considera una piedra angular de las políticas de desarrollo urbano eficientes.

Los Grupos de Apoyo Local URBACT traducen estos principios en dinámicas concretas cuya doble finalidad es fomentar la propiedad compartida del proceso de planificación urbanística y reforzar las capacidades de los actores locales.

Este kit de herramientas está dirigido a todas las partes interesadas involucradas en redes URBACT que tendrán un papel activo en el éxito de este gran desafío de elaboración e implementación participativa de políticas. Lo hemos puesto al día con la experiencia de redes anteriores para ayudar a los socios a maximizar la eficiencia de sus Grupos de Apoyo Local y a desarrollar Planes de Acción Local. Junto con el Plan Nacional de Formación, la Universidad de Verano y la formación para cargos electos, es un elemento clave de nuestro repertorio para apoyar a la comunidad de ciudades URBACT.

1. Glaeser, E.: *The Triumph of the city,* Pan Books, 2011, p. 15

En las secciones siguientes presentamos una serie de directrices y herramientas que han demostrado su capacidad de unir a las partes interesadas y facilitar la colaboración en el análisis de los retos de los entornos urbanos y la definición conjunta de soluciones.

Este conjunto de herramientas no quiere ser prescriptivo ni restrictivo, sino servir de inspiración y de guía. Somos conscientes de que, en Europa, hay muchas culturas de trabajo y varios enfoques con respecto a la participación. Cada Grupo de Apoyo Local URBACT tiene retos diferentes, por lo que las herramientas y los métodos de trabajo deberán adaptarse a las circunstancias concretas.

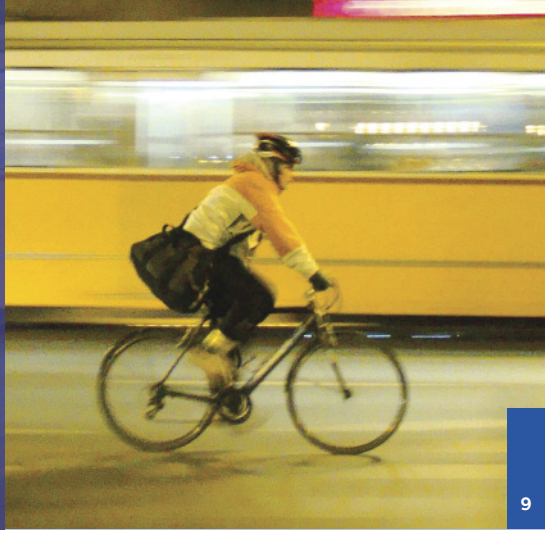
A la Secretaría de URBACT le gustaría conocer su opinión acerca de este kit de herramientas, así como nuevas ideas y ejemplos de producción conjunta para que los Grupos de Apoyo Local sigan evolucionando e inspirando a los responsables políticos de las ciudades. Les deseamos mucha suerte a todos los implicados en su esfuerzo por crear ciudades más sostenibles y vibrantes.

La Secretaría de URBACT

Introducción al Programa URBACT

Sucesor de URBACT I (2002-2006), URBACT II (2007-2013) es el programa europeo de intercambio y aprendizaje que promueve el desarrollo urbano sostenible e integrado, de acuerdo con los objetivos de la estrategia Europa 2020.

Financiado conjuntamente por la Comisión Europea y los 28 Estados miembros más 2 Estados socios (Noruega y Suiza), URBACT facilita que las ciudades europeas trabajen juntas en el desarrollo de soluciones efectivas y sostenibles para los principales retos a los que se enfrentan.



Más concretamente, URBACT persigue fomentar el desarrollo urbano integrado y sostenible:

- **Facilitando el intercambio de experiencias y conocimientos** entre responsables políticos, responsables de la toma de decisiones y profesionales de la administración local.
- **Difundiendo buenas prácticas y lo aprendido** en estos intercambios para garantizar la transferencia de conocimientos.
- **Ayudando a responsables políticos y profesionales de la administración local** (incluidas las autoridades encargadas de la gestión de los programas operativos) a definir y poner en práctica Planes de Acción para el desarrollo urbano sostenible.

El programa consigue estos objetivos creando redes temáticas centradas en diferentes problemas urbanos. Aprobadas por medio de convocatorias de propuestas, cada una de estas redes cuenta con entre 8 y 10 socios de como mínimo 3 Estados miembros o Estados socios diferentes. Los miembros pueden ser ciudades, autoridades regionales, autoridades nacionales o universidades y centros de investigación. Cada red cuenta con un socio principal y un experto principal.

Datos clave de URBACT II
(Información válida a junio de 2013)

- 3 convocatorias de propuestas
- 45 redes temáticas
- 7 grupos de trabajo

Socios:

- 445 ciudades socias
- 27 organismos públicos afines
- 14 autoridades regionales
- 13 universidades y centros de investigación

Las redes temáticas tienen un presupuesto de 800.000 €.

Temáticas de URBACT II

Eje prioritario 1 – Las ciudades, motores del crecimiento y el empleo –

- Innovación y economía del conocimiento
- Innovación social
- Empleo y movilidad laboral
- Espíritu empresarial

Eje prioritario 2 – Unas ciudades atractivas y cohesionadas –

- Desarrollo integrado de zonas desfavorecidas y zonas con riesgo de precariedad
- Inclusión activa
- Desarrollo de economías urbanas de bajas emisiones y energéticamente eficientes
- Mejora de la planificación urbana

Fases y calendario del Programa URBACT II

Convocatoria de propuestas

Presentación de propuestas de proyectos, etc.

Fase de desarrollo

Presentación de las propuestas definitivas, etc.

Fase de implementación

Convocatoria de propuestas

Presentación de propuestas de proyectos, evaluación por parte de un panel externo y aprobación del Comité de Seguimiento de URBACT para pasar a la fase de desarrollo

Fase de desarrollo (6 meses)

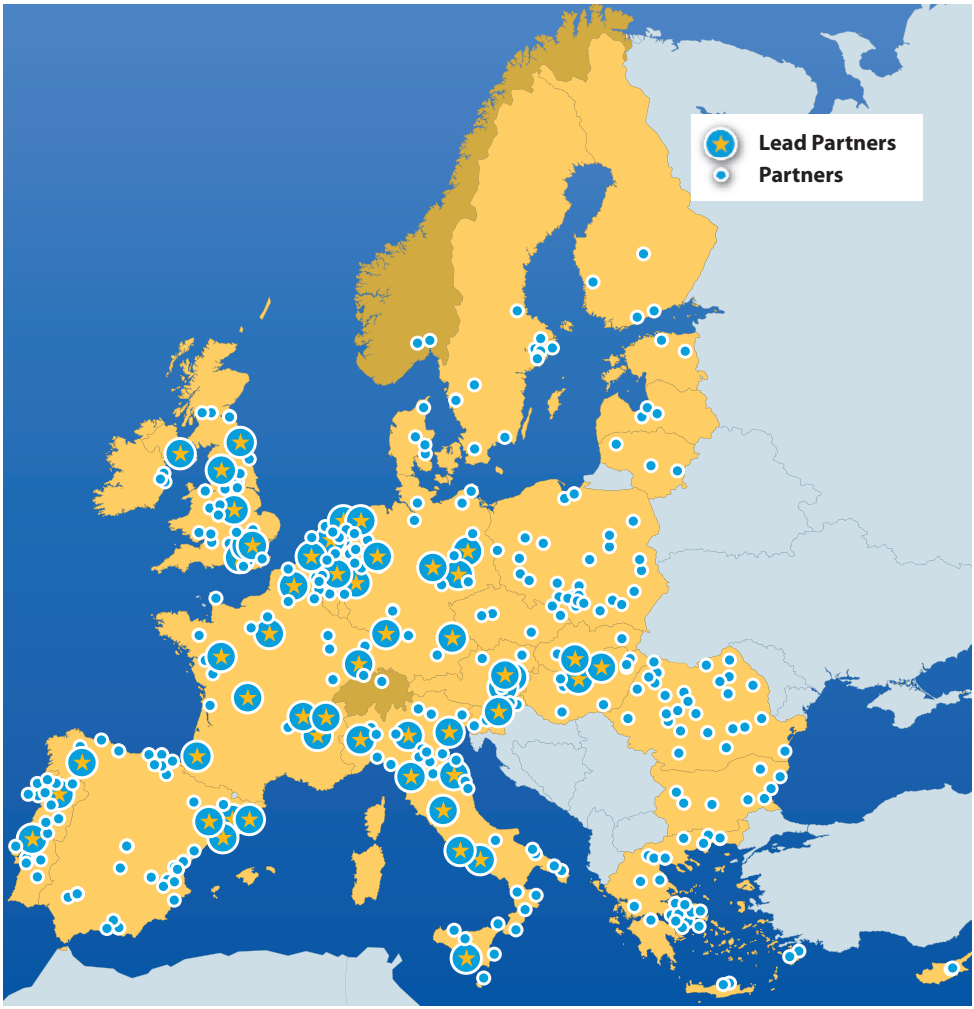
- Desarrollo del proyecto
- Colaboración concretada
- Producción de estudios de referencia
- Puesta en marcha de los Grupos de Apoyo Local
- Solicitudes finales y documentos contractuales preparados
- Todos los proyectos aprobados cuentan con el apoyo de la Secretaría y los Gestores de Polo Temático de URBACT

Presentación de las solicitudes definitivas, evaluación por parte de un panel externo y aprobación del Comité de Seguimiento de URBACT para pasar a la fase de implementación

Fase de implementación (27 meses)

- Actividades transnacionales de intercambio y aprendizaje
- Grupos de Apoyo Local activos a escala local
- Actividades de desarrollo de capacidades
- Desarrollo y producción de Planes de Acción Local
- Los Polos Temáticos coordinan la capitalización de los resultados de los proyectos

Socios de URBACT II
(a junio de 2013)



PARTE 1

Los Grupos de Apoyo Local URBACT y la planificación participativa de acciones

1.1 Grupos de Apoyo Local y Planes de Acción Local

¿Qué es un Grupo de Apoyo Local URBACT?

Los Grupos de Apoyo Local URBACT (GALU) son un pilar fundamental del programa URBACT. Cada ciudad socia de una red URBACT debe crear un GALU en el que se junten todas las partes interesadas de la ciudad en relación con la problemática política que se quiera abordar (como el desempleo juvenil o la regeneración de una zona desfavorecida). Estas partes interesadas deben poder participar activamente en el desarrollo y la implementación de las políticas locales desarrollo urbano.

Los Grupos de Apoyo Local URBACT son el vehículo mediante el que se desarrollan planteamientos integrados y participativos de políticas urbanas. Al juntar a varios socios para colaborar en un tema específico y poner en común sus experiencias a escala transnacional, el Grupo de Apoyo Local garantiza un resultado más riguroso y a la vez innovador, que lleva a la coproducción de un Plan de Acción Local.

La experiencia también refuerza la capacidad de los profesionales y las partes interesadas para diseñar e implementar soluciones sostenibles para superar con éxito los retos que se les presenten en el futuro.

¿Qué es un Plan de Acción Local?

Un Plan de Acción Local (PAL) es un documento estratégico en el que se identifican las necesidades, se analizan los problemas y las oportunidades y se plantean soluciones sostenibles y viables. Todas las ciudades socias de una red URBACT deben tener su propio PAL, que puede tener varios formatos. El Plan de Acción Local es, por encima de todo, una herramienta concreta y útil para que la ciudad solucione un problema local o mejore una situación determinada en la localidad. En el contexto de URBACT, el Plan de Acción Local es el resultado del proceso participativo del Grupo de Apoyo Local. Contiene una hoja de ruta y un plan detallado, que incluye información sobre plazos, calendario y financiación, para que la ciudad pueda afrontar el reto planteado por la red URBACT en cuestión.

¿Qué hacen los Grupos de Apoyo Local URBACT?

Los principales objetivos de los Grupos de Apoyo Local son emplear el marco y los métodos de URBACT para diseñar Planes de Acción Local integrados que garanticen un desarrollo urbano sostenible, así como reforzar la capacidad de todas las partes interesadas de desarrollar políticas eficientes.

Las actividades de los Grupos de Apoyo Local URBACT incluyen:

- **Analizar** los desafíos locales, buscar soluciones y desarrollar un Plan de Acción Local para hacer frente a estos desafíos.
- **Integrar** las lecciones del intercambio transnacional (conocimientos prácticos, buenas prácticas, revisión por pares, etc. de otras ciudades en su propia red y en otras esferas) en el proceso de elaboración de políticas a escala local.
- **Contribuir** al intercambio transnacional y al proceso de aprendizaje que tiene lugar a nivel de la red.
- **Comunicar** resultados a escala local y difundir las lecciones aprendidas entre la comunidad en general.
- **Participar** en las actividades formativas organizadas a escala nacional y Europea por el programa URBACT y desarrollar las capacidades de las partes interesadas de la ciudad.

A continuación se explican las principales actividades que llevan a cabo los Grupos de Apoyo Local URBACT durante el ciclo vital de los proyectos.

Cada red URBACT define sus propios términos de referencia de los Grupos de Apoyo Local adaptadas al tema en el que se centran, como el uso de los espacios públicos o la creación de empleo.

Estos términos de referencia se acuerdan al principio de la fase de implementación e identifican:

- Las principales categorías de partes interesadas que deberán involucrarse en los Grupos de Apoyo Local de la red.
- La media de reuniones que se celebrarán a nivel local.
- La manera en la que los miembros de los GALU participarán en actividades transnacionales.
- La forma de compartir y trasladar las lecciones aprendidas en las actividades transnacionales a la dimensión local.
- Las contribuciones que se esperan de los distintos Grupos de Apoyo Local al nivel de toda la red.
- Los miembros que se beneficiarán de los planes de desarrollo de capacidades.

Una vez acordados por todos los socios, los términos de referencia constituyen la base sobre la que cada ciudad socia define la hoja de ruta de su propio Grupo de Apoyo Local URBACT y a partir de la cual lo crea y lo gestiona.

¿Quién participa en los Grupos de Apoyo Local URBACT?

En cada ciudad hay una combinación diferente de partes interesadas involucradas en el Grupo de Apoyo Local URBACT. Al poner en marcha el proyecto, la ciudad debe identificar a las partes que tienen un interés en el tema político a tratar.

El grupo debería incluir representantes de:

- Las diferentes ramas de la administración local.
- Órganos electos responsables de las áreas políticas relacionadas con el problema que se quiere abordar.
- Beneficiarios (como los jóvenes, los mayores, los inmigrantes, etc.), usuarios finales y ciudadanos.
- Tercer sector, ONG y empresas sociales, especialmente cuando representen los intereses de grupos específicos o presten servicios públicos.
- Diferentes niveles de gobierno con competencias en la política en cuestión (barrio, ciudad, área metropolitana, región).
- Sector privado, comunidad empresarial, empresas y proveedores de servicios públicos.
- Autoridades de Gestión de programas operativos (ya sean del FEDER o del FSE).

En los capítulos siguientes, centrados en cómo involucrar a las partes interesadas y cómo trabajar con ellas en el marco de un Grupo de Apoyo Local, encontrará más información sobre cómo determinar y revisar su composición.

¿Qué ocurre si ya existe un Grupo de Apoyo Local o un Plan de Acción Local?

Algunas ciudades que participan en alguna red URBACT ya cuentan con un grupo de apoyo y una política para afrontar el problema en cuestión.

En estos casos, hay que evitar crear duplicidades o montar un grupo adicional: los socios pueden limitarse a analizar el funcionamiento del órgano existente y realizar los ajustes pertinentes. Por ejemplo, el Grupo de Apoyo Local URBACT podría ser un subgrupo de un foro existente, o la actividad de URBACT podría pasar a formar parte de la agenda del grupo existente.

Siguiendo la misma lógica, la participación en una red URBACT y en intercambios transnacionales puede ayudar a revisar, evaluar y mejorar planes existentes.

Si ya hay un Plan de Acción Local, la ciudad debería utilizar la experiencia de trabajo con otras ciudades para revisarlo o completarlo en caso de no haberse abordado alguna dimensión del problema (p. ej., la social, la física, la económica o la medioambiental). El Plan de Acción Local URBACT pasará a ser un documento de evaluación del progreso del plan existente, que permitirá realizar ajustes en virtud de las lecciones de otras ciudades URBACT y que servirá para canalizar acciones nuevas o revisadas que permitan abordar mejor el reto político en cuestión.

¿Cómo es el calendario?

Los Grupos de Apoyo Local URBACT se configuran y gestionan en el marco de las redes URBACT, que normalmente tienen una vigencia de dos años. El Plan de Acción Local se debe tener listo en un plazo de entre 12 y 14 meses para tener tiempo de comunicar los resultados y empezar a implementar las primeras acciones.

Uno de los principales objetivos del programa URBACT es garantizar la sostenibilidad del impacto del Grupo de Apoyo Local y el Plan de Acción Local en las prácticas y políticas de la ciudad.

Desarrollar planteamientos participativos supone todo un reto, y requiere tiempo y energía. Esta inversión debería ser sostenible para que la ciudad pueda beneficiarse de ella a largo plazo.

¿De dónde provienen los fondos para llevar a cabo las actividades incluidas en los Planes de Acción Local?

Aunque el programa URBACT apoya los intercambios y las actividades formativas transnacionales, así como el desarrollo de planes de acción integrados a escala local ofreciendo la ayuda de expertos, formación, etc., no proporciona fondos para implementar los Planes de Acción Local.

Sin embargo, una de las grandes ventajas de participar en una red de URBACT es la oportunidad de identificar posibles fuentes de financiación e inversión durante el proceso de planificación de las acciones.

Las Autoridades de Gestión son los organismos de las regiones y Estados miembros que se encargan de asignar los Fondos Estructurales europeos. El programa URBACT recomienda encarecidamente que las redes desarrollen una estrecha cooperación con las Autoridades de Gestión de los programas operativos, tanto del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) como del Fondo Social Europeo (FSE).

El objetivo es aumentar las posibilidades de que la ciudad consiga fondos para financiar las actividades incluidas en los Planes de Acción Local. Los Grupos de Apoyo Local URBACT deberían, por lo tanto, invitar a las Autoridades de Gestión a participar plenamente tanto en las actividades locales como en las transnacionales de la red. De este modo es más fácil alinear las prioridades y necesidades reales de las ciudades con las posibles fuentes de financiación.

Algunas redes URBACT han sido capaces de juntar a los representantes de las Autoridades de Gestión de varias regiones en reuniones especialmente convocadas para que participasen en el intercambio transnacional de ideas y experiencias sobre la temática del proyecto. Estas reuniones permiten que los organismos que gestionan los fondos europeos comprendan mejor los retos a los que las ciudades se enfrentan sobre el terreno y permiten intercambiar ideas y aprender los unos de los otros.

Las ciudades URBACT también han solicitado fondos con éxito, en base a sus Planes de Acción Local, a otros programas europeos y nacionales, como los dedicados a la investigación y a la inclusión social.

¿Qué apoyo ofrece el programa URBACT?

URBACT ofrece múltiples recursos a sus socios para ayudarles a aprovechar al máximo su participación en las redes y a desarrollar Planes de Acción Local verdaderamente integrados y robustos.

Financiación

Cada red tiene un presupuesto máximo de 800 000 €.

Parte de estos fondos se pueden destinar directamente a las actividades del Grupo de Apoyo Local URBACT, a la logística, a contratar servicios externos de facilitación o a costear el desplazamiento de los miembros del GALU a reuniones transnacionales, programas de desarrollo de capacidades u otros eventos del programa.

Experiencia y conocimientos

Además de su presupuesto, cada red tiene una dotación de 166 días-experto, que se pueden dividir entre el experto principal designado y un número limitado de expertos temáticos.

Su papel es acompañar a cada una de las redes durante el desarrollo y la implementación de la hoja de ruta y la producción de resultados.

Mientras que el experto principal es la figura que pone la experiencia y los conocimientos metodológicos y que presta ayuda en general al socio principal y al resto de socios del proyecto, los expertos temáticos pueden ofrecer su apoyo en casos o aspectos específicos relacionados con la temática de cada red.

Coordinadores de Grupos de Apoyo Local

A escala local, cada socio del proyecto es responsable de designar un coordinador del Grupo de Apoyo Local URBACT[2], que se encargará de liderar el grupo y de garantizar que haga su trabajo según lo planeado.

El coordinador del Grupo de Apoyo Local URBACT también hace de puente entre las actividades transnacionales y el Grupo de Apoyo Local. Sus funciones son:

- Organizar las reuniones del Grupo de Apoyo Local URBACT.
- Supervisar la producción del Plan de Acción Local.
- Informar de las actividades del Grupo de Apoyo Local a escala local y de la red.
- Organizar la contribución del Grupo de Apoyo Local a las actividades transnacionales.
- Participar en las reuniones y seminarios de desarrollo de capacidades de la red transnacional.
- Informar de lo sucedido en estos encuentros a los miembros del GALU.

2. El coordinador del GALU puede ser alguien de la administración local o un consultor externo. También hay casos en los que el socio del proyecto actúa como coordinador del GALU, lo que refuerza la conexión entre las actividades transnacionales del y las actividades locales del proyecto. Dado el aumento de presupuesto para los proyectos de la 3ª convocatoria de propuestas, se recomienda que los socios contraten los servicios de expertos en formación y animación si lo consideran necesario. Todos los aspectos presupuestarios deberían debatirse y acordarse entre todos los socios.

Herramientas

La Secretaría de URBACT, responsable de la implementación general del programa, proporciona apoyo en todos los aspectos del ciclo del proyecto.

Este conjunto de herramientas, así como el resto de documentos y directrices, dan ejemplos y consejos útiles para tratar determinados asuntos.

Las cinco secciones siguientes quieren servir de guía a las ciudades URBACT a la hora de construir un Grupo de Apoyo Local y coproducir un Plan de Acción Local. En la Parte 2 encontrará una serie de herramientas útiles, documentos y otros recursos.

1.2 Involucrar a las partes interesadas a escala local

Hacer que el Grupo de Apoyo Local URBACT cuente con las personas más adecuadas puede ser todo un reto. Conseguir que todas las partes interesadas relevantes trabajen juntas es la mejor forma de sentar unas bases sólidas para planificar acciones exitosas y coproducir el Plan de Acción Local.

Esta sección le guiará por los diferentes pasos que hay que seguir para crear un Grupo de Apoyo Local URBACT:

1.2.1 Estructurar el Grupo de Apoyo Local a nivel de la red

1.2.2 Definir el Grupo de Apoyo Local a escala local

La estructura de cada Grupo de Apoyo Local debe adaptarse al contexto y a las circunstancias específicas, por lo que no hay una solución válida para todos los casos. Los objetivos, las actividades y la composición de cada grupo dependerán de la temática, la naturaleza del proyecto y las actividades propuestas, las necesidades de la ciudad y la experiencia previa en el diseño de planteamientos participativos.

En cualquier caso, tanto el grupo como sus resultados deberían representar los intereses de todos los beneficiarios. Es por ello que es esencial identificar a las partes interesadas, hacer una selección e invitar a las que sean relevantes a participar. Un proceso de detección y evaluación compartido con el resto de socios del proyecto es una buena forma de decidir a quién invitar a participar y por qué hacerlo, qué se espera que aporte cada parte interesada y cómo se intentará que haga esta aportación. Las directrices de esta sección y las herramientas de la Parte 2 le ayudarán a realizar un análisis efectivo de las partes interesadas, identificar la naturaleza y los intereses de las partes interesadas que participarán en el proyecto y estudiar su posible influencia e interés en las actividades del Grupo de Apoyo Local.

1.2.1 Estructurar el Grupo de Apoyo Local a nivel de la red

Todas las redes URBACT acuerdan unos términos de referencia que recogen los principios en base a los que se configuran y por los que se rigen los Grupos de Apoyo Local URBACT. Este ejercicio tiene lugar cuando nace la red y aporta un marco de trabajo coherente para todas las ciudades de la red. Podría ser el tema principal de una sesión de trabajo específica de uno de los primeros seminarios, al principio de la fase de implementación, y debería centrarse en identificar las principales partes interesadas y decidir cómo participarán los miembros del Grupo de Apoyo Local URBACT en las actividades transnacionales de la red, cuál deberá ser su aportación y cómo se beneficiarán de estos intercambios.

Los intercambios entre ciudades socias en materia de planteamientos participativos también son una gran oportunidad de aprender de las experiencias de otros en este sentido.

Consejos

Los términos de referencia deberían incluir:

- Composición: principales categorías de partes interesadas que deberán participar en los Grupos de Apoyo Local URBACT, identificando a los departamentos más relevantes de la administración local, cargos electos, usuarios o beneficiarios finales, representantes del sector privado y Autoridades de Gestión de programas operativos u otras fuentes de financiación.
- Planteamiento inicial: posibles formas de seleccionar, contactar con y motivar a las partes interesadas para que participen en el GALU.
- Estructura: ideas de organización del grupo, como el número aproximado de miembros, el núcleo duro y los elementos más periféricos, etc.
- Información: definir la forma en la que los socios del proyecto informarán de las actividades de su Grupo de Acción Local al resto de socios de la red.
- Papel del Grupo de Apoyo Local en las actividades de la red, –como la posibilidad de albergar seminarios, elaborar estudios de caso, etc.–
- Calendario de actividades: objetivos de las primeras reuniones, frecuencia de las reuniones y un calendario preliminar.

Buena práctica

El ejemplo de la red OP-ACT:

El socio principal y el experto principal marcaron las pautas generales sobre las partes interesadas con las que convendría contactar en función de los objetivos globales del proyecto. Estas pautas incluyeron varias preguntas para las partes interesadas, con el fin de estudiar su posible aportación, así como sugerencias para movilizar a los diferentes actores.

Encontrará más información sobre este caso en el segundo número del boletín de OP-ACT.

Es importante que todos los Grupos de Apoyo Local URBACT estudien la mejor forma de involucrar a cargos electos municipales y a las Autoridades de Gestión de los programas operativos desde el primer momento, para así asegurarse de que los responsables de tomar decisiones estratégicas y las posibles fuentes de financiación tengan el Grupo de Apoyo Local, el problema que se quiere abordar y el futuro Plan de Acción Local en mente.

Las redes URBACT también podrían preparar una breve presentación de URBACT y de su red (objetivos, problemas abordados, resultados esperados) como una herramienta para darles a las partes interesadas una idea general de los incentivos para participar.

Esta presentación podría traducirse a los idiomas locales, de modo que todos los socios la puedan utilizar para presentar el proyecto y el proceso de creación del Grupo de Apoyo Local a escala local e invitar a participar a posibles partes interesadas.

1.2.2 Definir el Grupo de Apoyo Local a escala local

A la hora de decidir qué partes interesadas conviene involucrar en el Grupo de Apoyo Local URBACT, el primer paso es estudiar si ya hay otras estructuras parecidas en la ciudad.
Si su ciudad ya cuenta con un grupo trabajando con una temática similar, lo lógico sería aprovecharlo y no empezar algo nuevo desde cero. De este modo se evitan duplicidades y una posible reacción negativa de las partes interesadas que participen en las estructuras ya existentes.

Hay varios ejemplos de Grupos de Apoyo Local URBACT que han funcionado bien así, como el caso de Liverpool que presentamos más adelante.

Buena práctica

Ejemplo de la red HerO, Liverpool Sitio Patrimonio de la Humanidad:

El Grupo de Apoyo Local URBACT se configuró a partir de una estructura ya existente, el «Liverpool World Heritage Site Steering Group», creado en 2001, cuando la ciudad puso en marcha el proceso de nominación como Patrimonio de la Humanidad. Tras unirse a la red HerO, se revisó quién formaba parte del grupo.

En primer lugar, todos los miembros reafirmaron su compromiso de ayudar y participar en la gestión del grupo director y de garantizar su continuidad.
En segundo lugar, un grupo de empleados municipales llevó a cabo una revisión de la adecuación de los miembros del grupo. Se analizaron las partes interesadas y se clasificaron en función de su nivel de interés y su grado de influencia. El objetivo era evitar la inclusión de participantes pasivos o incluso negativos y crear un núcleo duro de partes interesadas que tuvieran un interés claro y una influencia significativa en el proceso. Se llegó a la conclusión de que todos los miembros del grupo director eran partes interesadas de primer orden y que, por lo tanto, no era necesario que ninguna de ellas dejara el GALU. Sin embargo, también se reconoció que algunas voces no estaban representadas en el grupo. Tras las investigaciones pertinentes, se unieron al grupo los representantes de los dos organismos relevantes ausentes hasta entonces (puede ver todo el proceso en el Plan de Acción Local de Liverpool).

El siguiente proceso de 3 fases resulta útil para analizar la participación de las partes interesadas:

a) Realizar una evaluación inicial de las posibles partes interesadas

b) Invitar a las partes interesadas consideradas relevantes a formar parte del GALU

c) Estructurar el GALU

a) Realizar una evaluación inicial de las posibles partes interesadas

Basándose en las condiciones de referencia de la red, cada ciudad lleva a cabo una revisión colectiva inicial, junto con los representantes del ayuntamiento y otros colaboradores, con el fin de identificar a las partes interesadas.
Estas primeras ideas sobre la composición del grupo se pueden compartir con el socio principal y el experto principal, que quizás puedan dar su opinión sobre posibles ausencias y hacer sugerencias.

En la sección dedicada a las herramientas (Parte 2), encontrará dos herramientas que le ayudarán a identificar a las partes interesadas con las que deberá hablar, y que le pueden ser útiles en varios puntos del ciclo de planificación: la tabla de análisis de los actores y la matriz de interés/influencia.

Estas herramientas pueden servir para distribuir las partes interesadas entre un primer grupo de actores locales esenciales (por ejemplo, los de la administración local) y un segundo grupo más amplio de posibles miembros del Grupo de Apoyo Local. Repetir este ejercicio en formato de taller ayuda a verificar la validez de la evaluación inicial de las partes interesadas. Además, las opiniones de los miembros del Grupo de Apoyo Local pueden añadir profundidad y coherencia a la estructura del grupo. Recomendamos repetir este ejercicio varias veces durante todo el ciclo del proyecto para adaptar el grupo a los cambios del contexto o las necesidades. La tabla es especialmente útil para comprender mejor la diferencia entre posibles partes interesadas «principales» y «secundarias», y también puede tener un cierto efecto sobre los papeles y las responsabilidades individuales dentro del Grupo de Apoyo Local.

b) Invitar a las partes interesadas consideradas relevantes a formar parte del GALU

Una vez identificadas las partes interesadas relevantes, convencerlas para que participen en el grupo puede ser todo un reto, especialmente si no había ningún tipo de colaboración previa.

La forma que adopten estos planteamientos iniciales es importante para generar interés y fomentar la participación a largo plazo. El primer contacto podría hacerse por medio de invitaciones individualizadas, llamadas telefónicas o reuniones bilaterales o en grupos reducidos. Otra opción sería organizar una convocatoria pública para generar interés y ampliar la participación. Esta alternativa puede ser útil para atraer a categorías específicas de partes interesadas, como representantes de la sociedad civil, o incluso llegar a grupos de más difícil acceso. Realizar anuncios en conferencias, ruedas de prensa y a través de los medios también puede dar que hablar y llamar la atención de nuevas partes interesadas.

Buena práctica

Participación de las partes interesadas en Riga, ciudad socia de la red My Generation:

Las autoridades municipales no habían tenido contacto con asociaciones juveniles antes de unirse a la red URBACT, por lo que emplearon una convocatoria pública para llegar a las ONG locales. De este modo, las autoridades entraron en contacto con más de 60 ONG, algunas de las cuales pasaron a participar en el GALU.

El método resultó ser todo un éxito. Al terminar el proyecto, el Grupo de Apoyo Local URBACT se convirtió en una plataforma para desarrollar un nuevo formato de comunicación y cooperación con las ONG basado en el debate abierto y las iniciativas conjuntas. Este tipo de enfoque, que involucra a varias partes interesadas, se aplicará a otros proyectos. Ocho de las diez organizaciones juveniles representadas en el Grupo de Apoyo Local URBACT han seguido cooperando estrechamente con el ayuntamiento, integrándose en los proyectos de los programas INTERREG y «Juventud en Acción».

Para más información, consulte el informe final de la ciudad de Riga.

Involucrar a las partes interesadas y conseguir que sigan activamente comprometidas durante dos años puede ser una tarea de enormes proporciones. Para conseguirlo, intente pensar en las ventajas de participar para los distintos actores y comuníqueselas de forma clara y persuasiva.

¿Qué les puede aportar?

¿Dinero? ¿Influencia? ¿Inspiración? ¿Formación? ¿Recompensas profesionales? ¿Contactos? ¿Mejores soluciones a sus problemas? ¿Diversión?

Formar parte del Grupo de Apoyo Local URBACT puede significar:

- Un plan de acción que tenga en cuenta las necesidades reales de su organización.
- Mejores redes locales, que pueden dar continuidad a la cooperación.
- Relaciones más estrechas que permiten conocer mejor la visión y los objetivos a largo plazo de las organizaciones con las que se colabora.
- Una responsabilidad más repartida entre las varias partes interesadas.
- Un proceso eficiente y rentable para desarrollar o evaluar un plan.
- Una experiencia profesional enriquecedora y gratificante.
- Obtener una perspectiva más amplia del problema abordado y del trabajo realizado por todos los organismos implicados.
- Una oportunidad de aprender de otras ciudades y de hacer contactos internacionales (véase la sección 1.5).
- Desarrollar capacidades en materia de participación, planificación urbana, planteamientos integrados y gestión de proyectos (véase la sección 1.6).
- Posible financiación para el Plan de Acción Local.

Es importante dejar claro desde el principio que se espera que los miembros asistan regularmente a las reuniones del Grupo de Apoyo Local URBACT y que participen activamente en el intercambio transnacional y la definición del Plan de Acción Local.

Consejos

¡Recuerde que no tendrá una segunda oportunidad de causar una primera buena impresión! Cuando se dirija a posibles partes interesadas, sea convincente y realista a la vez. No se centre solamente en las responsabilidades, sino también en las ventajas de participar.

Dado que la finalidad del Grupo de Apoyo Local URBACT también es participar en la coproducción del Plan de Acción Local, los actores implicados deberían poder contribuir activamente a su diseño e implementación.

Un enfoque exclusivamente de arriba abajo al seleccionar los miembros y construir el Grupo de Apoyo Local URBACT puede comprometer la credibilidad del grupo y sus resultados. Es necesario pensar lateralmente y ensanchar la participación.

c) Estructurar el GALU

Al igual que con la composición del grupo, no hay ninguna forma que garantice el éxito de un Grupo de Apoyo Local. Por la experiencia de anteriores proyectos URBACT, hay varias estructuras organizativas que pueden funcionar:

Estructura abierta: permite ir adaptando la estructura del Grupo de Apoyo Local sobre la marcha. En función de las necesidades, una estructura abierta permite aumentar la participación con nuevas partes interesadas relevantes, hacer intervenciones específicas en un tema concreto o unirse a las actividades del GALU en cualquier momento de la vida del proyecto.

Estructura cerrada: un grupo más pequeño, de un máximo de 10 personas, que permanece estable durante todo el proyecto, permite controlar mejor el grupo, asignar responsabilidades claramente y centrarse más en completar las tareas. Aunque este tipo de estructura no genera automáticamente la masa crítica que determinados procesos pueden necesitar, tiene la ventaja de permitir que los miembros se conozcan bien y creen vínculos estrechos.

Subgrupos por temáticas: muchos proyectos URBACT se estructuran alrededor de una temática principal y varias de secundarias.

Este tipo de estructura también se puede trasladar al Grupo de Apoyo Local URBACT. Si su proyecto tiene, por ejemplo 4 subtemas, los miembros del Grupo de Apoyo Local pueden decidir participar en 2 o 3 de los 4 subgrupos. Esta organización alrededor de subgrupos temáticos puede hacer que aumente el interés de los miembros y mejorar control de la evolución de cada grupo. Si se desarrollan varios grupos más especializados, también se necesitarán mecanismos para que puedan compartir los resultados.

Estructuras a varios niveles: otra posibilidad es una combinación de estructuras abiertas y cerradas. Un núcleo de entre 6 y 8 socios con grado alto de conocimiento de la temática del proyecto podría contar con el respaldo de una red local más amplia, que sería el público objetivo del programa de actividades locales desarrolladas por el núcleo del grupo. Sus funciones se podrían centrar, por ejemplo, en difundir las actividades y en organizar consultas a escala local. Con la creación de un núcleo restringido y una red local más amplia, podrá centrarse en el desarrollo del Plan de Acción Local y, al mismo tiempo, aprovechar las ventajas en materia de cooperación y difusión que ofrece una red local más amplia.

Más información

URBACT – Guía de redes temáticas de URBACT 2012

«El GALU es todo un reto... ¡pero merece la pena!» The URBACT Tribune, agosto de 2011

Red HerO – Plan de Acción Local de Liverpool–

Red OP-ACT – Boletín, nº 2–

Interactuar con las partes interesadas: lista de comprobaciones

Principales pasos:	Experto principal / Socio principal	Coordinador del Grupo de Apoyo Local
Definir las condiciones de referencia en materia de composición y las actividades de los GALU a nivel de toda la red.	✓	
Debatir las condiciones de referencia de los GALU en una reunión de la red.	✓	✓
Comprobar si ya hay un grupo parecido activo en la ciudad.		✓
Adaptar la lista de actores propuestos al contexto local e identificar a las personas de contacto.		✓
Consultar la lista de posibles actores de su localidad con el experto principal o el socio principal de su red.		✓
Decidir cómo contactar a los posibles miembros.		✓
Contactar a los potenciales miembros del GALU.		✓
Comunicar las ventajas de participar en el GALU, así como las obligaciones que conlleva.		✓
Organizar una primera reunión con un primer grupo de miembros y realizar un análisis de las partes interesadas ayudándose de una tabla de importancia/influencia.		✓
Seguir desarrollando la participación en el GALU.		✓
Elegir el formato del grupo.		✓
Realizar un seguimiento del proceso de selección y de los primeros resultados.	✓	
Utilizar las herramientas disponibles periódicamente y adaptar el grupo en función de las necesidades detectadas.		✓

1.3 Trabajar con las partes interesadas en el Grupo de Apoyo Local

Para crear un Grupo de Apoyo Local cohesionado y exitoso hace falta la energía, el compromiso y la implicación de todos los actores durante toda la vida del proyecto. En esta sección se explican los principales aspectos del trabajo con las partes interesadas en el marco de un Grupo de Apoyo Local URBACT:

1.3.1 Respaldar las actividades del Grupo de Apoyo Local a nivel de la red

1.3.2 Ejecutar las actividades del Grupo de Apoyo Local a escala local

Liderar un Grupo de Apoyo Local URBACT puede ser muy enriquecedor, pero también es una tarea compleja y que lleva mucho tiempo. Un Grupo de Apoyo Local exitoso es aquel que consigue coproducir y acordar un Plan de Acción Local que incorpora las agendas de todas las partes y que consigue crear un clima de cohesión y una dinámica de grupo entre personas que, a veces, provienen de contextos muy diferentes y tienen expectativas muy diversas.

El liderazgo, la confianza, la claridad informativa, una hoja de ruta pactada, comunicación regular y reuniones bien organizadas y gestionadas son factores importantes para el éxito.

1.3.1 Respaldar las actividades del Grupo de Apoyo Local a nivel de la red

El socio principal y el experto principal apoyan a las ciudades que forman parte de la red en la gestión de su Grupo de Apoyo Local, de acuerdo con los términos de referencia acordados para el conjunto de la red. Cada Grupo de Apoyo Local URBACT debe informar con regularidad de las reuniones celebradas y los avances hechos al socio principal, por ejemplo, entregándole un resumen de una página en inglés después de cada reunión. Esta información se puede complementar con llamadas y correos electrónicos.

El experto principal y el socio principal facilitan el intercambio entre socios de los avances de sus respectivos Grupos de Apoyo Local URBACT a través de, por ejemplo, encuestas, informes y sesiones específicas en las reuniones transnacionales.

El socio principal y el experto principal también ayudan a facilitar el aprendizaje y el intercambio entre los diferentes Grupos de Apoyo Local y en las actividades transnacionales. Diferentes miembros del Grupo de Apoyo Local de cada ciudad asisten a los encuentros transnacionales. Los delegados se eligen en base a su posible contribución al tema tratado en cada evento transnacional o a lo que puedan aprender sobre él. Cuando albergue una de las actividades de la red, el Grupo de Apoyo Local de la ciudad en

cuestión se implicará activamente en dar la bienvenida a los asistentes y organizar talleres conjuntos, visitas sobre el terreno, conferencias de prensa y encuentros informales para hacer contactos y conocer a los compañeros de otras ciudades.

Las principales funciones del experto principal y el socio principal son las siguientes:

- Liderar el proceso de definición de unos términos de referencia válidos para toda la red.
- Asesorar a los coordinadores de los Grupos de Apoyo Local, ya sea por teléfono, por correo electrónico o asistiendo directamente a las reuniones cuando sea necesario, para garantizar el éxito de las actividades relacionadas con el Plan de Acción Local.
- Dar ideas para las reuniones de los Grupos de Apoyo Local y ayudar a que se apliquen técnicas adecuadas de animación de reuniones.
- Revisar los informes de las reuniones de los Grupos de Apoyo Local URBACT.
- Dar oportunidades para que los socios compartan sus buenas prácticas, experiencias, problemas o soluciones en relación con sus Grupos de Apoyo Local en las reuniones transnacionales.
- Buscar y apoyar ideas para que los Grupos de Apoyo Local hagan aportes a las reuniones transnacionales (p. ej., organizar parte del seminario de la red o presentar un caso de estudio, un reto político, los avances hechos en la elaboración del Plan de Acción Local, etc.).

Buena práctica

La red EVUE: ¡premios para todos!

Desde el inicio del proyecto, el experto principal y el socio principal decidieron montar una serie de encuestas en línea para recoger información sobre las actividades de los Grupos de Apoyo Local y los avances en la elaboración del Plan de Acción Local. Estas encuestas se hicieron coincidir con el período de presentación de los informes semestrales, a fin de ayudar al socio principal a completar los informes de situación y, a la vez, evitar que los socios se cansasen de responder a encuestas. Las encuestas sirvieron para recordarles a los socios lo que debían estar haciendo, ya que les planteaban cuestiones sobre sus actividades. Durante las reuniones, el experto principal comentaba los resultados de las encuestas como forma de compartir información y de ayudar a los socios a entender mejor cómo otras ciudades están desarrollando sus Planes de Acción Local y los Grupos de Apoyo Local. ¡Incluso se daban premios a los más rápidos en responder y a las respuestas más completas a las encuestas!

1.3.2 Ejecutar las actividades del Grupo de Apoyo Local a escala local

a) El coordinador del Grupo de Apoyo Local URBACT

El coordinador del Grupo de Apoyo Local URBACT es un nuevo actor principal en las redes URBACT de tercera generación. Cada socio designa a una persona responsable de su Grupo de Apoyo Local URBACT. Esta persona puede ser el propio coordinador del proyecto URBACT de la ciudad, otro trabajador del ayuntamiento o un experto externo específicamente contratado para desarrollar esta tarea.

El coordinador del Grupo de Apoyo Local es la «persona de referencia» del grupo, tanto a escala local como a nivel de la red y para la Secretaría de URBACT: cada coordinador tiene a su par en el resto de ciudades participantes. Es la persona con la que hablan el socio principal y el experto principal cuando tienen cualquier cosa que comentar sobre el Grupo de Apoyo Local.

El coordinador del Grupo de Apoyo Local es el responsable de garantizar el correcto funcionamiento del grupo a escala local, gestionando el proceso, actuando de nexo bidireccional entre el grupo y las actividades transnacionales de la red y traduciendo todo eso en la elaboración de un Plan de Acción Local. También es el responsable de crear un entorno agradable y de encauzar el trabajo del Grupo de Apoyo Local. Es posible que algunas de las partes interesadas no hayan tenido experiencias previas en procesos participativos, por lo que el coordinador debe asegurarse de que todos los miembros se sientan cómodos y que sus opiniones sean respetadas.

Hacer un seguimiento de las reuniones y documentarlas para que quede constancia y se puedan auditar es una de las funciones más importantes de los coordinadores de los Grupos de Apoyo Local.

El socio principal ayudará a los otros socios a desarrollar los sistemas más adecuados:

- Dando ideas para las reuniones de los Grupos de Apoyo Local y ayudar a que se apliquen técnicas adecuadas de animación de reuniones.
- Revisando los informes de las reuniones de los Grupos de Apoyo Local URBACT.
- Dando oportunidades para que los socios compartan sus buenas prácticas, experiencias, problemas o soluciones en relación con sus Grupos de Apoyo Local en las reuniones transnacionales.
- Buscando y respaldando ideas para que los Grupos de Apoyo Local URBACT hagan aportes a las reuniones transnacionales (p. ej., organizar parte del seminario de la red o presentar un caso de estudio, un reto político, los avances hechos en la elaboración del Plan de Acción Local, etc.).

Consejos

Algunos aspectos que conviene tener en cuenta para ser un buen un coordinador del Grupo de Apoyo Local:

- ¿Cuáles son las competencias que considera esenciales para coordinar el Grupo de Apoyo Local URBACT? ¿Las tiene todas?
  De lo contrario, ¿cómo puede adquirirlas o cómo puede compensar estas deficiencias?
- Si usted fuera un miembro del Grupo de Apoyo Local URBACT, ¿qué esperaría de su coordinador?
- ¿Cuál cree que es la principal oportunidad para su Grupo de Apoyo Local y cuál es la principal amenaza a la que se enfrenta?

b) La hoja de ruta del Grupo de Apoyo Local URBACT

Es muy recomendable que cada Grupo de Apoyo Local diseñe una hoja de ruta, basada en los términos de referencia acordados a nivel de toda la red. La hoja de ruta es un vehículo útil para que todo el mundo siga la misma línea, para motivar la participación y para dar una visión clara de todo el proceso desde el primer momento.

Además de servir para planificar todas las actividades transnacionales, la hoja de ruta debería especificar los objetivos, los resultados previstos y los recursos disponibles. Debería contener una agenda provisional de todas las reuniones y una serie de plazos para la consecución de los resultados esperados. También debería explicitar las ventajas que participar a lo largo de todo el proyecto tiene para los miembros del Grupo de Apoyo Local URBACT y recibir la aprobación de todo el grupo.

Consejos

Una hoja de ruta compartida hará que los miembros del Grupo de Apoyo Local sepan en qué punto se encuentran en cada momento, lo que se traduce en un mayor sentimiento de apropiación y permite planear y decidir cuánto tiempo dedicar a cada tarea.

Una hoja de ruta puede incluir, por ejemplo:

- Una breve presentación de URBACT y de la red.
- Los objetivos del Grupo de Apoyo Local URBACT y los resultados previstos.
- La definición del reto político que abordarán el Grupo de Apoyo Local y el Plan de Acción Local.
- Un calendario preliminar de reuniones.
- Las fechas y las temáticas de los intercambios transnacionales, así como los aportes que hará el Grupo de Apoyo Local.
- Un esbozo del plan de trabajo que se seguirá para desarrollar el Plan de Acción Local.
- Un proceso de consultas previo a la elaboración del Plan de Acción Local y a su lanzamiento.

c) Organización de las reuniones del Grupo de Apoyo Local URBACT

Unas reuniones bien organizadas, con objetivos claros y una buena facilitación, ayudarán a que el Grupo de Apoyo Local no se desvíe de sus objetivos y servirán para motivar los actores implicados a asistir a las siguientes reuniones y a participar activamente. Haga circular una agenda al menos una semana antes de la reunión. Deje espacio en la agenda de la reunión para dar información, pero deje también mucho tiempo para que las partes interesadas puedan hablar e intercambiar puntos de vista. Piense en el lugar donde se celebrará la reunión, en la luz y el aire fresco, en las pausas, los refrigerios, etc. Es importante que los participantes se sientan cómodos. Plantéese celebrar las reuniones en distintos lugares, de modo que las organizaciones y partes interesadas participantes puedan turnarse como anfitrionas. Intente que los participantes en la reunión le den su opinión y asegúrese de adaptar las agendas de futuras reuniones a los comentarios recibidos.

La correcta facilitación de reuniones y eventos ayuda a crear las condiciones necesarias para una participación y una colaboración verdaderamente efectivas. Invertir en expertos especializados en la facilitación puede marcar la diferencia en términos de calidad y resultados de las reuniones. URBACT también ofrece herramientas y directrices para una gestión creativa de las reuniones.

Consejos

Es más probable que de los talleres en los que los participantes conversan entre ellos o realizan alguna actividad práctica en vez de asistir pasivos a una presentación tras otra, salgan ideas y un mayor sentimiento de apropiación de los resultados.

El éxito del Grupo de Apoyo Local URBACT dependerá de muchos factores, pero un aspecto crucial es el desarrollo de las reuniones. Es importante que todos los miembros analicen y debatan la forma en la que quieren organizar las reuniones.

Obviamente, una opción es hacer las cosas como siempre. Sin embargo, ¿por qué no convertir la participación en URBACT en una oportunidad para aplicar nuevos planteamientos?

Las reuniones de los Grupos de Apoyo Local URBACT pueden celebrarse en varios formatos en función de su finalidad.

A continuación se detallan varios ejemplos.

Sesiones de planificación comunitaria: eventos colaborativos cuidadosamente estructurados en los que todas las partes interesadas, incluida la comunidad local, colaboran estrechamente con especialistas de todas las disciplinas relevantes para planear el futuro de la comunidad o ciertos aspectos de éste.

Planificación práctica: un método para involucrar a la comunidad en el que pequeños grupos hacen planes para el futuro mediante ejercicios grupales de simulación con el apoyo de planos o maquetas de cartón modificables.

Presentaciones interactivas: representaciones visuales que permiten que las personas participen añadiéndoles cosas o alterándolas.

Consejos

Aproveche la experiencia y el conocimiento acumulados por el programa URBACT:

- Lea el artículo de URBACT sobre técnicas de animación. Piense en cuáles se ajustan más a sus objetivos e intente aplicarlas. Recuerde que una de las principales oportunidades que conlleva formar parte de URBACT es poder probar cosas nuevas. ¡Aprovéchelas al máximo!
- Eche un vistazo a los boletines publicados por la red SURE. Son un compendio de métodos y herramientas de planificación participativa que se pueden aplicar al contexto de una ciudad para fomentar la innovación social y la participación de las partes interesadas. En ellos encontrará herramientas útiles en gran variedad de situaciones, como para organizar talleres, iniciar la participación, obtener información del público, etc.

d) Mantener abiertas todas las líneas de comunicación dentro del Grupo de Apoyo Local URBACT

Para mantener el impulso inicial en la definición del Plan de Acción Local y el compromiso de todos los participantes durante todo el proceso es necesario que la comunicación funcione, tanto cuando los componentes del grupo se ven en persona como entre reuniones. El hecho de que haya canales de comunicación regulares y abiertos invita a las partes interesadas a hacer aportes, tanto formales como informales. Aunque, en la mayoría de los casos, los miembros del Grupo de Apoyo Local viven y trabajan en la misma ciudad, también pueden aprovechar el potencial que ofrecen las innovaciones en materia de colaboración a distancia y en línea para complementar las interacciones en persona.

Aunque los contactos bilaterales directos ayudan a permanecer informados, a continuación presentamos una lista no exhaustiva de herramientas de comunicación (tanto nuevas como más tradicionales) que puede emplear.

Teleconferencia: Una forma barata y práctica de hacer que los miembros del grupo permanezcan en contacto entre reunión y reunión y de adoptar decisiones provisionales.

Correo electrónico: Es recomendable enviar mensajes estructurados, agrupando la información importante en un solo correo –por ejemplo, en actualizaciones o boletines periódicos– en vez de bombardear a las partes interesadas con demasiados mensajes sobre asuntos específicos.

Almacenamiento de archivos en línea: Las nuevas tecnologías permiten crear una biblioteca en línea con documentos compartidos a los que podrán acceder todos los participantes (p. ej., Huddle, Grupos de Google o Yahoo! Grupos son herramientas gratuitas y fáciles de usar).

Consejos

Consejos a la hora de organizar una teleconferencia:

- Designe un moderador/facilitador.
- Busque y compare hasta encontrar el mejor servicio (hay muchas opciones en Internet, y la mayoría ofrecen versiones o periodos de prueba gratuitos).
- Asegúrese de que los participantes tienen los conocimientos técnicos necesarios; en caso de duda, haga las pruebas pertinentes antes de las reuniones del grupo.
- Programe la teleconferencia con el máximo cuidado para asegurarse de que todo el mundo esté disponible a la hora convenida.
- Prepare y distribuya la agenda por correo electrónico por adelantado, e incluya en ella los sitios web y los documentos que los participantes deberán haberse mirado para preparar la reunión.
- Envíe un mensaje de texto o un correo electrónico a modo de recordatorio 1 día y 1 hora antes de la teleconferencia.
- Deje unos 5 o 10 minutos al principio para que todo el mundo pueda conectarse.
- No programe sesiones demasiado largas (1 hora como máximo).
- Grabe la sesión para referencia futura (a menudo, el propio proveedor ofrece este servicio).

Software de gestión de proyectos: Puede reducir el tráfico de correos electrónicos, posibilitar la creación de un foro de debate, permitir almacenar documentos en una ubicación central y gestionar las tareas eficientemente (p. ej., Zoho Projects, Basecamp o Project Pier).

Skype, ooVoo y otras aplicaciones de VoIP: Llamadas gratuitas o baratas para hacer teleconferencias por Internet. El software en cuestión debe instalarse en todos los ordenadores, algo que la presencia de cortafuegos o las normas de algunas organizaciones pueden dificultar, y los usuarios deberán familiarizarse con él.

Herramientas Web 2.0: Cada día aparecen nuevas plataformas colaborativas y de trabajo en red. Los socios no deberían tener miedo de experimentar, pero puede resultar más práctico optar por soluciones probadas cuando se acerquen las fechas límite.

- Las redes sociales y de contactos profesionales, como Facebook o LinkedIn, permiten crear grupos y compartir información y mensajes.
- Delicious para compartir favoritos.
- Los cuestionarios de Doodle para programar reuniones.
- CrowdVine para planificar reuniones y sus agendas.
- Twitter para compartir apuntes breves y las últimas novedades.
- Flickr para compartir imágenes.
- SlideShare para almacenar y compartir presentaciones.
- YouTube para almacenar y compartir vídeos.
- Blogs, o plataformas digitales para publicar contenido multimedia.
- Wikis, o páginas web para que varios usuarios creen contenido de forma colaborativa.

e) Comunicación con el mundo exterior

Las ciudades URBACT tienen muchas cosas que compartir con sus propios ciudadanos, con sus regiones y con el resto de Europa. Comunicar y difundir los resultados es un elemento importante de las redes URBACT, y los Grupos de Apoyo Local deben aprovechar cualquier oportunidad que se les presente para dar visibilidad a su trabajo.

Este trabajo de difusión puede empezar con el nacimiento del Grupo de Apoyo Local y seguir durante todo el proceso participativo, hasta llegar a la publicación final y al lanzamiento del Plan de Acción Local. La comunicación externa puede ayudar a crear apoyo político y popular para el Plan de Acción Local, especialmente si se aprovecha la legitimidad que puede aportar el hecho de tratarse de un programa europeo (en algunos países). La implicación en los eventos transnacionales, o el hecho de albergar alguno, también puede comunicarse a través de la prensa local. Una actividad comunicativa bien planificada puede añadir valor por diferentes vías:

- Validando la implicación de las partes interesadas y dando visibilidad a su trabajo.
- Exhibiendo los resultados a posibles fuentes de financiación (Autoridades de Gestión u otras).
- Dando a conocer buenos ejemplos para otras ciudades u organismos que trabajen en asuntos similares.
- Creando un sentimiento de comunidad ganándose el interés y la confianza de los habitantes de la ciudad.

Hay varios instrumentos a su disposición para conseguir todo eso:

Mini sitio web de proyectos de URBACT: Aproveche el espacio personalizado disponible en el portal de URBACT para presentar las actividades y objetivos de su proyecto.– Los Grupos de Apoyo Local URBACT pueden añadir enlaces al sitio web del ayuntamiento y a los de las otras partes interesadas.

Boletín: Escriba artículos sobre la red URBACT y el Grupo de Apoyo Local en los boletines que distribuyen los distintos organismos participantes.

Eventos: Participe en eventos comunitarios con un stand, o programe eventos propios del Grupo de Apoyo Local URBACT, como días de puertas abiertas, ferias o conferencias.

Buena práctica

¡La red MY GENERATION cuelga vídeos y consigue 9 000 visionados!

De acuerdo con su estrategia de usar el vídeo como una de las principales herramientas de comunicación y difusión de su mensaje, la red MY GENERATION creó un canal específico e YouTube, My Generation TV. Cada Grupo de Apoyo Local URBACT de la red aportó sus propios vídeos, normalmente grabados por gente joven de la ciudad. En total, se subieron 65 vídeos, que acumularon unas 9 000 visitas y que mostraban la forma en la que los Grupos de Apoyo Local abordaban el problema de cómo maximizar el potencial de los jóvenes en las ciudades.

Redes sociales: Utilice Facebook, Twitter, LinkedIn o blogs para dar más relieve a la red, a la temática y al GALU.

Recuerde emplear las directrices de comunicación y los logotipos de URBACT en todas sus actividades de comunicación.

Buena práctica

El formato BarCamp en Reggio Emilia, ciudad miembro de la red Creative Clusters:

El Grupo de Apoyo Local URBACT actuó a dos niveles: un núcleo cerrado, de cariz institucional y muy técnico, y un segundo nivel abierto a más participantes y que siguió el formato BarCamp. BarCamp es una red internacional de conferencias creadas por los propios usuarios. Son eventos tipo taller, abiertos y participativos, cuyo contenido lo aportan los propios participantes. El formato se usa en muchos otros campos y contextos, como el software, el transporte público, la sanidad, la educación y la organización política.

Mientras el grupo primario actuaba como comité director, de los BarCamps salieron valiosas ideas y buenas prácticas. Al tratarse de acontecimientos abiertos, los BarCamps atrajeron a profesionales de procedencias muy diversas, así como a estudiantes e investigadores que también compartieron sus ideas. Este concepto también actuó como técnica de difusión, abriendo los acontecimientos y presentando los resultados del proyecto al público en general.

La ciudad hizo un vídeo de una de las reuniones organizadas con el formato BarCamp.

Consejos

Los boletines de la red SURE dan consejos útiles para organizar procesos de planificación participativos. Más concretamente, el número 5 incluye sugerencias prácticas sobre cómo hacer llegar la información al público.

Más información

Red EVUE – Encuesta en línea para GALU–

Conseguir resultados con reuniones animadas: los siete pilares del éxito; URBACT, 2012

Red SURE – Boletines–

Red Creative Clusters – BarCamp de Reggio Emilia – Vídeo–

Trabajar con los actores implicados: lista de comprobaciones

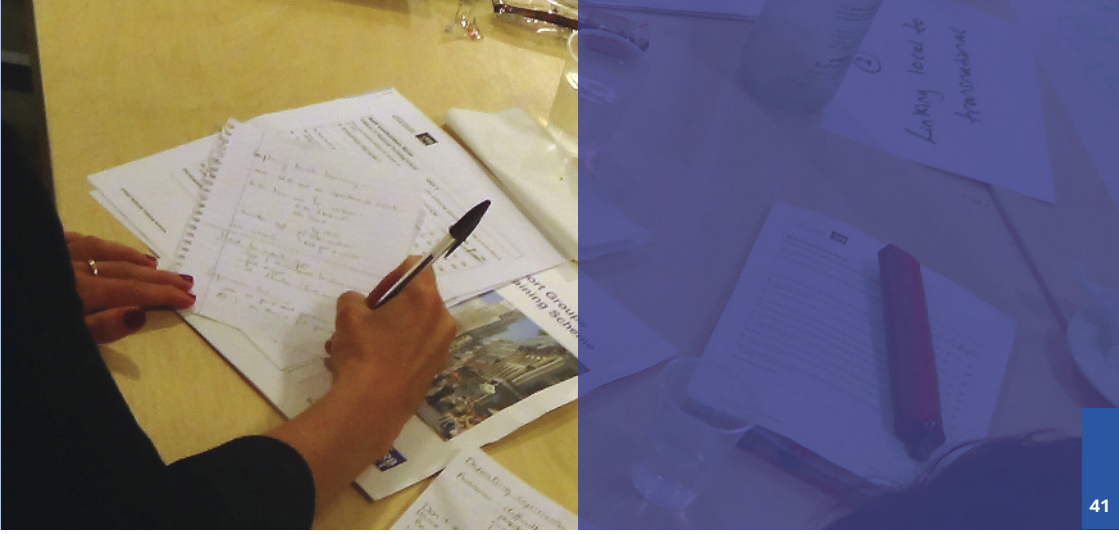
Principales pasos:	Experto principal / Socio principal	Coordinador del Grupo de Apoyo Local
Dar unos términos de referencia que rijan las principales actividades locales de los GALU a los coordinadores.	✓	
Ayudar a los coordinadores de los GALU a adaptar los términos de referencia a su situación y a concebir una hoja de ruta.	✓	
Hacer un seguimiento de la frecuencia y la calidad de las actividades de los GALU.	✓	
Ofrecer asistencia continuada a los coordinadores del GALU con las actividades.	✓	
Comunicar las actividades de los Grupos de Apoyo Local de los socios al resto de la red (p. ej., a través del boletín de la red, en el mini sitio web de URBACT, etc.).	✓	✓
Completar la hoja de ruta de los GALU con las autoridades locales (reuniones, eventos de difusión, etc.) y debatir su contenido con los miembros.		✓
Involucrar a los núcleos duros de los GALU en la realización de tareas y la producción de resultados tangibles.		✓
Asegurarse de que los informes sean breves e interesantes.		✓
Escoger el formato de las reuniones a los objetivos que se quieran conseguir.		✓
Planear con cuidado todos los puntos de cada reunión y seleccionar las técnicas de animación más adecuadas.		✓
Intentar organizar y participar en eventos memorables, que faciliten los intercambios y el desarrollo de ideas nuevas y útiles.		✓
Tratar los temas de calidad (contenidos, formato y método) al final de cada reunión.		✓
Adaptar las herramientas de comunicación interna a los diferentes miembros del GALU.		✓
Desarrollar un plan de comunicación y difusión para implementarlo a escala local.		✓
Validar los avances mediante eventos abiertos a un grupo más amplio de actores.		✓
Debatir con los miembros del GALU la posibilidad de seguir organizando actividades una vez terminado el proyecto.		✓

1.4 Planificación de acciones

Todos los socios de URBACT se comprometen a producir un Plan de Acción Local durante la vigencia del proyecto y como resultado de los intercambios y las actividades formativas realizadas tanto a nivel transnacional como a escala local. Cada Plan de Acción Local es único por contexto local, temática y cobertura. No hay un patrón predefinido. El método URBACT enfatiza que el proceso en sí es tan importante como el resultado.

Para que así sea, el Plan de Acción Local URBACT debería desarrollarse a partir de una serie de principios básicos:

- El Plan de Acción Local es un instrumento político: el Plan de Acción Local no es un mero trámite administrativo que haya que completar porque URBACT lo pida. Es una herramienta concreta y útil para cualquier autoridad local, que da respuestas al desafío político que se ha decidido abordar al unirse a la red URBACT.
- El Plan de Acción Local es un plan de acción integrado: debería abordar todas las dimensiones del problema (social, económica, física y medioambiental) y tomar en consideración los distintos niveles territoriales a los que afectarán las medidas que se implementen.
- El Plan de Acción Local se desarrolla en el marco de una red transnacional de URBACT: debería incorporar y fundamentarse en lo aprendido en las actividades de intercambio transnacionales que tendrán lugar en su red.
- El Plan de Acción Local es el resultado de un proceso participativo: se desarrolla con las partes interesadas o actores involucrados en el Grupo de Apoyo Local URBACT.
- El Plan de Acción Local no es un objetivo en sí mismo ni un producto final: debería desarrollarse en un plazo de entre 12 y 14 meses desde el arranque de la fase de implementación, para así tener tiempo de trabajar con los socios y decidir cómo llevarlo a la práctica.



En esta sección le presentaremos los principales elementos, tanto en materia de contenido como de procedimiento, para desarrollar un buen Plan de Acción Local:

1.4.1 El punto de partida

1.4.2 Coproducción de un plan de acción

1.4.3 Principales componentes del Plan de Acción Local

1.4.4 Asistencia al desarrollo de Planes de Acción Local

1.4.5 Consultas y lanzamiento del Plan de Acción Local

1.4.1 El punto de partida

El Plan de Acción Local es, principalmente, un documento que permitirá definir la línea de actuación a la ciudad y que luego se podrá utilizar para captar fondos para financiar las actividades que incluye. El público objetivo y el foco de atención del Plan de Acción Local varían en cada ciudad.

A pesar de llamarse Plan de Acción Local, el concepto de «local» hace referencia a varios niveles territoriales, que variarán en función del desafío político y la situación inicial a la que se enfrente la ciudad. El área geográfica objetivo del plan puede ser un distrito, la ciudad entera, el área metropolitana, la ciudad y sus alrededores, etc.

En las ciudades que ya dispongan de un plan estratégico, el Plan de Acción Local puede centrarse en acciones más específicas o en proyectos a pequeña escala en el marco del plan estratégico. Si ya hay estrategia y un plan de acción en marcha, participar en una red URBACT y en los intercambios transnacionales puede servir para revisar, evaluar y mejorar estos planes. El programa URBACT también da una nueva oportunidad de completar un plan ya existente si, por ejemplo, los esfuerzos dedicados a alguna dimensión (social, física, económica o medioambiental) han resultado insuficientes. El Plan de Acción Local pasará a ser un documento de evaluación del progreso del plan existente, que permitirá realizar ajustes en virtud de las lecciones de otras ciudades URBACT y que conducirá a programar acciones nuevas o revisar las existentes, con el fin de abordar mejor el reto político en cuestión.

Se recomienda que los Grupos de Apoyo Local URBACT empiecen a trabajar en sus Planes de Acción Local desde el momento en el que arranca la fase de implementación, y que empleen el análisis de la temática, el marco de las políticas de la UE y el contexto de la ciudad documentados en el estudio de referencia.

Los Planes de Acción Local deberían elaborarse con el objetivo explícito de captar financiación para la implementación de las acciones. Al diseñar el plan, algunas ciudades pueden optar por seguir un patrón específico, exigido por una Autoridad de Gestión u otro organismo que financie las acciones planeadas. Los Grupos de Apoyo Local URBACT que hayan involucrado a Autoridades de Gestión y otras posibles fuentes de financiación en el proceso participativo de desarrollo del plan deberían estar mejor situados a la hora de conseguir fondos para su implementación.

Dada la gran variedad de públicos objetivo, puede resultar necesario preparar varias versiones del Plan de Acción Local. Por ejemplo, puede ser buena idea contar con un resumen ejecutivo, más fácil de distribuir, para públicos considerados secundarios. Estos resúmenes del Plan de Acción Local deberían traducirse al inglés, de modo que otros socios del proyecto URBACT puedan acceder a ellos, y también pensando en posibles fuentes de financiación internacionales.

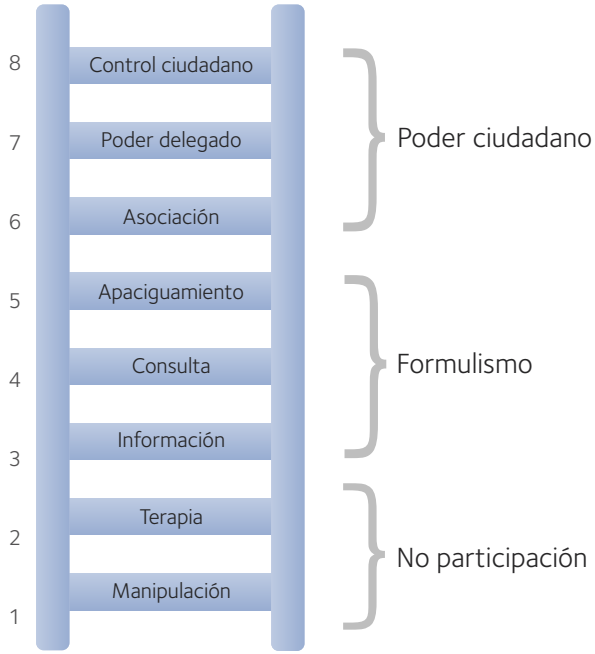
El formato del Plan de Acción Local varía en función de los públicos objetivo a los que vaya destinado. Cuando el Plan de Acción Local se deba presentar a unos actores muy concretos, como políticos, ciudadanos o empresas, se podrá ser más creativo (por ejemplo, empleando presentaciones audiovisuales o folletos). Los resúmenes del Plan de Acción Local también pueden hacerse en forma de folletos bien diseñados e incluso vídeos. El coordinador del Grupo de Apoyo Local URBACT normalmente encabeza el proceso de producción física y, en algunos casos, los mismos miembros del Grupo de Apoyo Local se responsabilizan de redactar y revisar parcial o íntegramente el documento. Los mejores Planes de Acción Local reflejan e integran el conocimiento y las perspectivas de todos los miembros del Grupo de Apoyo Local, así como lo aprendido en los intercambios transnacionales con otras ciudades URBACT. En el sitio web de URBACT se pueden encontrar Planes de Acción Local de redes anteriores, que pueden servir de modelo para el contenido, la estructura y el formato.

1.4.2 Coproducir un plan de acción

El Plan de Acción Local URBACT es el resultado de un proceso integrado de coproducción. Los miembros del Grupo de Apoyo Local URBACT están involucrados en este proceso desde el primer momento y el documento final debería ser un reflejo coherente de una pluralidad de voces. El desarrollo y la validación de cada plan debería ser una empresa común, diseñada para reforzar el compromiso de todos los socios y aumentar las posibilidades de conseguir resultados sostenibles. La coproducción es la mejor garantía de que el planteamiento sea verdaderamente integrado y aumenta las posibilidades de que el plan se implemente con éxito.

Algunas ciudades pueden estar ya familiarizadas con la escalera de participación de Arnstein[3], detallada a continuación. Esto muestra que el término «participación» engloba a gran variedad de acciones que implican diversos grados de participación: desde la información hasta la co-producción, pasando por la consulta. El objetivo de los socios de URBACT debería ser el grado más alto, la coproducción. No es en absoluto una tarea sencilla, por lo que los socios deberían aprovechar al máximo la ayuda que pueden prestarles su red URBACT y el programa entero (conocimientos, formación, experiencias compartidas, revisión por pares, etc.).

La escalera de participación de Arnstein



3. Arnstein, S: «A Ladder of Citizen Participation», *JAIP*, vol. 35, nº 4, julio de 1969, pp. 216-224

La escala de 7 grados de participación ciudadana desarrollada por el proyecto TOGETHER

La red TOGETHER se ha centrado en desarrollar nuevas vías para que las autoridades públicas involucren a la gente corriente y los ciudadanos en sus decisiones. El principio es muy simple: es mejor involucrar e invitar a los ciudadanos a participar en el desarrollo de su ciudad que no simplemente informarles de las decisiones que se hayan tomado. Es un concepto de ciudadanía activa o, utilizando la terminología del proyecto, de responsabilidad compartida. Partiendo de este concepto, la red ha desarrollado una escala de 7 grados de participación ciudadana.

1. Mínima participación

El ayuntamiento consulta algunos temas con los ciudadanos o las organizaciones vecinales y sociales, o incluso programa algunas encuestas, pero no parece tomar demasiado en consideración los resultados. Esta práctica se conoce peyorativamente como «formulismo».

2. Asociación formal

Existe una relación formal con varias organizaciones externas al ayuntamiento. Estos socios se sientan en la misma mesa que las autoridades, pero el ayuntamiento o el ente público presiden la reunión y toman todas las decisiones importantes.

3. Una asociación activa

Es un enfoque más igualitario entre las partes, de modo que las organizaciones sociales y vecinales tienen influencia real en la agenda y la toma de decisiones. Sin embargo, el ayuntamiento sigue teniendo una influencia decisiva.

4. Gobierno compartido

Hay una auténtica planificación estratégica de servicios, proyectos y programas. Los actores de las diferentes organizaciones y sectores afectados definen conjuntamente una serie de prioridades políticas, que pueden traducirse en planes estratégicos.

5. Gestión compartida

En esta situación, las diversas organizaciones implicadas trabajan conjuntamente para coordinar la provisión de un servicio o la ejecución de un proyecto. Actores de diferentes sectores y organizaciones utilizan sus respectivos recursos para contribuir directamente y de manera práctica a la ejecución de un determinado proyecto o a la prestación de un servicio.

6. Coproducción

Hace referencia a una situación en la que los ciudadanos producen, parcial o totalmente, los servicios que ellos mismos utilizan.

7. Responsabilidad compartida

Supone la combinación de los elementos detallados en los puntos 4, 5 y 6 en todo un sector o dominio; por ejemplo, en el sistema educativo de una ciudad o en su regeneración económica. El objetivo final debería ser llegar a este estado en todo un territorio, es decir, en todos los servicios que se presten en un barrio o distrito.

1.4.3 Principales componentes del Plan de Acción Local

A continuación detallamos los componentes clave de un Plan de Acción Local URBACT. No es una lista exhaustiva, sino una indicación de lo que debería incluir:

a) Contexto de la ciudad y definición del reto político/problema inicial

b) Definición del foco de atención y los objetivos

c) Acciones y calendario

d) Régimen de financiación

e) Marco para la obtención de resultados

f) Descripción del proceso

g) Análisis de riesgo

a) Contexto de la ciudad y definición del reto político/problema inicial

Posible contenido:

- Estadísticas y pruebas documentales que demuestren y definan el contexto de la ciudad y los retos que hay que abordar, como, por ejemplo:
  - Estadísticas de población y demografía
  - Ubicación de la ciudad
  - Estadísticas de empleo y de desempleo
  - Composición de la industria y empleo industrial
  - Resumen de los programas operativos (FEDER y FSE) que cubran la ciudad
- Situación actual de la problemática que quiere abordar el Plan de Acción Local, como, por ejemplo:
  - Resumen del contexto institucional –roles y responsabilidades de los diferentes entes–
  - Resumen de las estrategias y políticas (locales, regionales y nacionales) existentes que sean relevantes para la problemática
- Información de investigaciones de referencias y análisis DAFO ampliado
- Presentación y análisis de los problemas y las opciones para solucionarlos

b) Definición del foco de atención y los objetivos

Posible contenido:

- Descripción del foco de atención del Plan de Acción Local y análisis de las razones por las cuales se ha optado por este planteamiento
- Resumen de las otras opciones estudiadas y razones por las que fueron rechazadas
- Información que ponga de relieve por qué resolver la problemática es prioritario, a ser posible haciendo referencia a lo aportado por los miembros del Grupo de Apoyo Local URBACT y actores externos al proceso
- Resumen de las principales aspiraciones del Plan de Acción Local
- Resumen de cómo se relaciona con la red en conjunto y si o cómo se ha empleado lo aprendido en los intercambios transnacionales a la hora de definir el enfoque del plan
- Información sobre cualquier otro aspecto que se haya aprendido por otras vías y que haya servido para decidir el foco de atención del plan
- Presentación de la visión o el objetivo estratégico
- Lista de prioridades globales del Plan de Acción
- Lista de objetivos principales –qué se quiere conseguir– asegurándose de que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y acotados en el tiempo (SMART)

c) Acciones y calendario

Posible contenido:

- Desglose de las actividades, acciones y proyectos planeados que ayudarán a cumplir los objetivos y conseguir los resultados (puede optar por presentar los distintos elementos englobados en función del objetivo al que responden)
- Información sobre el calendario de realización de las actividades
- Diagrama de Gantt para mostrar acciones y plazos

d) Régimen de financiación

Posible contenido:

- Resumen de los recursos necesarios para llevar el Plan de Acción Local a la práctica
- Resumen de las posibles fuentes de financiación (incluidos el FEDER y el FSE, entre otros)
- Presentación de la relación entre estas actividades y las prioridades (emergentes) de los programas operativos del FEDER y el FSE para el período 2014-2020 (y, posiblemente, también en relación con el Horizonte 2020)

e) Marco para la obtención de resultados

Posible contenido:

- Información sobre quién realizará las acciones–roles y responsabilidades de las partes involucradas–
- Información sobre la gobernanza durante y después del apoyo de URBACT
- Resumen de los indicadores que se emplearán para realizar el seguimiento de los avances

f) Descripción del proceso

Posible contenido:

- Composición y papel del Grupo de Apoyo Local URBACT
- Papel e impacto de los intercambios transnacionales y lo aprendido en ellos (p. ej. revisión por pares, posible transmisión de buenas prácticas, etc.)

g) Análisis de riesgo

Posible contenido:

- Descripción del tipo de riesgo (p. ej. operativo, financiero, legal, técnico, de personal o de comportamiento)
- Clasificación del riesgo entre bajo, medio o alto
- Líneas generales de los pasos que se podrían seguir para reducir su probabilidad e impacto

En función de la situación y las necesidades concretas, estos componentes se pueden englobar de muchas formas diferentes. También debería plantearse preparar varias versiones del Plan de Acción Local, adaptadas a los diferentes públicos objetivo que pueda tener. El formato de estas versiones dependerá de cómo se elabore el Plan de Acción Local en general, tanto desde la perspectiva de buscar financiación como del debate con cargos electos y responsables de la toma de decisiones, pasando por cómo se comparta con el público externo, los ciudadanos, los medios, etc.

1.4.4 Asistencia al desarrollo de Planes de Acción Local

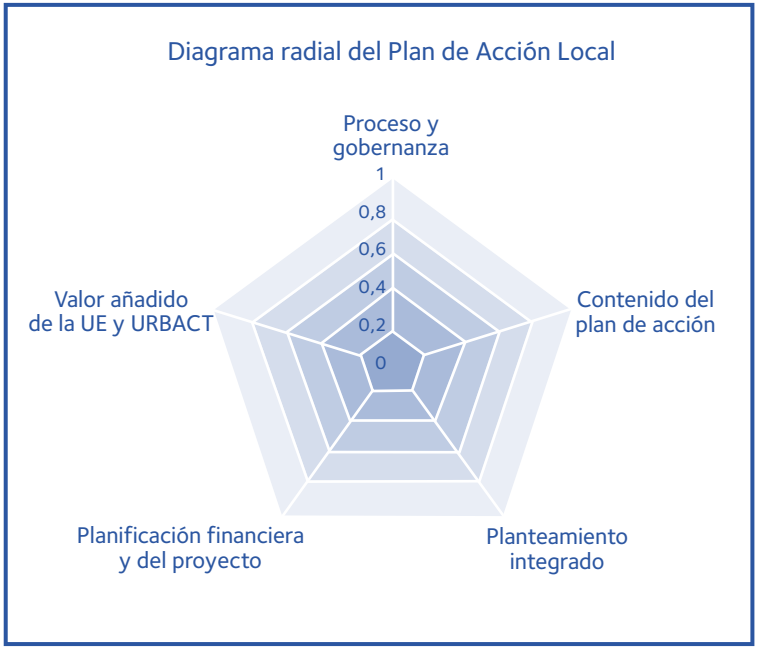
El principal valor añadido de elaborar un plan de acción en el marco de una red transnacional URBACT es que podrá beneficiarse, por un lado, del apoyo proporcionado por el programa y, por el otro, de los aportes del resto de socios de la red.

URBACT ha creado una serie de herramientas para ayudar a desarrollar el Plan de Acción Local:

- Un árbol de problemas que puede permitir que las partes implicadas consensúen la definición de los problemas, sus causas y sus efectos.
- Una tabla de acciones que puede servir para tener una visión global de los resultados previstos, los productos, las acciones, los indicadores y los recursos disponibles.
- Una tabla de problemas y soluciones que puede servir para generar ideas y analizar los problemas y las soluciones posibles.

Estas herramientas se analizan en la Parte 2– Herramientas útiles, junto con información sobre el modelo de planificación cíclica, que también puede resultar útil en este contexto–.

A ellas también hay que añadir la «herramienta de autoevaluación del Plan de Acción Local», con la que el Grupo de Apoyo Local podrá evaluar su Plan de Acción Local en términos de contenido, gobernanza, planteamientos integrados, financiación, planificación y valor añadido. La herramienta se puede emplear para comprobar la coherencia del Plan de Acción Local y la efectividad del Grupo de Apoyo Local. Se trata de una hoja de cálculo de Excel que, una vez rellenada, genera un diagrama radial que identifica fortalezas y debilidades. El grupo podrá ajustar el plan de acción y los métodos en función de los resultados. Un buen ejercicio puede ser que todos los Grupos de Apoyo Local de la red realicen esta autoevaluación en un momento dado, comparen los resultados obtenidos y compartan experiencias locales con otros socios de la red transnacional.



Buena práctica

«Laboratorios de implementación» desplegados en la red REDIS

Durante las reuniones transnacionales, el proyecto REDIS adoptó un método específico de revisión por pares, llamado «laboratorios de implementación».

Un laboratorio de implementación era un taller de 2 días y medio de duración, en el que las partes interesadas de las diferentes localidades (es decir, los miembros del Grupo de Apoyo Local), socios del proyecto y expertos daban recomendaciones para la ciudad organizadora del evento. El método podía aplicarse a cualquier tema de desarrollo urbano o área política.

La intención de estas sesiones era que los participantes invitados y los organizadores pudieran compartir experiencias y aumentar sus conocimientos. La conclusión final es que los «pares» aportaron sugerencias y recomendaciones útiles y prácticas para que la ciudad organizadora del laboratorio mejorara su distrito científico (el tema principal de REDIS).

En REDIS, este tipo de taller se organizaba del modo siguiente:

1. Preparación: El socio principal, la ciudad organizadora (incluido el Grupo de Apoyo Local) y el experto principal preparaban la sesión. La ciudad organizadora lideraba el proceso y actuaba dentro del marco del formulario de solicitud. El experto principal tenía un papel consultivo. Los visitantes recibían información relevante (incluido el capítulo de información básica de la ciudad organizadora) antes de la reunión.

2. Primer día: El primer día se dedicaba a analizar la situación de la ciudad organizadora. La primera parte normalmente se destinaba a hacer visitas sobre el terreno y presentaciones generales (preferentemente, a cargo de miembros del Grupo de Apoyo Local), y también a conocer el progreso del Plan de Acción Local. A continuación, los expertos invitados ofrecían una o dos presentaciones sobre el tema específico tratado, para aprender de ejemplos de buenas prácticas de ciudades europeas que no formaban parte de la red.

3. Segundo día: Los participantes analizaban (en dos o más subgrupos, de máximo 15 personas cada uno) un conjunto concreto de aspectos temáticos relacionados con el distrito científico: desarrollo de la marca y marketing, cooperación de triple hélice, integración en el tejido urbano, perspectivas a largo plazo, fomento de la interacción entre distritos científicos, trabajo con partes interesadas no cooperativas, modelos de gestión e impacto en la región en su conjunto. El estudio de caso de referencia era el documento del que partían los debates. Tras el análisis, los subgrupos desarrollaban recomendaciones políticas estratégicas para la ciudad organizadora del evento.

4. Tercer día: El o los moderadores preparaban una presentación de las visiones, las sugerencias y los pasos concretos que había que dar. La presentación se hacía en una conferencia de prensa pública, ante los responsables políticos locales y la prensa regional. Los resultados servían para orientar el Plan de Acción Local de la ciudad.

5. Después de la reunión: Se distribuía un informe a todos los socios con el fin de servirles de inspiración.

El programa URBACT también exige la realización de una revisión intermedia entre 12 y 14 meses después del arranque de la fase de implementación. Se trata de revisar los borradores de los Planes de Acción Local e identificar las acciones que deben llevarse a cabo para garantizar la buena calidad de todos estos planes (p. ej., ofrecer apoyo adicional a determinados socios). Los Gestores de Polo Temático también podrán orientar en la elaboración de los Planes de Acción Local, dar ejemplos de planes anteriores de otras redes y sugerir que se establezcan conexiones con otras iniciativas y marcos políticos similares en Europa.

A nivel de la red, el socio principal y el experto principal ofrecen orientación, herramientas y conocimientos útiles tanto para el contenido como para la metodología. En la mayoría de redes previas, el socio principal y el experto principal, en colaboración con los socios y con el acuerdo de todos ellos, diseñaron plantillas y guiaron el diseño de los Planes de Acción Local. Las sesiones de las reuniones transnacionales dedicadas a analizar el desarrollo de los Planes de Acción Local, intercambiar ideas entre socios y encontrar soluciones conjuntas son de vital importancia.

Dentro de cada proyecto, los socios pueden ayudarse los unos a los otros a desarrollar mejores Planes de Acción Local compartiendo los avances que realicen y llevando a cabo revisiones por pares. Los proyectos URBACT tradicionalmente han considerado que las reuniones transnacionales eran buenas oportunidades de reunir información de los socios con respecto a sus planes. Hay maneras creativas de hacerlo: diseñando carteles, contando las experiencias en forma de historias o utilizando la técnica de la pecera, entre otras. Una de las principales funciones del experto principal es garantizar que el programa de los seminarios transnacionales dedique suficiente tiempo a estos intercambios. Asimismo, también es importante emplear una metodología adecuada, que garantice que los socios se beneficien de las experiencias y los conocimientos acumulados por sus pares.

1.4.5 Consultas y lanzamiento del Plan de Acción Local

Una vez se disponga de un borrador del Plan de Acción Local, la realización de un proceso de consulta certifica que el plan tiene el apoyo de las partes interesadas, que también tendrán la oportunidad de hacer las últimas modificaciones antes de que se publique. Este proceso puede llevarse a cabo de varias maneras: días de puertas abiertas, la distribución del borrador seguida de una mesa redonda, una edición participativa del documento, dar oportunidades para que las personas interesadas den su opinión por la red, etc.

A pesar de que ya se haya contado con los aportes de las organizaciones locales en la redacción del Plan de Acción Local, el Grupo de Apoyo Local URBACT debería revisar el borrador final del plan con ellas antes de dar el proceso por concluido o hacerlo público. De este modo se tendrá la garantía de que el plan no esté dominado por intereses particulares y se permitirá que los colectivos menos visibles indiquen si ven posibles problemas que podrían complicar el lanzamiento y la implementación del plan.

Siempre que sea posible, el Plan de Acción Local debería tener un cierto grado de flexibilidad durante todo el proceso de desarrollo, de modo que se pueda actualizar o enmendar si fuese necesario.

Una vez el Plan de Acción Local esté listo, su lanzamiento público indica a los ciudadanos en general que se ha llegado a un acuerdo, tanto en las altas esferas políticas como con las partes interesadas. A menudo, el último paso es la firma del Plan de Acción Local por parte de un representante de la administración, a poder ser un cargo electo de relevancia o un alto funcionario, cuyo apoyo sirva para refrendar completamente el contenido del plan. Y no olvide celebrar el logro –y movilizar a todos los medios, de modo que todo el mundo pueda participar del éxito–. El equipo de comunicaciones de URBACT puede guiarle en temas relacionados con la marca URBACT, técnicas de difusión y estrategias de comunicación efectivas.

El hecho de publicarlos no es necesariamente beneficioso para los Planes de Acción Local. En líneas generales, es importante que todos los socios involucrados firmen la versión definitiva del plan al más alto nivel, con un acontecimiento que marque tanto el acuerdo como la propia elaboración del plan.

Una buena opción puede ser vincular la presentación del plan con otras actividades o iniciativas políticas. El proyecto URBACT también podría, por ejemplo, programar la presentación simultánea de varios Planes de Acción Local, u organizar el evento en el marco de una visita transnacional.

Es importante invitar a todas las partes interesadas a participar activamente en el lanzamiento y a que activen sus redes para hacer correr la voz. Redactar comunicados de prensa e invitar a televisiones y radios al evento pueden ser otras vías de difusión efectivas. En cualquier caso, deberán seguirse las directrices de comunicación de URBACT.

Planificar un evento de presentación del plan de acción también puede ser una buena oportunidad para concretar detalles de su implementación, indicadores para medir el progreso, mecanismos de supervisión y medidas de evaluación.

Elaborar un plan bien pensado y diseñado, que cuente con la aprobación de las partes interesadas y apoyo político y financiero es todo un logro. ¡Felicidades!

Más información

Red Together – La escala de 7 grados de participación ciudadana

Red REDIS – Informes de los laboratorios de implementación–

URBACT – Herramienta de autoevaluación del Plan de Acción Local (bajo el encabezado «Evalúe su Plan de Acción Local»)

Planificación de acciones – Lista de comprobaciones

Principales pasos:	Experto principal / Socio principal	Socio del proyecto / Coordinador del GALU
Proporcionar herramientas y directrices claras para desarrollar el PAL a los socios del proyecto.	✓	
Aconsejar estructuras y formatos para armonizar los diferentes PAL a nivel de la red.	✓	
Tener en cuenta el estado de la cuestión y el estudio de base a la hora de plantear el PAL.		✓
Debatir el alcance territorial del PAL a nivel de la red.	✓	✓
Debatir el alcance territorial del PAL a escala local.		✓
Decidir el formato del PAL.		✓
Decidir pronto quién se encarga de redactar cada una de las partes del PAL.		✓
Involucrar a las Autoridades de Gestión y a los máximos responsables de la toma de decisiones en el proceso.		✓
Crear y participar en un proceso de creación compartida en el que se escuchen todas las opiniones.		✓
Asegurarse de que el PAL se considere parte de un proceso cíclico o iterativo y no un fin en sí mismo.	✓	
Revisar periódicamente el progreso del PAL con los socios.	✓	
Aprovechar las reuniones transnacionales para revisar el progreso del PAL.	✓	
Organizar revisiones por pares del PAL entre los socios del proyecto.	✓	✓
Crear un PAL adaptado a su público objetivo en términos de contenido y formato.		✓
Consultar con la ciudadanía en general y presentarles un anticipo del PAL cuando lo considere oportuno.		✓
Comunicar los principales mensajes del PAL.		✓
Emplear los últimos 12 meses del período de implementación para encontrar fuentes de financiación para el PAL.		✓
Plantearse celebrar un evento de lanzamiento del PAL abierto al público.		✓

1.5 Sacar el máximo rendimiento a los intercambios transnacionales

Los encuentros transnacionales son uno de los elementos distintivos de los proyectos URBACT. Son el espacio en que se crea valor añadido a través del intercambio de conocimientos y prácticas que tiene lugar entre las ciudades participantes. En esta sección encontrará material útil relacionado con la participación del Grupo de Apoyo Local en reuniones transnacionales, como:

1.5.1 Enmarcar las actividades transnacionales a nivel de la red

1.5.2 Garantizar un intercambio de alta calidad entre los niveles local y transnacional

El intercambio que se produce dentro de las redes URBACT es un «puente de dos sentidos» entre los niveles local y transnacional. Todos los Grupos de Apoyo Local URBACT hacen aportes relevantes y de calidad a los encuentros transnacionales. A su vez, el conocimiento que se transmite en estas reuniones transnacionales retroalimenta y enriquece los debates a escala local, mejora las capacidades de los actores implicados y, en definitiva, permite producir mejores Planes de Acción Local.

El programa de encuentros transnacionales se elabora en el momento en el que se crea cada red URBACT. La mayoría de ciudades participantes, si no todas, tendrán la oportunidad de organizar una actividad transnacional: un seminario, una conferencia, una visita bilateral, una revisión por pares, una clase magistral o una visita de estudio. Acoger a un grupo de expertos de las ciudades socias permite que el Grupo de Apoyo Local muestre y comparta su experiencia y los avances hechos hasta el momento en la temática abordada por el proyecto. Los componentes del Grupo de Apoyo Local tienen la oportunidad de presentarse ante sus compañeros de otras ciudades y exhibir los resultados conseguidos y las soluciones que han adoptado.

Los miembros del GALU también tienen la oportunidad de participar en eventos organizados en otras ciudades de la red para ver cómo abordan problemas parecidos a los suyos y qué soluciones adoptan, y también para debatir y analizar en profundidad su propias prácticas.

Consejos

Hay un vídeo de presentación del método URBACT disponible en todos los idiomas de URBACT. Muestre este vídeo en una de las primeras reuniones del GALU para que todo el mundo comprenda mejor la finalidad de las reuniones transnacionales de intercambio y el papel que en ellas pueden tener los representantes del GALU. Da una visión muy completa del trabajo transnacional de URBACT y de cómo interactúan los diferentes niveles. Encontrará el vídeo en: http://www.dailymotion.com/urbact

1.5.1 Enmarcar las actividades transnacionales a nivel de la red

El programa de encuentros transnacionales de la red se planifica y aprueba en el Formulario de solicitud final. Los miembros de los Grupos de Apoyo Local URBACT son los grandes protagonistas de estas actividades, por lo que el programa de reuniones debe diseñarse de modo que facilite el intercambio de ideas y el aprendizaje, adaptándose a las necesidades y al contexto de cada ciudad.

En consecuencia, conviene presentar las líneas generales del programa de reuniones a los miembros de los Grupos de Apoyo Local ya desde el principio. Estas personas forman parte de una red transnacional que hace frente a un reto urbano similar en varias ciudades europeas. A su vez, cada red forma parte de la comunidad URBACT, compuesta por muchas más redes y ciudades que abordan diferentes problemáticas relacionadas con la planificación urbana integrada con el fin de alcanzar los objetivos de la estrategia Europa 2020. Asegúrese de que todos los miembros del Grupo de Apoyo Local reciban el boletín de URBACT y estén al corriente de todas las oportunidades que les ofrece URBACT, como las reuniones transnacionales y las actividades de desarrollo de capacidades que el programa organiza para sus beneficiarios (véase la sección 1.6).

Un buen diseño y animación de las reuniones transnacionales es crucial para maximizar la participación activa de los miembros de los Grupos de Apoyo Local URBACT y asegurarse de que todas las ciudades obtengan los conocimientos que necesitan para mejorar su capacidad de producir políticas integradas y un buen Plan de Acción Local. El socio principal y el experto principal trabajan con los coordinadores de los Grupos de Apoyo Local para preparar las reuniones con antelación. Hay una serie de directrices para la organización de actividades transnacionales de URBACT que pueden resultar útiles en este proceso.

Consejos para los eventos transnacionales

- Elaborar una agenda para cada reunión que combine varias actividades, como visitas sobre el terreno, debates interactivos, presentaciones de expertos y elementos de cariz más político o cívico.
- Dejar claros los objetivos y el foco de atención de cada reunión, de modo que asistan los miembros correctos de cada GALU.
- Tener muy en cuenta el foco de atención temático en las visitas sobre el terreno.
- Asegurarse de que los miembros de los GALU acudan bien informados a la reunión y entiendan qué se espera de ellos, incluida la necesidad de informar de lo aprendido.
- Plantearse organizar una reunión de preparación virtual para coordinadores de GALU entre 4 y 6 semanas antes de la reunión para informarles del contenido previsto y tratar el asunto de los posibles representantes de cada GALU.
- Intentar alcanzar un cierto equilibro y que haya una cierta rotación de los miembros de los GALU que asistan a los encuentros transnacionales.
- Involucrar a los miembros del Grupo de Apoyo Local en la organización, preparación y celebración de la reunión.
- Asignar roles y responsabilidades a los participantes en las reuniones transnacionales (es decir, mandarles «deberes» con antelación a la reunión).
- Dar instrucciones orales y por escrito a todos los expertos que participen en las reuniones, de modo que sus aportes sean concisos y relevantes.
- Dejar espacio suficiente en la agenda para que todos los asistentes puedan participar activamente, hablar y contribuir, ya sea en pequeños grupos, de forma bilateral o ante todos los participantes.
- Pensar en el apoyo que puedan precisar los miembros de los GALU, especialmente si es su primera experiencia en reuniones de esta naturaleza. Si hay barreras lingüísticas, se pueden ofrecer servicios de interpretación.
- Organizar una reunión para todos los miembros de los GALU en el marco del evento transnacional. Por ejemplo, se puede organizar un taller en el que todos los miembros de los GALU puedan abordar un asunto transversal relacionado con la temática del proyecto y presentar los resultados en el plenario. Este tipo de actividad podría ayudar a los miembros de los GALU a sentirse parte integrante de una dinámica más amplia, además de permitirles intercambiar ideas y consejos útiles.
- Recordar siempre que el idioma puede ser una barrera importante que limite la interacción entre socios y miembros de los Grupos de Apoyo Local URBACT. Aunque en algunos eventos habrá interpretación simultánea, algunas partes del mismo evento, como las visitas sobre el terreno, quizás solo sean en inglés (el idioma oficial del programa URBACT). Hay que tener este punto en cuenta a la hora de seleccionar a los participantes y de organizar las reuniones.

Buena práctica

El «juego de la ciudad del futuro» en Gheorgheni, miembro de la red SURE:

El Grupo de Apoyo Local URBACT participó en un proceso estructurado de elaboración de escenarios, basado en la metodología del «juego de la ciudad del futuro», que se organizó en paralelo a una reunión transnacional de la red SURE celebrada en Gheorgheni, Rumanía, en octubre de 2010. Este planteamiento permitió que los miembros de los Grupos de Apoyo Local URBACT de la ciudad organizadora y la visitante participasen en un debate conjunto centrado en las propuestas estratégicas que habían desarrollado los residentes de la ciudad. El taller resultó muy positivo tanto para el Grupo de Apoyo Local como para el municipio. Por ejemplo, dio más relieve y visibilidad al trabajo del GALU y consiguió dar a conocer las oportunidades que ofrece la financiación de la UE. En líneas generales, el uso de la metodología del «juego de la ciudad del futuro» se consideró todo un éxito, ya que hizo posible que los actores desarrollaran gran variedad de conceptos e ideas prácticas que terminaron siendo parte integral del Plan de Acción Local de la ciudad.

1.5.2 Garantizar un intercambio de alta calidad entre los niveles local y transnacional

El coordinador del Grupo de Apoyo Local de cada una de las ciudades socias tiene la responsabilidad de vincular el nivel transnacional del proyecto con su dimensión local, garantizando una circulación constante y abundante de conocimientos e información. Es la clave para que el Grupo de Apoyo Local sea capaz de sacar provecho de las experiencias de otras ciudades europeas y emplearlas para sustentar y añadir valor a los planes que se quieran implementar en la ciudad.

Para que así sea, lo ideal es que tanto socios principales como expertos y coordinadores de GALU actúen antes, durante y después de las actividades transnacionales.

La preparación de las actividades transnacionales de intercambio podría incluir los siguientes elementos:

- Compartir el programa y los objetivos de los intercambios transnacionales con los miembros de los Grupos de Apoyo Local lo antes posible dentro de la fase de implementación.
- Empezar a identificar quién puede aportar más y asistir a cada uno de los eventos.
- Una vez la agenda de cada reunión esté disponible, distribuirla y pedir a los miembros de los Grupos de Apoyo Local si tienen comentarios que hacer sobre sus posibles aportes.
- Informar a los miembros de los GALU del alcance y los objetivos de la reunión transnacional.
- Explicarles cuál será su papel en general y decidir conjuntamente quién se ocupa de cada cosa, en función de los conocimientos, capacidades y habilidades de cada persona.
- La mayoría de reuniones transnacionales tienen un foco de atención temático, que hay que tener en cuenta a la hora de seleccionar a los miembros que participarán en las reuniones.
- Llegar a un acuerdo sobre la participación de los Grupos de Apoyo Local con la máxima antelación posible, para así poder reservar habitaciones y billetes de transporte a precios razonables.
- Cuando alguna organización tenga prohibido viajar o haya congelado el presupuesto para viajes, hay que asegurarse de que estas partes interesadas no dejen de saber lo que se ha compartido en los eventos transnacionales. Una forma de hacerlo es ofrecer una presentación completa de los resultados de la reunión a todos los miembros del GALU afectado tras cada evento.
- Estudiar la posibilidad de organizar presentaciones, seminarios y reuniones virtuales por Internet para las personas que no hayan podido asistir en persona a los eventos.

Durante los seminarios transnacionales, todas las actividades deberían estructurarse alrededor del intercambio y el aprendizaje sobre los temas abordados por la red. Es muy importante dedicar algunas sesiones a los planes de acción que están produciendo los socios, de modo que el resto de participantes puedan evaluarlos y todos puedan beneficiarse de las experiencias y los conocimientos acumulados en el grupo a la hora de desarrollar sus planes (véase también la referencia a los laboratorios de implementación de la sección 1.4.4).

Buena práctica

Trabajo con compañeros de otros grupos en la red ESIMeC:

La temática global del proyecto ESIMeC era «Mano de obra adaptable para el crecimiento y la capacidad de recuperación de la economía local». Sin embargo, el punto de partida variaba mucho en función de la ciudad: ofrecer servicios de apoyo a las empresas, el desarrollo de un parque industrial o cambiar las actitudes con respecto a la educación, para dar solo unos cuantos ejemplos. Todas las reuniones transnacionales de ESIMeC incluyeron una reunión del Grupo de Apoyo Local de la ciudad organizadora. En estas reuniones, los miembros del Grupo de Apoyo Local presentaban los retos específicos de la ciudad y el foco de atención de su Plan de Acción Local. A continuación, planteaban una serie de cuestiones clave en relación con los retos concretos o barreras al progreso a los que se estuviera enfrentando la ciudad. Las ciudades visitantes (incluidos los miembros de los respectivos GALU) se dividían en pequeños grupos para debatir estas cuestiones e idear posibles soluciones en base a sus propias experiencias. Estas ideas se transmitían a la ciudad organizadora para ayudarle a superar estas barreras y desarrollar un mejor Plan de Acción Local.

Después de cada evento transnacional, se puede organizar una sesión informativa con todos los miembros del Grupo de Apoyo Local para transmitir los conocimientos adquiridos en la reunión al grupo, reflexionar juntos sobre el proceso y los resultados e identificar qué puntos concretos se pueden integrar y utilizar en el Plan de Acción Local. Pídales a los miembros del Grupo de Apoyo Local que participaron en la reunión que presenten sus impresiones y conclusiones. Asegúrese de que los principales mensajes se entiendan y se absorban.

Más información

URBACT – Guía de redes temáticas de URBACT 2012

La estrategia Europa 2020 – Objetivos–

Vídeo del método URBACT, 2011

Red SURE – Estudio de caso sobre la planificación participativa utilizando la metodología del juego de la ciudad del futuro, 2010

Sacar el máximo rendimiento a los intercambios transnacionales – Lista de comprobaciones

Principales pasos:	Experto principal / Socio principal	Socio del proyecto / Coordinador del GALU
Intentar organizar un evento de la red en tantas ciudades como sea posible.	✓	✓
Tener en cuenta el método URBACT al organizar cualquier evento. Emplearlo como ejemplo y como objetivo.	✓	✓
Decidir desde el principio el tipo de papel que tendrán los GALU en la dinámica transnacional.	✓	✓
Asegurarse de que los GALU tengan un espacio adecuado en la agenda del evento.	✓	✓
Asegurarse de que todos los socios lleven un número adecuado de miembros del GALU a los eventos y que su experiencia sea relevante para el tema del encuentro.	✓	
Organizar reuniones, eventos y visitas que aprovechen la experiencia de los miembros de su GALU.	✓	✓
Preparar su GALU recopilando aportes valiosos.		✓

1.6 Desarrollar capacidades

URBACT organiza varias acciones dirigidas a desarrollar las capacidades de los profesionales urbanos para cumplir los objetivos de la estrategia Europa 2020 en sus ciudades. El objetivo es desarrollar las competencias en materia de planificación participativa de acciones y profundizar el conocimiento de los planteamientos integrados de desarrollo urbano.

La experiencia de anteriores redes URBACT confirma que se necesitan una serie de competencias para gestionar las actividades relacionadas con los Grupos de Apoyo Local, como animar los procesos participativos o elaborar planes de desarrollo urbano integrados. Los participantes en anteriores redes han destacado las oportunidades de desarrollar estas competencias y han visto el valor añadido que aportan a la hora de trabajar de manera asociativa y de cara a crear mejores Planes de Acción Local. La recapitulación de líneas de trabajo de 2012 de URBACT, que analizaba algunas de las mejores prácticas para abordar retos en ciudades de toda Europa, llegaba a la conclusión de que uno de los factores más importantes del éxito de las ciudades era contar con personas talentosas entre los actores implicados, dispuestas a trabajar juntas en temas independientes, abiertas a nuevas ideas y capaces de innovar, comunicar y responder de forma efectiva a las necesidades existentes.

El refuerzo de estas competencias se enmarca en los principios de URBACT de fomentar las iniciativas iniciadas desde la base y lideradas por la comunidad. Unos trabajadores más cualificados harán que los resultados del Grupo de Apoyo Local URBACT y el Plan de Acción Local sean de mayor calidad y sean más sostenibles, algo que se notará especialmente cuando termine la financiación del proyecto URBACT.

Los proyectos URBACT de tercera generación se beneficiarán de varios programas formativos, como seminarios de alcance nacional que se impartirán en los idiomas propios de los miembros de los Grupos de Apoyo Local. Esta formación se centrará en el desarrollo efectivo de los Planes de Acción Local y en la gestión de los Grupos de Apoyo Local, y servirá de complemento a las directrices y las herramientas de esta guía.

La segunda Universidad de Verano de URBACT (2013) juntó a representantes de todas las ciudades participantes en la tercera ronda de proyectos, con el objetivo de abordar una serie de retos concretos relacionados con los objetivos Europa 2020 utilizando el método y las herramientas de URBACT.

También se está llevando a cabo un programa de desarrollo de capacidades para cargos electos en materia de planificación urbana integrada.

SEGUNDA PARTE

Herramientas y referencias útiles

Herramientas útiles

2.1 El modelo de planificación cíclica

La segunda parte de este documento proporciona una serie de herramientas que podrá utilizar para desarrollar y gestionar el Grupo de Apoyo Local y producir el Plan de Acción Local de su ciudad, especialmente si parte de cero y desarrolla un plan completo. Si ya hay en marcha un plan avanzado en la ciudad, lo mejor sería evaluarlo y proponer ajustes en vez de crear un plan nuevo.

Puede resultar práctico plantearlo como un proceso cíclico o circular, de modo que se pueda integrar continuamente lo que se vaya aprendiendo sobre la marcha o incluso de otros planes. A continuación presentamos un ejemplo del «modelo de planificación cíclica».

El modelo de planificación cíclica

Este modelo representa la planificación como un proceso sin inicio ni final. Este ciclo junta todos los aspectos de la planificación en un proceso unificado y coherente, lo que ayuda a que se consideren todos los elementos del plan, a que esté bien planteado, a que sea fuerte y adaptable a la vez y a que resulte rentable. También puede ayudar a garantizar que lo que se aprenda de los errores se aplique en futuras decisiones y planificaciones.

Varias de las herramientas que se presentan en esta sección son adaptaciones de los principios de gestión del ciclo del proyecto. Se trata de un método de eficacia probada para diseñar y ejecutar proyectos, que utilizan tanto la Comisión Europea como otros organismos internacionales. Hay muchas otras herramientas válidas. Sin embargo, independientemente de los métodos concretos escogidos para coproducir el Plan de Acción Local, es necesario estudiar y aclarar los factores más importantes para crear el marco de trabajo de cualquier buen proyecto- partes interesadas relevantes a involucrar, definición de los problemas, revisión de las pruebas, definición de las acciones, responsabilidades, calendario, financiación, etc.

Además, puede ser muy importante poner a prueba la lógica interna del plan en sí; por ejemplo, comprobar la probabilidad de que las actividades que propone consigan los resultados esperados. Medidas como estas evitan que el plan se convierta en una mera «lista de deseos» y garantizan que se alcancen soluciones de la misma talla que los problemas, y que siempre haya formas de medir los avances conseguidos.

Se incluyen los elementos siguientes:

- La tabla de análisis de los actores
- La matriz de importancia/influencia de los actores
- La herramienta de autoevaluación del Grupo de Apoyo Local
- El árbol de problemas
- La tabla de acciones
- La herramienta de autoevaluación del Plan de Acción Local

2.2 La tabla de análisis de los actores

La tabla de análisis de los actores sirve para identificar los intereses y las motivaciones de las partes interesadas, así como posibles acciones para satisfacer estos intereses.

En la primera columna por la izquierda aparecen todas las categorías de organismos, asociaciones o entes que pueden tener un interés en el Plan de Acción Local. Esta lista incluirá beneficiarios del plan, intermediarios, ganadores y perdedores y tanto aquellos que participan activamente en el proceso de toma de decisiones como los que están excluidos. Se pueden dividir en dos grupos:

1. Actores principales: los directamente afectados por la política, tanto positiva como negativamente.

2. Actores secundarios: los que tienen un papel de intermediarios, como los organismos encargados de ejecutar las acciones, los responsables políticos o los profesionales cuyo apoyo es necesario, como los trabajadores sociales.

Las tres columnas siguientes de la tabla[4] describen el grado de implicación y el papel de los diferentes actores involucrados. La primera columna debería resumir la situación y cómo afecta el problema que se quiere abordar a cada una de las partes interesadas. La segunda debería indicar su posible papel y su grado de interés en que se produzcan cambios, mientras que la tercera debería centrarse en cómo se pueden satisfacer sus exigencias.

Una vez completada la tabla, hay que estudiar detenidamente qué se puede hacer para satisfacer los intereses de las partes interesadas o para contrarrestar su posible oposición. Más concretamente, hay que decidir qué se puede hacer para maximizar la participación de aquellos actores que probablemente apoyarán el plan, y también para minimizar y comprender la resistencia de los que tengan más probabilidades de querer bloquearlo. Asimismo, también es importante evaluar y, si fuese necesario, desarrollar o adaptar la capacidad de las diferentes partes interesadas de involucrarse plenamente en el proceso. (En este mismo sentido, véase también la matriz de importancia/influencia del punto 2.3.)

El análisis de los actores es un proceso sencillo que garantiza la participación de las partes interesadas adecuadas en el Grupo de Apoyo Local y en el proceso de planificación de acciones. Tal como se indicaba en la primera parte de este documento, la mayoría de ciudades llevarán a cabo algún tipo de análisis de las partes interesadas durante la fase de definición del Grupo de Apoyo Local. Sin embargo, siempre ayuda que haya más análisis durante la fase de planificación de acciones, a medida que evoluciona el foco de atención del plan, para incluir a cualquier actor que hubiese quedado fuera y para asegurarse que todos los implicados sean verdaderamente relevantes.

4. La versión en blanco se puede descargar desde el sitio web de URBACT:

http://urbact.eu/en/get-involved/local-support-groups/

Análisis de los intereses de los actores
Para entender a todas las partes interesadas

Tema:	CityLogo: La identidad distintiva de la ciudad como herramienta de crecimiento económico		
Partes interesadas	**Intereses y cómo se ven afectados por el problema**	**Capacidad y motivación para provocar el cambio**	**Posibles acciones para satisfacer los intereses de las partes interesadas**
Actores principales			
1 Servicios esenciales de la administración local: Desarrollo económico, Comunicaciones y Turismo	Crecimiento económico Atraer inversiones, turismo o estudiantes Apoyo a las empresas locales	Control presupuestario Crear una ciudad en la que las personas quieran vivir y trabajar y que quieran visitar Reducir la pobreza	Planteamiento de cooperación Involucrar a las partes interesadas Hacer contactos para encontrar a las personas correctas
2 Universidades	Crecimiento económico Atracción/retención de estudiantes con talento Atraer financiación de la UE, etc.	Necesidad de captar estudiantes Necesidad de conseguir financiación Necesidad de crear una imagen atractiva	Crear una marca dirigida al público adecuado Desarrollar una imagen basada en la reputación
3. Empresas locales por sector: juegos, turismo, ciencias de la vida	Ganar relevancia Atraer talento Retener talento Atraer visitantes	Ayudar a dar a conocer Crecimiento de las empresas Mano de obra adecuada Economías de escala	Hacer que utilicen/crean en la marca Darles acceso a recursos de creación de imagen de marca, no reinventar el conjunto de herramientas, imágenes, etc.
Actores secundarios			
4 Comunidad local	Orgullo cívico Ganar confianza Atraer empleos e inversión	Sentirse orgulloso de la ciudad Deseo de crear empleos Reducir la pobreza	Consultas e implicación Oportunidades de ser partícipes del orgullo cívico Vender el mensaje clave
6 Comunidad creativa	Atraer talento Crear economías de escala Aumentar la reputación cultural	Retener/atraer talento Aumentar la reputación como ciudad cultural Sentirse orgulloso de los logros de la ciudad	Hacer contactos Ser creativos para mejorar y respaldar la marca
6 Medios de comunicación locales	Mayor difusión Necesidad de noticias Hacer crecer la ciudad	Motivación para cambiar limitada/intermitente Necesidad de evitar que nos frenen	Trabajar en la asociación Emplear como recurso para conseguir que todo el mundo salga beneficiado
7 Nuevo Museo Nacional de Arte	Elevar el perfil para la inauguración Involucrarse con la marca Integrarse con la marca	Crear un recinto nuevo Dar visibilidad al nuevo museo	Colaboración Debates sobre la marca e integración

2.3 La matriz de importancia/influencia de los actores

Junto con el análisis de los actores, otra herramienta que le puede interesar utilizar es la matriz de importancia/influencia[5]. Tiene la doble finalidad de ayudar a designar la prioridad que se dará a las diferentes partes interesadas y a pensar en el planteamiento más adecuado para cada una de ellas. Esta matriz se puede elaborar en el marco de un taller, como ejercicio de simulación o simplemente entregando el documento a los participantes para que lo rellenen.

Una vez se hayan identificado todas las partes interesadas (en la tabla de análisis), se pueden colocar en la parrilla en base a dos criterios:

Influencia: ¿cuánto poder tiene esta parte interesada para facilitar o impedir la consecución del PAL y de sus objetivos?

Importancia: ¿qué grado de prioridad debería dar el GALU a satisfacer las necesidades y los intereses de esta parte interesada?

A) Mucha importancia, poca influencia
Son los actores que son importantes en relación con los problemas, pero que tienen poco poder para influir en el proceso. En cualquier caso, si se desilusionan o se inquietan pueden volverse más influyentes y oponer resistencia al cambio. Hay que prestarles especial atención si resulta necesario proteger sus intereses.

B) Mucha importancia, mucha influencia
Son actores que pueden verse significativamente afectados por el cambio y que tienen más capacidad para hacer algo al respecto, ya sea apoyando u oponiéndose a las acciones propuestas. Es especialmente importante involucrar a estas personas, asegurándose tanto de que entiendan qué ocurre como de que se sientan partícipes del proceso de cambio. El equipo del proyecto tendrá que desarrollar buenas relaciones de trabajo con ellas para asegurarse de que apoyan activamente sus actividades.

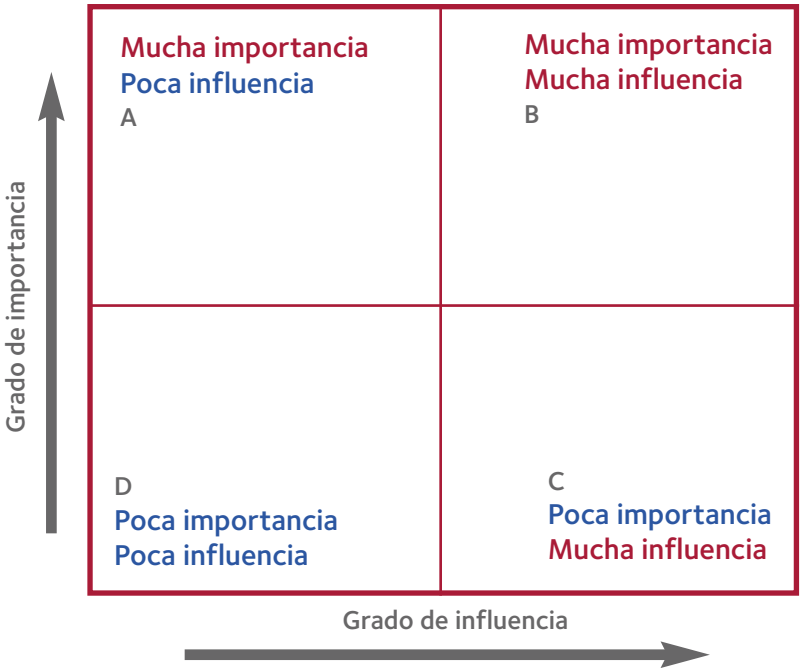
C) Poca importancia, poca influencia
Son actores de baja prioridad a los que, sin embargo, hay que hacerles un poco de seguimiento o, como mínimo, mantener informados durante todo el proceso, ya que su situación puede cambiar con el paso del tiempo.

D) Poca importancia, mucha influencia
Son actores muy influyentes, que pueden afectar los resultados de las acciones propuestas, pero cuyos intereses no se ven directamente afectados por estas acciones. Su rol podría llegar a ser explosivo y constituir un riesgo grave si no se tratan correctamente.

5. La versión en blanco de la matriz se puede descargar desde el sitio web de URBACT:

http://urbact.eu/en/get-involved/local-support-groups/

La matriz de importancia/influencia



N.B.: la posición en la matriz de los actores puede evolucionar con el paso del tiempo por factores más o menos relacionados con el problema que se esté abordando o las acciones que se estén implementando (elecciones, descontento social, etc.). Es por ello que es importante tener en cuenta que la matriz solo representa la situación en un momento dado.

2.4 La herramienta de autoevaluación del Grupo de Apoyo Local

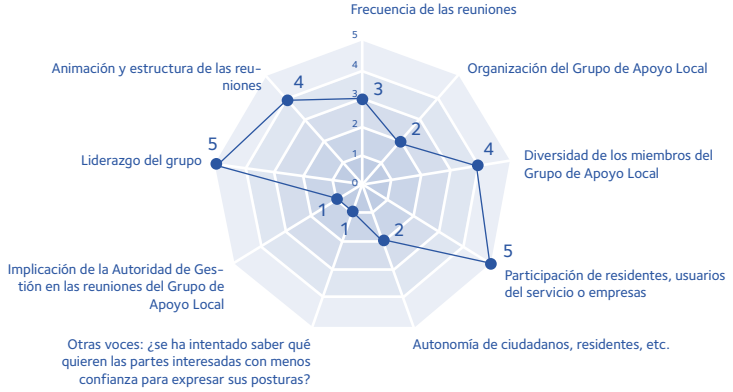
Esta herramienta de autoevaluación[6] permite que el Grupo de Apoyo Local puntúe su desempeño en varias dimensiones:

- Frecuencia de las reuniones
- Organización del Grupo de Apoyo Local
- Diversidad de los miembros del Grupo de Apoyo Local
- Participación de residentes, usuarios de los servicios o empresas
- Autonomía de ciudadanos, residentes, etc.
- Otras voces: ¿se ha intentado saber qué quieren los actores con menos confianza para expresar sus posturas?
- Implicación de la Autoridad de Gestión en las reuniones del Grupo de Apoyo Local
- Liderazgo del grupo
- Animación y estructura de las reuniones

Puede resultar un ejercicio muy útil si se realiza con todos los componentes del núcleo del Grupo de Apoyo Local. Intente que todo el mundo dé su opinión honestamente sobre los aspectos anteriores y sobre cómo intentar resolver los problemas que vean. Repita este ejercicio un par de veces durante el ciclo del proyecto, mientras todavía tenga tiempo de cambiar las cosas que no funcionan todo lo bien que deberían.

La herramienta de autoevaluación viene en forma de hoja de cálculo de Excel. Una vez completada, genera un diagrama radial que muestra los puntos fuertes y débiles del Grupo de Apoyo Local en las diferentes dimensiones analizadas. Este resumen visual de los resultados ayudará al grupo a estudiar formas de corregir lo que falla y reforzar todavía más los puntos fuertes.

Diagrama radial resultante de la autoevaluación



6. La plantilla de la herramienta de autoevaluación se puede descargar desde el sitio web de URBACT:
http://urbact.eu/en/get-involved/local-support-groups/

Plan de Acción Local	*escriba el nombre de su ciudad aquí*		
Red	*escriba el nombre de la red aquí*		
Completado por	*escriba su nombre aquí*		
Instrucciones	Introduzca una puntuación entre 1 y 5, siendo 1 el nivel más bajo y 5 el más alto, para cada uno de los indicadores (filas). Puede emplear los criterios de puntuación de la derecha como pauta. Asimismo, deberá indicar las razones por las que ha dado una determinada puntuación a cada indicador. El gráfico radial y los resúmenes de las puntuaciones de la parte inferior de la tabla se calculan automáticamente.		
1 - PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN			
Indicadores	Puntuación otorgada entre 1 y 5	Razones por las que se da esta puntuación	Indicaciones a la hora de puntuar
Descripción de cómo se desarrolló el plan de acción con los socios	0		1 punto: no se describe. 3 puntos: descripción breve. 5 puntos: descripción clara del funcionamiento del Grupo de Apoyo Local URBACT
Reuniones consultivas con partes interesadas (que no forman parte del Grupo de Apoyo Local URBACT)	0		1 punto: no se ha celebrado ninguna reunión con las partes interesadas. 3 puntos: se ha celebrado un pequeño número de reuniones. 5 puntos: se han celebrado reuniones con todas las partes interesadas.
Puntuación total 1	**0**		
2 - CONTENIDO DEL PLAN DE ACCIÓN			
Indicadores	Puntuación otorgada entre 1 y 5	Razones por las que se da esta puntuación	Indicaciones a la hora de puntuar
Organización del documento	0		1 punto: sin una estructura coherente. 3 puntos: estructurado, pero sin una progresión lógica. 5 puntos: progresión lógica y clara de la descripción de la situación y las acciones propuestas, previo análisis del problema.
Coherencia de los objetivos respecto a las acciones y los indicadores	0		1 punto: las soluciones no tienen relación con los problemas. 3 puntos: no hay demasiada relación. 5 puntos: las soluciones y los indicadores están claramente relacionados con los problemas.
Datos de respaldo de la definición del problema	0		1 punto: no se han presentado datos sobre el problema. 3 puntos: se han presentado algunos datos. 5 puntos: se han presentado todo tipo de datos.
Análisis del problema	0		1 punto: no se ha analizado el problema. 3 puntos: ha habido un leve intento de analizar el problema. 5 puntos: se ha realizado un análisis claro del problema en base a los datos disponibles, las causas y los efectos han sido identificados.
Análisis de las opciones: ¿el plan demuestra que se han considerado otras opciones?	0		1 punto: no se han estudiado otras opciones. 3 puntos: se han identificado otras opciones pero no se han evaluado. 5 puntos: se han considerado y estudiado varias opciones.
Objetivo estratégico claramente definido	0		1 punto: no hay objetivos claros. 3 puntos: se han definido algunos objetivos, aunque de forma poco clara. 5 puntos: hay un objetivo estratégico claro y varios objetivos subordinados, presentados de forma lógica.
¿Las acciones se describen bien? ¿Dejan claro qué se busca conseguir?	0		1 punto: apenas se describen, solo hay títulos. 3 puntos: se describe algo de lo que se pretende. 5 puntos: descripción completa, exponiendo el razonamiento, la naturaleza de la intervención y los resultados previstos.
Uso de indicadores para medir los resultados previstos	0		1 punto: no se habla de indicadores. 3 puntos: se habla de indicadores, pero no se cuantifican los objetivos. 5 puntos: gran variedad de indicadores, debidamente cuantificados con objetivos intermedios, en una sección específica del plan de acción.
Puntuación total 2	**0**		
3 - PLANTEAMIENTO INTEGRADO			
Indicadores	Puntuación otorgada entre 1 y 5	Razones por las que se da esta puntuación	Indicaciones a la hora de puntuar
Estudio conjunto de factores económicos, sociales y medioambientales	0		1 punto: estos factores no se consideran. 3 puntos: se estudian dos de los tres (p. ej., los factores sociales y económicos). 5 puntos: integración total del concepto de desarrollo sostenible en la concepción del plan y la ejecución de las acciones planteadas.
Contribuciones de diversos organismos de la zona al plan de acción (asociaciones verticales)	0		1 punto: no hay otros organismos involucrados p. ej.: solo participan las autoridades). 3 puntos: Igera implicación de otros organismos. 5 puntos: todos los departamentos y organismos relevantes participan activamente.
Contribuciones de niveles superiores de gobierno al plan de acción (asociaciones verticales)	0		1 punto: no hay implicación de niveles superiores de gobierno. 3 puntos: participación limitada de niveles superiores de gobierno. 5 puntos: los niveles superiores de gobierno están comprometidos con el plan, incluida su financiación.
Inclusión de acciones financiadas por el FEDER y por el FSE			
Puntuación total 3	**0**		
4 - FINANCIACIÓN Y PLANIFICACIÓN			
Indicadores	Puntuación otorgada entre 1 y 5	Razones por las que se da esta puntuación	Indicaciones a la hora de puntuar
Esquema progresivo de Gantt sobre acciones y plazos	0		1 punto: no hay plazos claros. 3 puntos: se han definido unos plazos aproximados. 5 puntos: plazos perfectamente definidos para toda la duración del plan de acción.
Planificación financiera detallada	0		1 punto: no se detallan los costes individualizados de proyectos o acciones. 3 puntos: se detallan algunos costes. 5 puntos: los costes de los proyectos están totalmente detallados, con requisitos claros para los próximos años.
Identificación y vinculación con una medida específica de algún programa del FEDER o el FSE	0		1 punto: no se identifica ningún programa. 3 puntos: se identifica un programa. 5 puntos: se identifican una medida y una acción específicas.
Apoyo financiero	0		1 punto: no hay desglose de los aspectos financieros a nivel de proyecto. 3 puntos: algunos elementos están desglosados, pero no está claro quién paga qué. 5 puntos: las contribuciones de grupos nacionales y regionales, así como las medidas del FEDER o el FSE están claramente identificadas.
Puntuación total 4	**0**		
5 - VALOR AÑADIDO DE URBACT Y DE LA UE			
Indicadores	Puntuación otorgada entre 1 y 5	Razones por las que se da esta puntuación	Indicaciones a la hora de puntuar
Vinculación explícita con los intercambios y las actividades de aprendizaje	0		1 punto: no hay ninguna vinculación. 3 puntos: hay alguna mención al respecto. 5 puntos: los miembros del Grupo de Apoyo Local URBACT participaron en intercambios y trajeron nuevas ideas de vuelta.
Resumen del Plan de Acción Local traducido al inglés, de modo que otras ciudades puedan leerlo y revisarlo	0		1 punto: el plan solo está disponible en el idioma local. 3 puntos: se han traducido resúmenes. 5 puntos: versión íntegra traducida.
Adopción de buenas prácticas de otras ciudades de Europa	0		1 punto: no hay ninguna evidencia de que se hayan aplicado lecciones de otras experiencias. 3 puntos: hay alguna prueba de que se han estudiado otras experiencias, pero no queda claro cómo se aplican en el Plan de Acción Local. 5 puntos: la incorporación de buenas prácticas de otras experiencias en el Plan de Acción Local queda clara.
Revisión del Plan de Acción Local por otras ciudades	0		1 punto: sin revisión por pares. 3 puntos: ha habido algún intercambio, pero ninguna revisión. 5 puntos: se reserva tiempo para presentar y revisar mutuamente los Planes de Acción Local.
Puntuación total 5	**0**		

2.5 El árbol de problemas

Es necesario realizar un análisis de los problemas para asegurarse de que el Grupo de Apoyo Local se esté centrando en el problema correcto y que este problema se haya debatido y aprobado con todas las partes interesadas. A menudo tendemos a ir directos a las soluciones; no obstante, la experiencia de anteriores proyectos URBACT demuestra que el valor de llevar a cabo un análisis detallado del problema, dejando tiempo para el debate y la reflexión. Lo que al principio parecía el tema más importante puede convertirse, tras un análisis cuidadoso, en un aspecto más secundario.

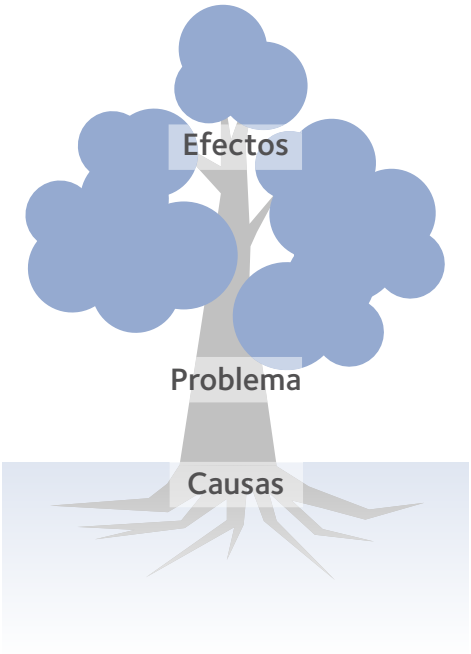
El Plan de Acción Local debería detallar claramente la naturaleza y las proporciones de los problemas. Resulta esencial comprender perfectamente la situación y los problemas existentes para encontrar las soluciones correctas. La participación de las partes interesadas en esta fase del proceso enriquecerá la percepción del problema y evitará que los problemas sean meras imaginaciones de los poderes públicos. Es muy importante involucrar a los usuarios o beneficiarios (los principales afectados) en el análisis del problema.

El Plan de Acción Local debe reconocer que los problemas a los que se enfrentan las ciudades son complejos, tienen difícil solución y están interrelacionados. Es poco probable que las soluciones simples tengan buenos resultados, y también hay que luchar contra los planteamientos de ciertos entes u organismos que prefieren no cambiar la forma de hacer las cosas. Presentar pruebas ayuda a que todo el mundo entienda mejor los problemas. Estas pruebas pueden ser estadísticas o estudios ya elaborados, o también provenir de investigaciones realizadas específicamente o de los debates realizados en las reuniones del Grupo de Apoyo Local.

Hay muchas forma diferentes de ver un mismo problema y, en función de la perspectiva, se sugerirán varias soluciones diferentes. La idea es dar una visión general y detallar las diferentes opciones disponibles. Una buena técnica para trabajar con problemas en el contexto de un grupo es crear un árbol de problemas[7]. Es una representación gráfica sencilla de los problemas, sus causas y sus efectos.

He aquí cómo hacerlo:

El árbol de problemas



7. La versión en blanco del árbol de problemas se puede descargar desde el sitio web de URBACT:
http://urbact.eu/en/get-involved/local-support-groups/

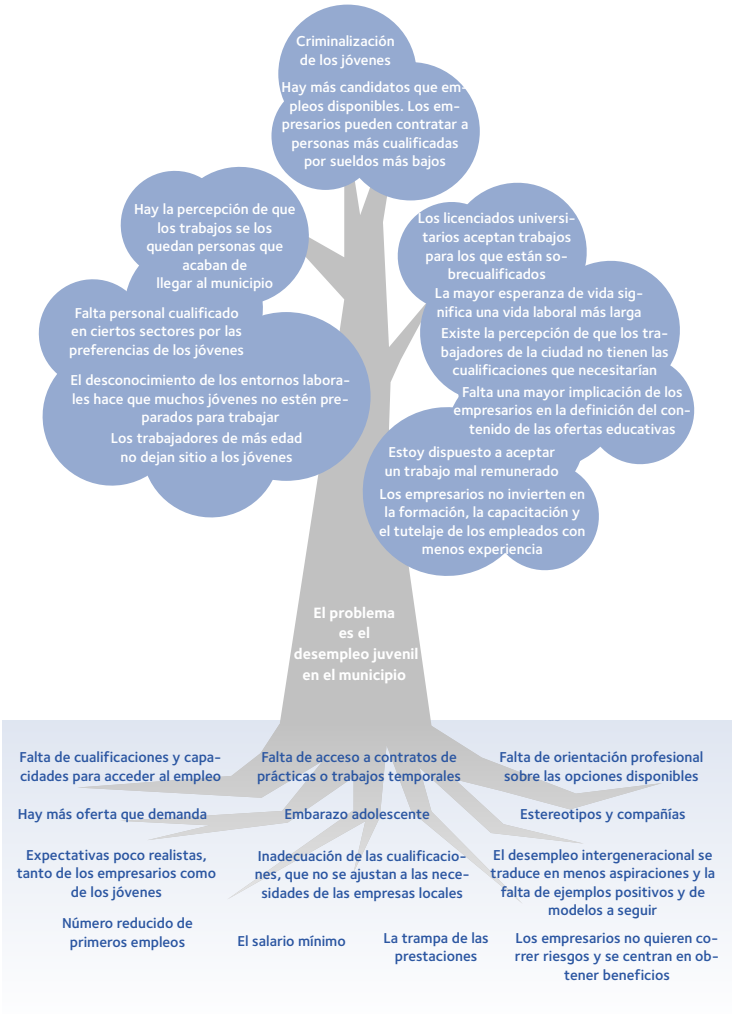
1. Detalle todos los problemas que le vengan a la cabeza en relación con el tema principal (por ejemplo, el desempleo juvenil o la falta de financiación pública). Los problemas deben identificarse claramente: deben ser problemas reales, no posibles problemas, problemas imaginarios o problemas futuros. El problema es una situación negativa existente, no la ausencia de una solución. La tabla de problemas y soluciones que presentamos a continuación puede resultarle útil.

2. Identifique un «problema principal» (que escribirá en el tronco del árbol). Es posible que, antes de decidirse por uno, deba hacer varias pruebas y analizar varias opciones.

3. Determine qué problemas son «causas» (las raíces del árbol) y cuáles son «efectos» (las ramas).

4. Organice jerárquicamente las causas y los efectos; es decir, la forma en la que están relacionados unas y otras causas, cuál conduce a otra, etc.

Ilustración – Árbol de problemas para el desempleo juvenil



5. Una vez completado su árbol de problemas, podrá utilizar otro dibujo en blanco de un árbol para pasar de los problemas a las soluciones. Siguiendo el mismo principio, vuelva a formular todos los elementos convirtiéndolos en afirmaciones positivas: transforme el problema en la solución (el tronco), los efectos en los cambios/resultados previstos (las ramas) y las causas en acciones (las raíces). Si ha preparado un cartel con post-its con los efectos pegados en las ramas, puede darles la vuelta y convertirlos en los resultados que espera conseguir.

Algunos de nuestros socios han empleado una tabla de problemas y soluciones como la que puede ver en nuestro ejemplo.

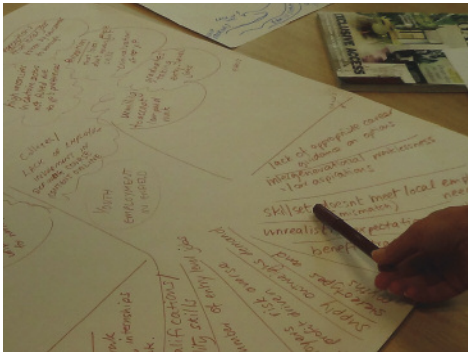


Tabla de problemas y soluciones
Para analizar los problemas y pensar posibles soluciones.

Ejemplo utilizado:	Desempleo juvenil	
Problemas	**Soluciones**	**Recursos**
La falta de acceso a contratos de prácticas o trabajos temporales hace que los jóvenes desconozcan el mundo de la empresa y no estén preparados para trabajar.	Aumentar la exposición de los jóvenes al mundo del trabajo: - Trabajar con los empresarios locales para poner de relieve el valor y las ventajas de las prácticas en empresas. - Aumentar la interacción entre los centros educativos y las empresas organizando eventos conjuntos (como ferias del empleo) y visitas de las escuelas a las empresas. - Emplear modelos a seguir (tanto jóvenes como empresarios) con una experiencia positiva en unas prácticas para poner de relieve las ventajas de adquirir experiencia profesional.	Trabajo conjunto entre las autoridades locales, la comunidad educativa, la comunidad empresarial y los intermediarios. No se necesitan recursos específicos más allá del trabajo del personal de los socios.
Falta de capacidades para acceder al empleo entre los jóvenes.	Aumentar las capacidades para acceder al empleo de los jóvenes: - Identificar las capacidades que exigen los empresarios por medio de encuestas e interacciones directas. - Identificar los tipos de formación en capacidades de acceso al empleo se ofrecen actualmente y ver qué falta. - Estudiar la posibilidad de desarrollar programas de formación en materia de capacidades de acceso al empleo a medida, basados en los resultados de las encuestas realizadas con los empleados y el estudio de la oferta formativa existente. - Involucrar a los empresarios en la formación en materia de capacidades de acceso al empleo. - Aumentar las experimentación directa del mundo empresarial (visitas a empresas, ejercicios de creación de proyectos empresariales en las empresas, etc.). - Ayudar a los jóvenes a identificar y aprovechar los conocimientos que tienen (ya sea en actividades realizadas en el marco del instituto o la universidad o fuera del centro formativo).	Asignación de fondos a la encuesta de empresarios. Asignación de fondos a la identificación de la oferta formativa. Financiación colaborativa para ayudar a formar en capacidades de acceso al empleo. Cabe la opción de desviar recursos existentes. Horas de trabajo del personal (organizaciones colaboradoras).
La mayor esperanza de vida significa una vida laboral más larga y limita las oportunidades de los nuevos talentos de acceder al mercado de trabajo.	Ayudar a que los trabajadores de más edad se impliquen con los más jóvenes: - Desarrollar programas de tutelaje mediante los que los trabajadores de más edad tutelen a estudiantes o trabajadores jóvenes. - Ayudar a los empresarios a planear la renovación de su plantilla.	Asignar fondos a desarrollar sesiones formativas para los empresarios (renovación de plantillas). Horas de trabajo del personal (organizaciones colaboradoras).
Hay un desequilibrio entre la oferta y la demanda en el mercado de trabajo.	- Recopilar todos los datos posibles para disponer de la información más completa posible sobre la situación del mercado de trabajo. - Identificar las cualificaciones que necesitan y necesitarán los empresarios (previsión de las capacidades). - Elaborar el mapa de la oferta formativa actual. - Identificar disparidades entre las necesidades de las empresas y la oferta formativa actual. - Desarrollar programas de formación basados ligados a la demanda, en los que los empresarios tengan un papel fundamental en el desarrollo del contenido.	Asignación de fondos para adquirir conjuntos de datos para la herramienta de previsión de las capacidades. Financiación colaborativa para ayudar a desarrollar programas formativos a medida. Horas de trabajo del personal (organizaciones colaboradoras).
No se cubren algunas vacantes porque no se ajustan a las preferencias de los jóvenes por la ausencia de orientación profesional adecuada.	Desarrollar un programa de orientación profesional efectivo. - Sensibilizar a los jóvenes sobre qué profesiones tienen más salidas para influir en sus elecciones. - Identificar y vincular las vías formativas y de progresión, de modo que se reflejen las posibles brechas con el mercado de trabajo.	Financiación colaborativa (desvío de recursos ya existentes destinados a la orientación profesional) o nueva línea presupuestaria para respaldar estos programas de orientación profesional. Posibilidad de emplear voluntarios para ofrecer la orientación profesional.

2.6 La tabla de acciones

Los resultados o cambios previstos, los objetivos, las acciones, los productos y los indicadores son los elementos clave de cualquier plan de acción, por lo que acordarlos es una parte crucial del proceso de planificación de acciones. Normalmente hay que seguir tres pasos lógicos, y la tabla de acciones puede servir de resumen general. Para los primeros dos pasos, se pueden emplear los resultados del trabajo realizado para definir los problemas, los productos esperados y las posibles soluciones, detallado en la sección anterior (2.5 El árbol de problemas).

a) Definir los resultados y los objetivos previstos

Empezando por los problemas, deberá definir los resultados (los cambios) que espera. Recuerde que un resultado es el impacto inicial de una intervención. A partir de los resultados previstos podrá definir los objetivos. Se trata de afirmaciones iniciales claras y explícitas sobre los efectos que se espera que tenga una intervención pública. Cada objetivo específico del programa debe tener un indicador de resultado y una línea de base. Haga que sus objetivos sean «SMART»: específicos, medibles, alcanzables, realistas y acotados en el tiempo.

b) Definir las acciones

Exponga las acciones necesarias para conseguir los resultados previstos. La tabla también debería incluir un calendario y los recursos necesarios.

c) Definir los productos

Son los productos medibles y tangibles de una acción (p. ej., metros cuadrados de espacio de trabajo cooperativo creados).

Tabla de acciones

Tabla de acciones					
Resultado previsto					
Título y descripción breve de la acción	Actor u organismo principal	Principales socios	Productos esperados	Calendario	Recursos
1.1					
1.2					
1.3					
1.4					
1.5					
1.6					

Este es el punto en el que pueden introducirse fácilmente incoherencias en los planes, ya que las partes interesadas a veces intentan asegurarse de que se incluyan sus proyectos en forma de acciones, independientemente de si contribuyen a los resultados esperados. Para evitarlo, es necesario que el proceso sea iterativo y, en ciertas instancias, negociado, para así incluir solo las actividades verdaderamente relevantes en la tabla de acciones y excluir a aquellas que no contribuyan de forma significativa a la consecución del objetivo.

8. La versión en blanco se puede descargar desde el sitio web de URBACT:

http://urbact.eu/en/get-involved/local-support-groups/

Ilustración – Extracto del plan de acción de Suceava, red EVUE

Acción 7.2 Crear y conservar un sistema de seguimiento de la electricidad vendida/consumida por vehículos eléctricos y la energía producida por fuentes renovables en la ciudad de Suceava, para así garantizar un equilibrio favorable a la energía limpia.

Líder de la acción	Ayuntamiento de Suceava		
Tipo de organización	Autoridad pública local		
Principales socios	Agencia de protección del medio ambiente de Suceava, Autoridad medioambiental de Suceava y E.On Moldova Distributie SA Suceava, empresa suministradora de la energía alternativa transmitida en la red eléctrica nacional		
Resultados previstos	Garantizar que un mínimo del 5 % del consumo total de energía de los vehículos eléctricos provenga de fuentes de energía limpia		
	Seguimiento continuo de la energía consumida en la infraestructura de carga		
		Período	Fuentes
Productos esperados	1 sistema de gestión de la energía y un equipo de formadores específico para interpretar los datos recogidos	2019 -2020	Contribuciones de los fondos de cohesión Presupuesto municipal

El mercado de las TI ha desarrollado sistemas de información para gestionar la energía registrando de forma centralizada el consumo de energía de un gran número de consumidores repartidos por toda la geografía de un territorio. Estos sistemas permiten hacer un seguimiento de la calidad de la energía suministrada a los consumidores, identificar tramos defectuosos de la red y realizar conexiones automáticas con las secciones en buen estado, hacer diagnósticos y gestionar tanto energía como clientes.
Las emisiones totales de CO_2 generadas por los vehículos eléctricos deben verse en su globalidad, «de pozo a rueda», y no solo calculando las que salen del tubo de escape. Si se utilizan combustibles convencionales (petróleo, gas o carbón) para producir electricidad para los vehículos eléctricos, la reducción real de las emisiones de CO_2 podría ser insignificante y, en consecuencia, la inversión en investigación y desarrollo sería ineficiente. En ese caso, lo que se hace es trasladar la fuente de CO_2 del vehículo a las tecnologías de generación de energía, y Europa no será capaz de alcanzar sus objetivos y reducir el consumo de energía de fuentes convencionales y reducir las emisiones.
Para minimizar el riesgo de aumentar la huella de CO_2 a causa de un aumento de la demanda de electricidad para utilizar vehículos eléctricos, debemos recordar que el porcentaje de energías renovables (en esta región, principalmente la energía eólica) sobre el consumo total de energía debería ser significativo. En este sentido, debemos buscar soluciones inteligentes para supervisar y analizar el consumo de energía en los puntos de carga y las instalaciones de producción de energía alternativa en esta región.

PRESUPUESTO ESTIMADO: 25 000 euros

2.7 La herramienta de autoevaluación del Plan de Acción Local

URBACT ha desarrollado otra útil herramienta para que los Grupos de Acción Local comprueben su propio progreso con el Plan de Acción Local. Una vez se haya definido un primer marco provisional del plan de acción, es recomendable hacer una revisión del contenido y del mismo proceso de producción. Le ayudará a añadir elementos útiles al plan y a pensar en cualquier vacío que pueda tener.

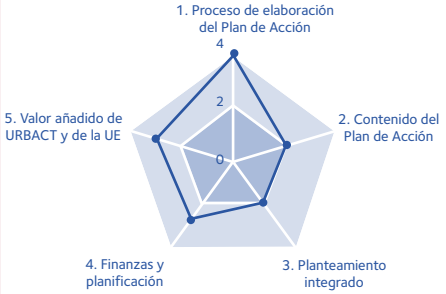
La herramienta de autoevaluación del Plan de Acción Local tiene formato de hoja de cálculo de Excel[9]. Calculará las puntuaciones y mostrará qué áreas del PAL se pueden mejorar. Es una herramienta parecida a la «Herramienta de autoevaluación del Grupo de Apoyo Local» presentada en la sección 2.3.

Se basa en pedirle a la ciudad que puntúe el PAL empleando varios indicadores y que dé ejemplos para justificar la puntuación otorgada. Los indicadores se agrupan en las siguientes categorías:

- Proceso de elaboración del plan de acción (descripción del método y del proceso de consulta).
- Contenido del plan de acción (organización del documento, estrategia, objetivos, análisis de los problemas, descripción de las acciones e indicadores).
- Planteamiento integrado (equilibrio de los aspectos económicos, sociales y medioambientales y asociaciones verticales y horizontales).
- Finanzas y planificación (uso de instrumentos financieros, relación con los programas operativos y otras fuentes de financiación).
- Valor añadido de URBACT y de la UE (vínculos con las actividades de intercambio y aprendizaje, aplicación de buenas prácticas de otras ciudades y revisiones por pares del PAL).

Una vez completada la tabla, la herramienta genera un diagrama radial que da una idea general de los puntos fuertes y de los aspectos del plan de acción que se pueden mejorar. Compartir los resultados del ejercicio de autoevaluación con los socios de la red en las reuniones transnacionales puede ayudar a otras ciudades a desarrollar sus propios planes de acción.

Diagrama radial resultante de la autoevaluación



9. La herramienta de autoevaluación del Plan de Acción Local se puede descargar desde el sitio web de URBACT: http://urbact.eu/en/get-involved/local-support-groups/

Instrucciones	Introduzca una puntuación entre 1 y 5, siendo 1 el nivel más bajo y 5 el más alto, para cada uno de los indicadores (filas). Puede emplear los criterios de puntuación de la derecha como pauta. Asimismo, deberá indicar las razones por las que ha dado una determinada puntuación a cada indicador.		
GOBERNANZA Y TOMA DE DECISIONES			
Indicadores	Puntuación otorgada entre 1 y 5	Razones por las que se da esta puntuación	Indicaciones a la hora de puntuar
Frecuencia de las reuniones	*0*		1 punto: el Grupo de Apoyo Local se reúne pocas veces (p. ej., una vez al año). 3 puntos: aunque se celebran reuniones regularmente, no se informa de la participación. 5 puntos: se celebran reuniones frecuentemente, tienen un alto nivel de participación y se puede acceder a las actas correspondientes.
Organización del Grupo de Apoyo Local	*0*		1 punto: falta tiempo, forma parte de otra reunión. 3 puntos: hay más tiempo, pero está mal organizado. 5 puntos: hay tiempo suficiente y está bien organizado.
Diversidad de los miembros del Grupo de Apoyo Local	*0*		1 punto: el Grupo de Apoyo Local está casi exclusivamente compuesto por funcionarios municipales. 3 puntos: el Grupo de Apoyo Local está principalmente formado por funcionarios municipales, pero también hay otros organismos involucrados. 5 puntos: implicación del sector público, del privado y de la sociedad civil.
Participación de residentes, usuarios del servicio o empresas	*0*		1 punto: no se ha hecho ningún esfuerzo para consultar a usuarios o residentes (o empresas). 3 puntos: se hacen algunos esfuerzos para conocer la opinión de estos grupos. 5 puntos: los usuarios/residentes/empresas están plenamente involucrados en las reuniones del Grupo de Apoyo Local o se celebran reuniones específicas para que participen.
Autonomía de ciudadanos, residentes, etc.	*0*		1 punto: no se han hecho esfuerzos en este sentido. 3 puntos: se ha hecho poco en esta dirección. 5 puntos: medidas de desarrollo de capacidades, delegación del gasto a entes locales, microproyectos.
Otras voces: ¿se ha intentado saber qué quieren las partes interesadas menos confiadas?	*0*		1 punto: no se ha hecho nada en este sentido. 3 puntos: se ha hecho algo para involucrar a otros actores. 5 puntos: se ha hecho todo lo posible para que se escuche la voz de los opositores y los colectivos menos visibles, como jóvenes, gitanos o empresas (en función de la temática).
Implicación de la Autoridad de gestión en las reuniones del Grupo de Apoyo Local	*0*		1 punto: la Autoridad de Gestión no participa. 3 puntos: la Autoridad de Gestión participa ocasionalmente. 5 puntos: la Autoridad de Gestión asiste regularmente a las reuniones.
Liderazgo del grupo	*0*		1 punto: el presidente es designado por el ayuntamiento. 3 puntos: el grupo elige a su presidente. 5 puntos: los miembros del grupo designan a un moderador o hay una presidencia rotatoria (los miembros se van turnando).
Animación y estructura de las reuniones	*0*		1 punto: todas las reuniones se organizan en formato de comité tradicional. 3 puntos: se ha hecho algo para introducir nuevos formatos. 5 puntos: se han aplicado técnicas innovadoras para animar las reuniones y tomar decisiones de forma compartida.
Puntuación total	*0*		

2.8 Referencias útiles

Documentos de URBACT

Del programa:

Guía de redes temáticas de URBACT 2012;

The URBACT Tribune, 2011;

Resultados de los proyectos URBACT, 2011;

Conseguir resultados con reuniones animadas: los siete pilares del éxito, 2012;

Tercera convocatoria de propuestas para la creación de redes temáticas, 2011;

Manual del programa, 2008;

Vídeo del método URBACT, 2011;

Directrices: Ciudades y Autoridades de Gestión trabajando juntas, 2013

Resultados de proyectos:

Proyecto My Generation – Informe final de la ciudad de Riga;

Proyecto HerO – Plan de Acción Local de Liverpool;

Proyecto OP-ACT – Boletín, nº 2–

Proyecto Creative Clusters, Reggio Emilia, BarCamp – vídeo;

Proyecto SURE – Boletines

Proyecto My Generation – MyGenerationTV, canal de YouTube

Proyecto CASH – Herramientas del PAL, Plantilla;

Proyecto SURE – Estudio de caso sobre planificación participativa, 2010

Sobre la planificación participativa y la gestión del ciclo del proyecto

International Association of Facilitators Organización dedicada a la formación de mediadores y a fomentar el uso de metodologías de proceso en grupos en todo el mundo (www.iaf-world.org)

Blackman, R.: *Project Cycle Management,* TearFund, 2003. Disponible en: http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/English/PCM/ROOTS_5_E_Full.pdf

Spreckley, F.: *A Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit*, Birmingham, Equal Support Unit, 2005. Disponible en: http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/gpg_pcm_toolkit%5B1%5D.pdf

Comisión Europea: *Líneas directrices Gestión del Ciclo del Proyecto*, Modalidades de Ayuda, 2004. Disponible en: http://eeas.europa.eu/delegations/bolivia/documents/eu_bolivia/manualespfinal.pdf

INTERACT: *Territorial Cooperation Project Management Handbook*, 2007. Disponible en: http://www.interact-eu.net/downloads/135/INTERACT_Handbook___Territorial_Cooperation_Project_Management___03.2007.pdf

Departamento de Desarrollo Internacional (DFID): Tools for Development, Reino Unido, 2003.
Disponible en: http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.dfid.gov.uk/Documents/publications/toolsfordevelopment.pdf

Sobre participación y procesos consultivos

Glaeser, E.: *The Triumph of the city*, Pan Books, 2011

Wates, N.: *The Community Planning Handbook*, Earthscan, 2006

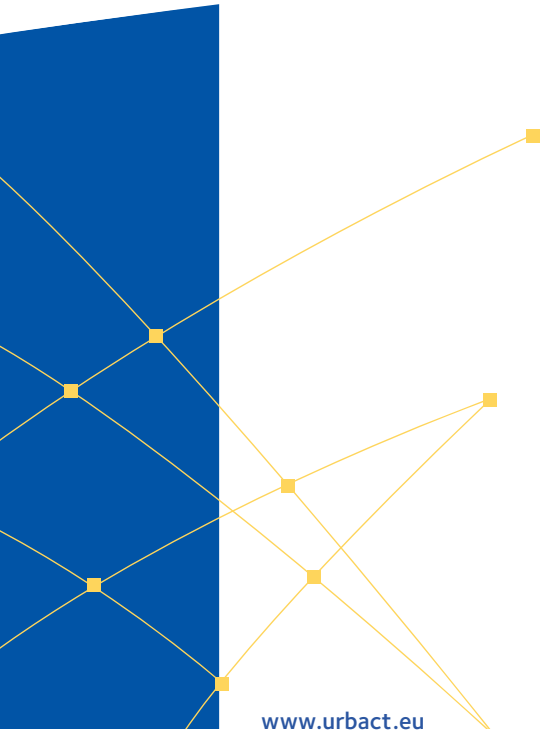
Forester, J.: *The Deliberative Practitioner, Encouraging Participatory Planning Processes,* Estados Unidos, MIT Press, 1999

Dobson, C.: *The Citizen's Handbook*, Vancouver, Vancouver Citizen's Committee, 2006.
Disponible en:
www.vcn.bc.ca/citizens-handbook

Wilcox, D.: *The Guide to Effective Participation*, Partnership Books, 1994.
También disponible en: http://www.partnerships.org.uk/guide/index.htm

La página web de la planificación comunitaria: un recurso global sobre formas en las que se puede involucrar a los ciudadanos en la planificación y el diseño urbano. Incluye información detalladas sobre muchos métodos. www.communityplanning.net

SUS NOTAS



www.urbact.eu

URBACT es un programa europeo de intercambio y aprendizaje que promueve el desarrollo urbano integrado y sostenible.

Permite que las ciudades trabajen juntas para desarrollar soluciones a grandes retos urbanos, lo que reafirma el papel crucial que tienen a la hora de abordar unos cambios sociales cada vez más complejos. URBACT ayuda a las ciudades a diseñar soluciones pragmáticas, innovadoras, sostenibles y que integran las dimensiones económica, social y medioambiental. Además, permite que las ciudades compartan buenas prácticas y experiencias con todos los profesionales que trabajan en temas de política urbana en Europa. URBACT II engloba a 400 ciudades de diferentes tamaños y sus Grupos de Apoyo Local respectivos, 52 proyectos, 29 países y 7 000 partes interesadas activas, procedentes tanto de regiones de Convergencia como de Competitividad Regional y Empleo. URBACT está financiado conjuntamente por el FEDER y los Estados miembros.

European Union
European Regional Development Fund

PROGRAMA EUROPEO PARA EL DESARROLLO URBANO SOSTENIBLE

URBACT