

Estrategia de participación de las partes interesadas de INTERLACE



Información del documento

Título de la entrega:	Estrategia de participación de las partes interesadas de INTERLACE
Autores(as):	Michael Leone, Liesa Lammens, Julie Callebaut (EV-INBO)
Cita:	Leone, M., Lammens, L. & Callebaut, J. (2021) Estrategia de participación de las partes interesadas de INTERLACE. Deliverable 1.5. Proyecto INTERLACE.
Número de entrega:	1.5
Paquete de trabajo:	1
Socio principal:	Research Institute Nature and Forest (EV-INBO)
Fecha de entrega:	31/07/2021
Fecha de presentación:	30/04/2024
Nivel de difusión	Público
Revisado por	Interna: Ewa Iwaszuk, McKenna Davis, Sandra Naumann, Doris Knoblauch, Natalia Burgoscuevas (Ecologic Institute), Paul Mahony (OPPLA), Johannes Langemeyer, Sara Maestre Andres (UAB), Svenja Schuchmann (Climate Alliance), Sander Jacobs (EV-INBO), Nicolas Salmon (YES-Innovation), Gemma Garcia Blanco (Tecnalia), Ewa Jakubowska-Lorenz (Fundacja Sendzimira), Isabel Melo (Instituto Humboldt). Consejo asesor: Emily Bohobo N'Dombaxe Dola (Youth4Nature), David Jácome Polit (Pontificia Universidad Católica de Ecuador).

Versión	Fecha	Modificado por	Razones de la modificación
D1	05/05/2021	Michael Leone, Liesa Lammens, Julie Callebaut	Proyecto de cartografía de las partes interesadas
D2	12/07/2021	Michael Leone, Liesa Lammens, Julie Callebaut	Proyecto de estrategia de participación de las partes interesadas
R1	28/07/2021	Michael Leone, Julie Callebaut	Añadir los cambios de la revisión
R2	18/11/2021	Julie Callebaut, Michael Leone	Añadir los cambios de la segunda revisión
R3	13/12/2021	Julie Callebaut, Michael Leone	Ajustes finales
R4	31/10/2023	Michael Leone, Julie Callebaut, Ivan Gajos	Se simplificó hoja de ruta en un formato más concreto (resumen visual) y se ajustó la estrategia de participación de las partes interesadas como corresponde.
R4-ES	30/04/2024	Stephanie Anchaluisa, Isabel Melo	Traducción al español

Los autores son los únicos responsables del contenido de esta publicación. No representa necesariamente la opinión de la Unión Europea. Ni la EASME ni la Comisión Europea son responsables del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.

Ilustración de la portada: © [Shutterstock](#); [Magic Panda](#)

Contenido

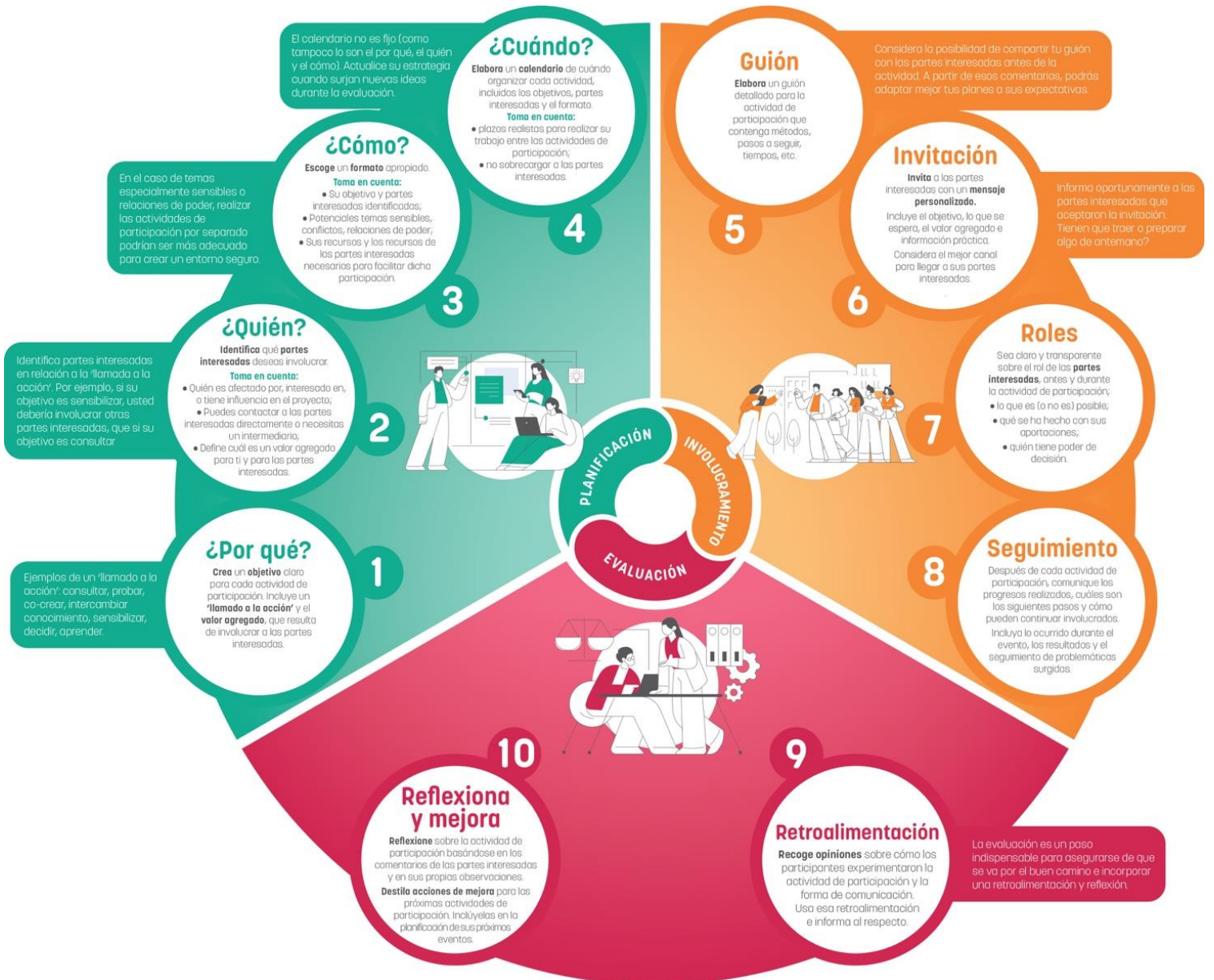
Resumen ejecutivo	5
Guía de lectura.....	7
1. Introducción.....	8
1.1 Objetivo y metas	9
1.2 Principios de la participación.....	10
1.3 Contexto de INTERLACE - Preparando la escena	11
1.4 Mecanismos y plataformas de participación de INTERLACE	12
2. Mapeo de las partes interesadas.....	15
2.1 Funciones de las partes interesadas	16
2.2 Grupos de interés	20
3. Hoja de ruta para la participación	22
3.1 Planificar.....	24
3.2 Involucrar.....	38
3.3 Revisar	43
4. Buenas prácticas.....	48
5. Resolución de problemas	50
Bibliografía	54
Anexo 1. Glosario.....	56
Anexo 2. Ejemplo de una Hoja de ruta de participación.....	58
Anexo 3. Construir la Estrategia	62
Anexo 4. Modelo de tablero Miro	65
Anexo 5. Modelo de Guión para los Talleres	67
Anexo 6. Modelo de Formato de Evaluación	71

Resumen ejecutivo

La participación de las partes interesadas es un elemento central del proyecto INTERLACE, ya que pretende coproducir herramientas, instrumentos de gobernanza y otros productos con las partes interesadas locales, así como facilitar el intercambio de conocimientos entre las partes interesadas locales, regionales y mundiales, para informar y apoyar la restauración y rehabilitación de los ecosistemas (peri)urbanos mediante Soluciones basadas en la Naturaleza. El objetivo de la Estrategia de Participación de las Partes Interesadas (EPPI) es ofrecer una guía teórica y práctica para facilitar la participación sostenible en el proyecto INTERLACE. En principio, esta guía está dirigida a todos los socios de INTERLACE que trabajan en la participación de las partes interesadas. Sin embargo, esta guía puede ser usada por cualquier persona que trabaje con un enfoque de participación de partes interesadas en proyectos urbanos de Soluciones basadas en Naturaleza.

Esta guía incluye una metodología de trabajo ágil, así como un enfoque lógico paso a paso que permite crear un plan ajustado a las necesidades de cada actividad de participación (mire los 10 pasos a continuación o descargue el resumen visual [aquí](#)). Esto es posible ya que se aplica una categorización específica de partes interesadas propuesta desde INTERLACE. Adicionalmente se ha incluido una sección de buenas prácticas y resolución de conflictos, la cual puede ser de gran ayuda cuando algún desafío se suscite durante la participación de partes interesadas.

Por favor utilice la guía de lectura (página 7) para ir a las secciones de su interés. Adicionalmente, el resumen visual de la Hoja de Ruta de participación de las partes interesadas le ayudará a navegar más fácilmente este documento.



Guía de lectura

La guía sobre la implementación de una metodología ágil de INTERLACE, la guía sobre consideraciones de género, cultura y ética, y este documento están estrechamente relacionadas y dependen la una de la otra. Recomendamos leer los tres documentos para comprender a fondo las ambiciones de INTERLACE y desarrollar productos con gran impacto en cooperación con las partes interesadas.

Utilice la siguiente tabla para ir directamente al capítulo que más le interese. ¿Quiere empezar inmediatamente con la participación de las partes interesadas? Entonces pase al capítulo 3. ¿Quiere más explicación sobre la terminología y abreviaciones? Entonces vaya al glosario en el anexo 1.

TÍTULO / CONTENIDO		PARA SABER MÁS SOBRE...
1.	Introducción	La definición de la participación de las partes interesadas y por qué es fundamental para el proyecto INTERLACE.
1.1	Objetivo y metas	El objetivo de la estrategia de participación de las partes interesadas y a quién va dirigida.
1.2	Principios	Los principales principios en los que se basa esta estrategia: procesos participativos, inclusión, impacto y compromiso sostenible.
1.3	Contexto de INTERLACE - Preparando la escena	Ciudades, productos y actividades de INTERLACE, y el flujo de trabajo ágil implementado en el proyecto.
1.4	Mecanismos y plataformas de participación de INTERLACE	El Grupo de Trabajo de Impacto, los Aceleradores de la Red de Ciudades Locales, Cities Talk Nature, los Puntos Focales de las Ciudades, el sitio web de INTERLACE, el Centro de Innovación y el Laboratorio de Productos.
2.	Mapeo de las partes interesadas	La categorización lógica de las partes interesadas: un ejercicio teórico para investigar cómo participarán las partes interesadas en el proyecto
2.1	Funciones de las partes interesadas	Las 5 funciones clave de las partes interesadas (desarrolladores, formadores, usuarios finales, facilitadores, público interesado).
2.2	Grupos de interés	Los grupos de interés definidos a partir de las bases de datos de partes interesadas.
3.	Hoja de ruta para la participación de las partes interesadas	Un enfoque paso a paso para guiarle en la creación e implementación de una estrategia de compromiso ajustada a su producto o actividad
3.1	Planificar	1. ¿Por qué? - Establecer objetivos de compromiso; 2. ¿Quién? - Identificar a las partes interesadas; 3. ¿Cómo? - Elegir un formato adecuado; 4. ¿Cuándo? Desarrollar un plan de implementación.
3.2	Involucrar	5. Guión - Organización de las actividades de compromiso con las expectativas de las partes interesadas; 6. Invitación - Contactar e invitar a las partes interesadas; 7. Roles - Participación transparente y clara; 8. Seguimiento.
3.3	Revisar	9. Retroalimentación; 10. Reflexión y mejoramiento.
4.	Buenas prácticas	Las buenas prácticas que debe tener en cuenta al planificar y realizar sus actividades de compromiso personalizadas
5.	Resolución de conflictos	Los riesgos y desafíos que deben tenerse en cuenta durante los procesos de participación de las partes interesadas, con propuestas de soluciones o recomendaciones

1. Introducción

La participación de las partes interesadas es un elemento central del proyecto INTERLACE. INTERLACE pretende coproducir herramientas, instrumentos de gobernanza y otros resultados del proyecto, así como intercambiar conocimientos para informar y apoyar la restauración y rehabilitación de los ecosistemas (peri)urbanos mediante Soluciones basadas en la Naturaleza (SbN). Los conocimientos y experiencias disponibles sobre las SbN restaurativas se recopilarán e incorporarán a las herramientas e instrumentos de INTERLACE y se compartirán a través de redes locales, regionales y mundiales. El compromiso de las partes interesadas utiliza un enfoque inclusivo y participativo para permitir que INTERLACE y otras partes interesadas aborden en colaboración los retos urbanos y desarrollen soluciones.

Más concretamente, dentro de INTERLACE (y de las seis ciudades participantes), se pedirá a las partes interesadas que compartan conocimientos, experiencia y perspectivas como aporte para el desarrollo de productos de INTERLACE adaptados al contexto (local), así como el intercambio entre las ciudades de INTERLACE y fuera de ellas para aprender, compartir experiencias y crear redes. Además, se pide a las partes interesadas que prueben, validen o revisen los productos de INTERLACE para aumentar su aplicabilidad y utilidad.

Dado que el aporte de las partes interesadas es crucial para el desarrollo de los productos de INTERLACE, éstas deben participar lo antes posible en las actividades del proyecto para optimizar la colaboración. INTERLACE pretende mantener el compromiso de las partes interesadas a lo largo de las diferentes fases del proyecto y, por tanto, se centra en un compromiso sostenible.

El **compromiso de las partes interesadas** puede describirse como un proceso amplio, inclusivo y continuo y una relación abierta y constructiva entre un proyecto y aquellos potencialmente afectados o interesados por él, con el propósito de lograr resultados aceptados (Durham et al. 2014; AccountAbility, 2015). El "**compromiso sostenible de las partes interesadas**" hace hincapié en la participación de las partes interesadas a largo plazo y de forma significativa, o en otras palabras, en el mantenimiento de las relaciones y los compromisos entre los socios de INTERLACE y sus partes interesadas (Israel et al. 2006).

Dentro de la Estrategia de Participación de las Partes Interesadas (EPPI), las "**partes interesadas**" se definen de manera amplia para garantizar que se tenga en cuenta un amplio espectro de participación. Se define una parte interesada como cualquier grupo o individuo que potencialmente, de forma directa o indirecta, está interesado en el proyecto, se ve afectado por él o tiene una influencia o impacto en el mismo, sus resultados o actividades (Reed, 2008). Esto puede incluir a las partes interesadas que están cerca del proyecto y le proporcionan recursos esenciales (conocimientos, experiencia, etc.), o a las partes interesadas que se ven afectadas por los retos de la ciudad o por las intervenciones previstas para abordar los retos, o que tienen influencia sobre ellos. También puede incluir a las partes interesadas que están más alejadas del proyecto pero que son activas o están interesadas en las SbN restaurativas (Sloan, 2009).

La participación de las partes interesadas consiste en establecer relaciones entre ellas y, por tanto, mejorar su confianza, aceptación y voluntad de participar, así como invertir tiempo, tener compromiso y conectar con otros actores que puedan apoyar el proyecto. Gracias a su participación, se pueden

explorar los problemas, las preocupaciones, las expectativas, los intereses y las oportunidades desde varios puntos de vista, y se puede reunir una amplia gama de perspectivas y conocimientos. Al incorporar una gran cantidad y diversidad de conocimientos y perspectivas, INTERLACE se ve impulsada a crear productos y actividades personalizadas, sostenibles y más equitativos, siempre adaptados a las circunstancias locales. La participación de las partes interesadas contribuye a reforzar la credibilidad, la aceptación, la replicabilidad y la escalabilidad de los productos de INTERLACE.

1.1 Objetivo y metas

El objetivo de la Estrategia de Participación de las Partes Interesadas es ofrecer una guía teórica y práctica para facilitar la participación sostenible de las partes interesadas en el proyecto INTERLACE. Esta guía está pensada para apoyar a todos los socios de INTERLACE que trabajan en la participación de las partes interesadas, desde los responsables de los productos que se comprometen con ellas para obtener información durante el desarrollo del producto hasta los gestores de la plataforma¹ que manejan las interacciones con las partes interesadas. Las ideas principales de la EPPI puede ser usado por cualquier persona involucrada en participación de partes interesadas en proyectos urbanos de SbN.

El objetivo es proporcionar un enfoque lógico y gradual de la participación de las partes interesadas para los diferentes propósitos, teniendo en cuenta los grupos de interés relevantes del proyecto. Esta estrategia proporciona una comprensión y un enfoque de referencia como visión común y compartida en todo INTERLACE, que deberá ser adaptada por cada profesional para sus actividades de participación. La estrategia ofrece orientación para diseñar enfoques personalizados en función de los roles de las partes interesadas dentro del proyecto y de los grupos de interés. El objetivo de la estrategia es establecer una Hoja de Ruta de Participación fácil de utilizar, con formas de participación que las partes interesadas perciban como fluidas y claras, en las que se determinen condiciones beneficiosas para todas las partes. Además, la estrategia pretende orientar sobre la participación de todos los grupos relevantes, incluidos los grupos subrepresentados. En la medida de lo posible, la estrategia incluye ejemplos prácticos de INTERLACE sobre cómo aplicar la estrategia. Anexo 3 (Construir la Estrategia) explica el enfoque usado para el desarrollo de la estrategia.

¹ Los responsables de uno de los mecanismos y plataformas de participación de INTERLACE (véanse las tablas 2 y 3 de la sección 1.4).

1.2 Principios de la participación

Los siguientes principios son la base de la estrategia de participación de las partes interesadas de INTERLACE:

- **Procesos participativos** (basados en Luyet et al., 2012);
 - Proceso justo, equitativo, no tokenista² y transparente que promueva la equidad, el aprendizaje, la confianza y el respeto;
 - Integración de los conocimientos locales, comunitarios y científicos;
 - Inclusión de las partes interesadas como participantes activos desde fases iniciales;
 - La coproducción y la copropiedad comunitaria como principios;
 - Consideración del contexto histórico, social y ecológico en el que se desplegará/producirá el producto.
- **Inclusividad:** Involucrar a un grupo representativo de partes interesadas, prestando especial atención a los grupos desfavorecidos según el contexto, ya sea por género, cultura, edad, clase, orientación sexual, educación, religión o etnia (así como las interacciones entre estos, Interseccionalidad);
- **Impacto:** Generar impacto asegurando la aplicabilidad, replicabilidad y sostenibilidad a través de procesos participativos en los que los productos de INTERLACE son coproducidos y revisados por las partes interesadas para asegurarse de que estos satisfacen sus necesidades y expectativas;
- **Compromiso sostenible:** Manteniendo a las partes interesadas, motivadas y/o comprometidas a participar durante la duración de los productos dentro y fuera del proyecto (desde el desarrollo hasta la aplicación del producto; por ejemplo, mantener a las partes interesadas comprometidas durante los Aceleradores de la Red de Ciudades (CNA).

Para leer más sobre los **procesos participativos** y la **inclusividad**, nos remitimos a [la guía sobre consideraciones de género, cultura y ética](#)). Este documento proporciona una orientación adaptada tanto a la UE como a la CELAC para facilitar los enfoques inclusivos. También se proporciona un conjunto de indicadores fácilmente aplicables y medibles para evaluar y supervisar las preocupaciones culturales, de género y éticas. Esta guía se ha desarrollado para garantizar un proceso participativo inclusivo para la restauración de los ecosistemas urbanos, y apoya a la estrategia de participación de las partes interesadas.

Para leer más sobre el enfoque de INTERLACE sobre la generación de **impacto** a través de la coproducción, nos remitimos a la Guía Ágil y al Reporte de Grupo de Trabajo de Impacto.

² "El término "tokenismo" o simbólico se refiere a las acciones que son el resultado de pretender dar ventaja a aquellos grupos de la sociedad que a menudo son tratados injustamente, con el fin de dar la apariencia de equidad" (Diccionario de Cambridge, 2021).

1.3 Contexto de INTERLACE - Preparando la escena

INTERLACE reúne un consorcio internacional único con socios de proyecto repartidos entre múltiples organizaciones y ciudades. En el centro del proceso se encuentran seis ciudades de la UE y la CELAC comprometidas: Chemnitz (DE), Portoviejo (EC), Granollers (ES), Envigado (COL), Metropolia Krakowska (PL) y CBIMA-San José (CR) que tienen la ambición de restaurar y rehabilitar los ecosistemas (peri)urbanos. Todas las partes interesadas de estas ciudades colaboran de forma participativa, coproduciendo instrumentos y herramientas (*productos*) o participando en el intercambio de conocimientos y la divulgación (*actividades*) (véase Tabla 1 para algunos ejemplos). **En adelante, en este documento las "actividades" se engloban bajo el denominador común de "productos"**. En algunos casos, las actividades se destacan por separado de los productos para subrayar la diferencia entre ambos.

Tabla 1. Ejemplos de productos y actividades de INTERLACE.

Productos	Actividades
- Atlas de gobernanza de las SbN urbanas: base de datos interactiva en línea con ejemplos de buenas prácticas de instrumentos de política y gobernanza para las SbN urbanas restaurativas; - Sistemas de evaluación de las SbN ajustados para cada ciudad estudiada; - Barómetro para medir el compromiso de la CNA.	- Eventos y actividades organizados por "Cities Talk Nature" (CNAs regionales y globales); - Actividades en el marco del programa de compromiso con la ciudad: diseño y ejecución del programa artístico comunitario, programa de actividades al aire libre, programa de juegos digitales.

Para establecer y mantener los fundamentos básicos de la participación y colaboración inclusiva de las partes interesadas en todo el proyecto, INTERLACE está aplicando un **flujo de trabajo ágil**. Un modo de trabajo iterativo en ciclos cortos permite obtener una retroalimentación temprana y momentos de reflexión durante el desarrollo del producto (véase la figura 1). Un mínimo de tres fases de desarrollo es recomendable (descripción del producto, una fase intermedia y un producto final).

Este enfoque ágil pretende garantizar la pertinencia, la legitimidad y el impacto de los resultados de los proyectos, presentando las primeras versiones de los productos a las partes interesadas para que den su opinión. El objetivo es garantizar que los productos del proyecto desarrollados por los gobiernos, los tomadores de decisiones, los planificadores urbanos, las empresas, los grupos de la sociedad civil, las iniciativas educativas o las redes de ciudades satisfagan las necesidades de las partes interesadas. Para más información, consulte la [Guía Ágil de INTERLACE](#).

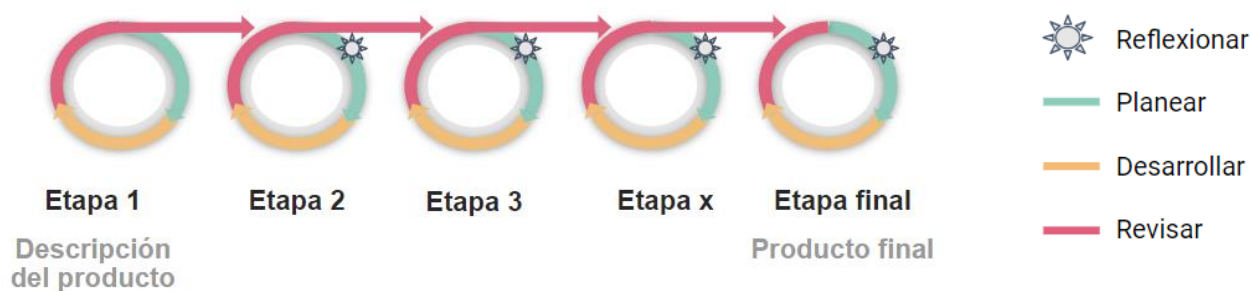


Figura 1. Flujo de trabajo de desarrollo de productos en INTERLACE: un modo de trabajo iterativo en ciclos cortos permite obtener una retroalimentación temprana y momentos de reflexión.

1.4 Mecanismos y plataformas de participación de INTERLACE

La cooperación y el compromiso participativo son fundamentales en el proyecto INTERLACE. Para facilitar y reforzar estos procesos, se han puesto en marcha varios mecanismos y plataformas en línea. La tabla 2 ofrece una visión general de los principales mecanismos de participación en el proyecto. La tabla 3 ofrece una lista de las plataformas en línea aplicadas en el proyecto INTERLACE para comprometerse con las partes interesadas.

Estrategia de participación de las partes interesadas de INTERLACE

Tabla 2. Principales mecanismos de compromiso.

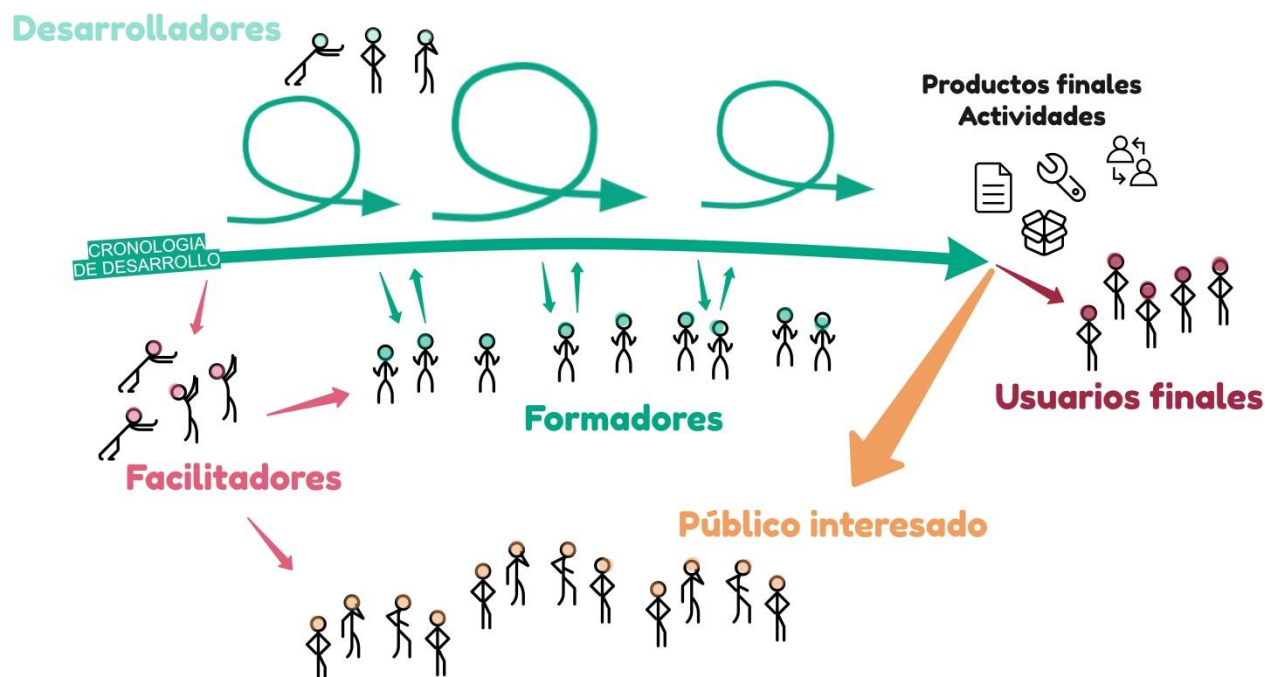
Mecanismo de compromiso	¿Qué?	¿Quién? Grupos objetivo	¿Por qué? Objetivos
 "Grupo de trabajo de impacto" (ITF; Impact Task Force)	Grupo de partes interesadas que desempeñan un papel activo en el proyecto, revisando los productos y aportando información y comentarios desde la perspectiva del usuario final.	El ITF es un grupo de usuarios finales que se actualiza continuamente. Esto permite que las partes interesadas se unan al ITF en cualquier momento. Para cada producto se conforma un ITF dependiendo de las necesidades.	Asegurarse de que los productos satisfacen las necesidades/expectativas de las partes interesadas: • generar impacto; • garantizar la aplicabilidad; • garantizar la replicabilidad.
Aceleradores de la red local de ciudades (CNA local)	Un mecanismo central de intercambio de ciudades a nivel local para conectar las ciudades de INTERLACE con sus interesados.	Un grupo representativo de las partes interesadas locales de cada ciudad, que representen a las partes interesadas más afectadas por los retos de cada ciudad y/o que tengan mayor influencia en ellos y en las intervenciones realizadas ³ en cada ciudad.	Crear y promover: • intercambio; • diálogo; • aprendizaje; • cooperación; • sinergias entre los municipios y otras partes interesadas locales sobre la restauración de los ecosistemas urbanos y las soluciones restauradoras basadas en la naturaleza.
 "Las ciudades hablan de la naturaleza" (Cities Talk Nature) Aceleradores de la Red de Ciudades Regionales y Globales (CNA Regionales y CNA Globales) Más información en este vídeo de YouTube	Un mecanismo de intercambio de ciudades centrales y emparejamientos entre ciudades a nivel regional y global: • <u>CNA regionales</u>: conectan las ciudades y sus alrededores con otros municipios de las regiones de la CELAC y la UE; • <u>CNA Globales</u>: fomentar el intercambio de conocimientos sobre las ciudades a nivel internacional	• Municipios y gobiernos locales (ciudades INTERLACE y otras); • los interesados en otros proyectos; • redes de ciudades; • iniciativas a nivel local, regional y mundial	Crear y promover: • intercambio; • diálogo; • aprendizaje; • cooperación; • sinergias, entre los municipios y otras partes interesadas a nivel regional y mundial sobre la restauración de los ecosistemas urbanos y las soluciones restauradoras basadas en la naturaleza. Intercambio multidireccional de conocimientos, experiencias, iniciativas y lecciones aprendidas.
Puntos focales de la ciudad (CFP; City Focal Point)	Los CFP son socios locales de la ciudad y agentes locales de conocimiento (socios locales de investigación).	Cada uno de los seis puntos focales de INTERLACE en la ciudad está formado por uno o más funcionarios de la ciudad y un agente de conocimiento.	Los CFP supervisan y dan forma a las actividades de participación y coproducción en cada ciudad.

³ Las intervenciones no son ejecutadas por el propio proyecto. Más bien, los productos de INTERLACE en cada ciudad apoyan el diseño, la aplicación y el seguimiento de las diversas intervenciones que las ciudades tienen previsto llevar a cabo.

Tabla 3. Principales plataformas en línea del proyecto INTERLACE.

Plataforma	¿Qué?	¿Quién? Grupos objetivo	¿Por qué? Objetivos	Cómo usar/unirse
 Página web del proyecto INTERLACE	Página web del proyecto	Todos los socios y partes interesadas del proyecto, con especial atención al público interesado.	El público interesado puede: • conocer más sobre el enfoque del proyecto; • conocer al equipo; • explorar las ciudades INTERLACE; • recibir noticias del proyecto.	Visite el sitio web: https://interlace-project.eu/es
 Centro de Innovación INTERLACE (INTERLACE Hub)	Una comunidad en línea para compartir conocimientos, ideas e historias sobre la restauración de la naturaleza en las ciudades. Vinculado a Oppla (https://oppla.eu/), el repositorio de Soluciones basadas en la Naturaleza de la UE.	Todos los socios y partes interesadas del proyecto	Repositorio central de recursos y resultados del proyecto. Plataforma basada en la web para apoyar la participación de las partes interesadas y los procesos de codesarrollo.	Visite el sitio web: https://interlace-hub.com/ Hágase miembro registrándose. Esto le permite: • aportar estudios de casos, herramientas y artículos relacionados con su propio trabajo; • participar en los grupos de la ciudad; • tener acceso temprano a las nuevas características / desarrollos de productos.
 Plataforma de coproducción = Laboratorio de productos	Plataforma en línea en la que se pondrán a disposición las herramientas y recursos creados por el proyecto para su prueba y retroalimentación (integrada en el INTERLACE Hub)	• Todas las partes interesadas cocrean productos; • Todos los miembros del Grupo de Trabajo de Impacto	Herramientas para el flujo de trabajo ágil, el intercambio de conocimientos y el diálogo / retroalimentación de las partes interesadas.	Regístrese en el Centro de Innovación para acceder al Laboratorio de Productos.
Micrositios municipales	Micrositios en el idioma local de cada ciudad de INTERLACE (integrados en el INTERLACE Hub)	Público interesado (partes interesadas a nivel nacional y local de la ciudad)	Sensibilización del proyecto y facilitación de las actividades locales	Regístrese en el INTERLACE Hub para añadir/actualizar el contenido de los micrositios de la ciudad.

2. Mapeo de las partes interesadas



Se llevó a cabo un ejercicio de **mapeo de las partes interesadas** para identificar, mapear y estructurar los roles de las partes interesadas y sus intereses específicos, el impacto, los beneficios y el conocimiento de tal manera que cada parte interesada se comprometa de manera diferente. El propósito de este mapeo de fue hacer una categorización lógica de las partes interesadas que requieren enfoques adaptados para el compromiso dentro de INTERLACE. Se trató principalmente de un ejercicio teórico para investigar cómo se involucrarán las diferentes partes interesadas en el proyecto y hacer una categorización motivada y lógica.

El mapeo de las partes interesadas se considera la columna vertebral de la EPPI en la que se basó el desarrollo posterior de la estrategia. Además, los resultados del mapeo se utilizarán para la estrategia de comunicación (WP5). Los resultados de este paso intermedio fueron revisados por gran parte del consorcio (líderes de tarea, líderes de paquete de trabajo, agentes de conocimiento y el consejo consultivo), ya que la estrategia de participación de las partes interesadas afecta a muchas tareas y actividades de INTERLACE, con el fin de evitar reajustes posteriores que cuestan tiempo y aumentar la aplicabilidad de la estrategia.

El mapeo de las partes interesadas se basa en:

- Reseñas de:
 - La propuesta del proyecto INTERLACE: ¿qué ambiciones tiene el proyecto para involucrar a las partes interesadas?
 - Las distintas plataformas de INTERLACE en las que participan las partes interesadas: Acelerador de la Red de Ciudades (local, regional, global), Grupo de Trabajo de Impacto, Puntos Focales de las Ciudades, Centro INTERLACE. ¿Cuáles son los objetivos de estas plataformas?

- La [base de datos de las partes interesadas de las ciudades INTERLACE \(para la metodología consulte en la bibliografía\)](#) : ¿qué tipo de partes interesadas se han identificado en las diferentes ciudades del proyecto INTERLACE?
- Un cuestionario enviado a los responsables de la entrega para preguntar qué partes interesadas participan en el desarrollo del producto y quiénes son los usuarios finales previstos;
- Varias rondas de debate interno.

Según el ejercicio de mapeo de las partes interesadas, éstas pueden clasificarse de **dos maneras diferentes**:

- 1) **Funciones de las partes interesadas**: las partes interesadas se agrupan según su **rol o función** dentro del proyecto INTERLACE (véase el apartado 2.1);
- 2) **Grupos de interesados**: los interesados se agrupan en función de su profesión, sus conocimientos, su experiencia o su formación, y también se agrupan en función de sus necesidades o intereses comunes (véase el apartado 2.2).

La diferencia entre estas dos categorías es que una parte interesada pertenece a un *grupo de partes interesadas*, pero puede tener múltiples *funciones* dentro del proyecto. Tener en cuenta estos dos aspectos ayudará a mejorar la orientación y la eficacia general de las actividades de compromiso y comunicación en INTERLACE. Permite adaptar el compromiso y la comunicación con las partes interesadas, basándose en:

- 1) su rol en INTERLACE; y
- 2) teniendo en cuenta los retos y las buenas prácticas para relacionarse o comunicarse con un grupo de interés específico: los mensajes y métodos a los que es más probable que respondan.

2.1 Funciones de las partes interesadas

En el proyecto INTERLACE, se consideran **cinco funciones claves de las partes interesadas** en relación con los productos y actividades de INTERLACE (véase la figura 2 y la tabla 4). Una misma parte interesada puede asumir uno o varios de estos roles (que cambian a lo largo del desarrollo del producto, o simultáneamente durante el mismo) (figura 3).

Estrategia de participación de las partes interesadas de INTERLACE

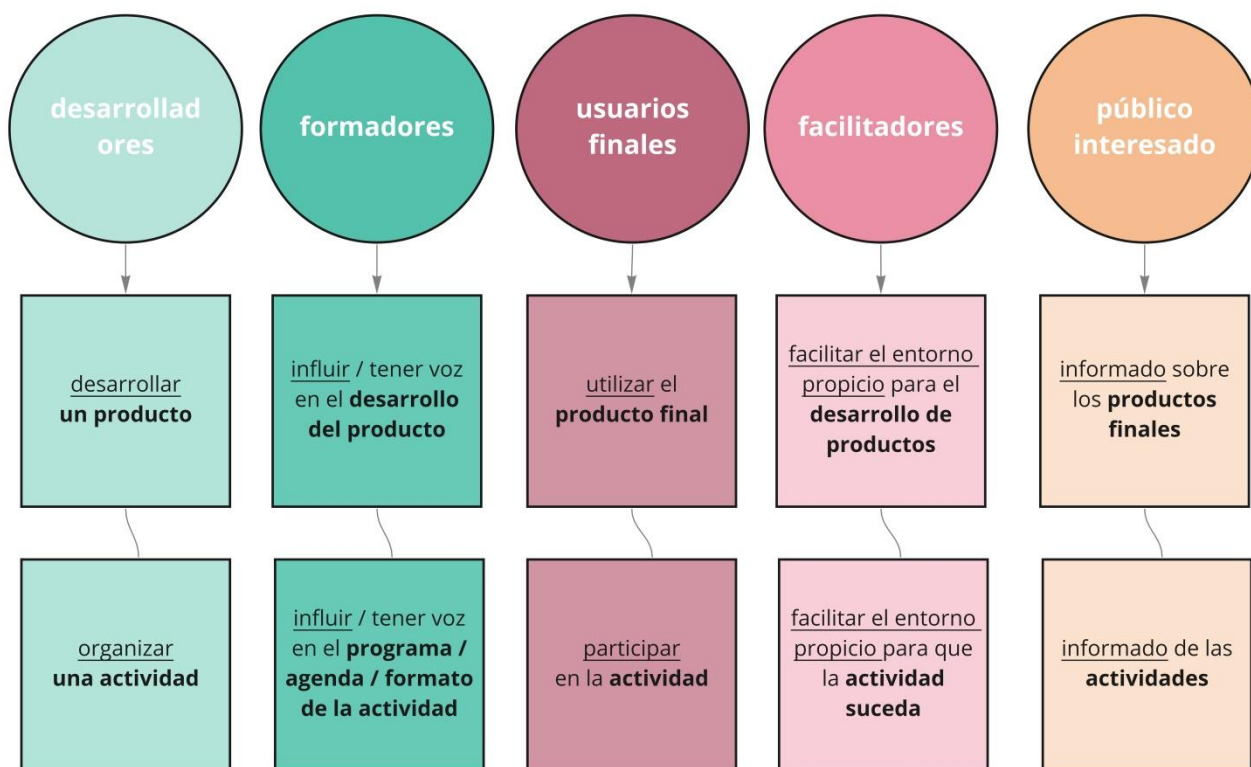


Figura 2. Principales funciones de las partes interesadas en relación con los productos y actividades de INTERLACE.

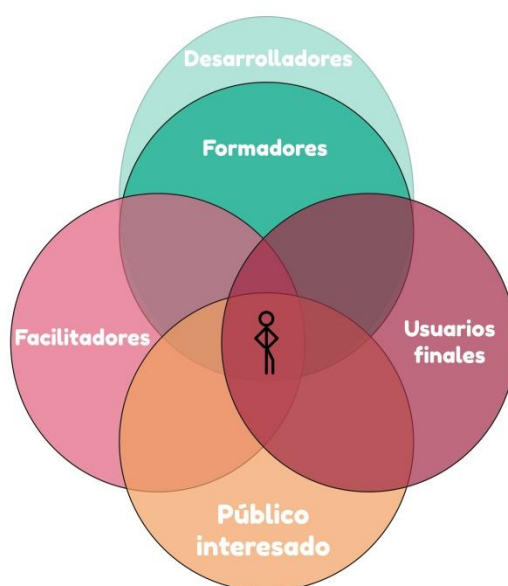


Figura 3. Funciones de las partes interesadas: cada parte interesada puede tener varias funciones que se solapan.

Cada una de estas funciones de las partes interesadas está relacionada con "llamadas a la acción" específicas (por ejemplo, decidir, desarrollar), en función de su función en un momento determinado (tabla 4). A continuación se ofrecen ejemplos de proyectos concretos.

Tabla 4. Funciones de las partes interesadas en el proyecto INTERLACE.

	Roles	Llamadas a la acción	Interés	Influencia
	Desarrolladores: partes interesadas que forman parte del equipo de desarrollo, que elaboran los productos y actividades del proyecto (normalmente socios del proyecto).	<i>Desarrollar, organizar, liderar, comprometerse.</i>	Invertir los conocimientos/la experiencia para la investigación y las aplicaciones en el mundo real.	Determina la visión y la aplicación de los productos INTERLACE.
	Formadores: partes interesadas que hacen aportes y comentarios sobre los resultados del proyecto.	<i>Revisar, consultar, para aconsejar, para co-crear, para probar.</i>	Compartir los conocimientos y la experiencia (locales) para crear productos y actividades personalizadas (aumentar la utilidad y el impacto).	Puede dirigir el diseño de elementos dentro de los productos INTERLACE.
	Usuarios finales: partes interesadas que utilizan los resultados del proyecto INTERLACE (productos) para aplicaciones del mundo real fuera del proyecto.	<i>Utilizar, aplicar, decidir, aprender, intercambiar conocimientos, participar, asociarse.</i>	Uso de productos o participación en actividades que apoyen la realización y el intercambio de conocimientos de las SbN.	Aplicación en el mundo real de los productos INTERLACE.
	Facilitadores: partes interesadas capaces de ayudar a que el proyecto llegue a una diversidad de otros públicos y los involucre, o a lograr otros impactos deseables (por ejemplo, promover y difundir los resultados del proyecto). Tener un capital social importante y una posición en la comunidad.	<i>Permitir, para proporcionar acceso, dar mandato, conectar, mediar, difundir, promover.</i>	Proporcionar el entorno propicio para el desarrollo de productos o la organización de actividades.	Permite que las comunidades de difícil acceso asuman un rol (desarrollador, formador, usuario final, facilitador, público) dentro del proyecto. Puede facilitar el acceso a grupos (locales) de difícil acceso como los jóvenes, los ancianos, los inmigrantes, las mujeres, etc., e incitar a la comunicación y la colaboración.
	Público interesado: partes interesadas que pueden generar un apoyo "ascendente" a las SbN y ayudar a traducir el trabajo de INTERLACE a otras partes interesadas (mejor comprensión, mayor relevancia).	<i>Aprender, informarse, sensibilizarse, tener acceso.</i>	Aprender sobre las SbN en general o específicamente sobre las actividades, productos y resultados de INTERLACE.	Sensibilización (por ejemplo, compartiendo las herramientas e historias de INTERLACE).

Ejemplos de proyectos:

- Atlas de gobernanza urbana de las SbN - *producto*

Los socios del proyecto (*desarrolladores*) desarrollaron el Atlas según los principios ágiles (véase [Guía Ágil](#)). Un funcionario de urbanismo quiere utilizar la versión final del Atlas en línea (*usuario final*), sino que también podría haber proporcionado entradas de retroalimentación al Atlas (*formador*)

- Cities Talk Nature (Aceleradores de la Red de Ciudades regionales/globales) - *actividades*

Los socios del proyecto (*promotores*) desarrollaron el concepto "Cities Talk Nature" (producto). A través de este producto, se organizan actividades de compromiso (eventos, seminarios web, cartas) para los participantes (*usuarios finales*). Las organizaciones que apoyan "Cities Talk Nature" a través del diálogo (por ejemplo, dando un espacio en un evento / seminario web) y la promoción de las actividades, son *facilitadores*. Las partes interesadas que han hecho aportes o comentarios durante el desarrollo del concepto "Cities Talk Nature" son *formadores*.

- Guía Ágil - *producto*

Un pequeño equipo de desarrollo del proyecto elaboró las directrices del flujo de trabajo ágil de INTERLACE. Durante el proceso, un grupo más amplio de socios del proyecto (*Formadores*) participó para ayudar a dar forma a la primera versión. Esta primera versión es utilizada por todo el consorcio como *usuarios finales* del producto. Una vez finalizado el proyecto INTERLACE, un público más amplio podría estar interesado en las lecciones aprendidas de este flujo de trabajo ágil (*público interesado*). Por lo tanto, una versión pública está disponible, que contiene ideas sobre la aplicación de un enfoque ágil en un proyecto de investigación EU Horizon e implementación del proyecto.

- Marco de evaluación de las SbN ajustado a la ciudad caso de estudio - *producto*

Para adaptar el marco de evaluación piloto a las necesidades de las ciudades, éstas participan como *formadoras* para asegurarse de que los resultados finales satisfacen sus expectativas como *usuarios finales*. También se consultará a los socios (académicos) para identificar una lista completa de herramientas que puedan incluirse en el marco de evaluación (*formadores*).

- Programa de compromiso a escala de la ciudad - *actividades*

Un programa de participación es desarrollado e implementado en las seis ciudades asociadas a INTERLACE. A la hora de desarrollar el programa artístico comunitario, las actividades al aire libre o los juegos digitales, el equipo del proyecto cuenta con la participación de los Puntos Focales de la Ciudad, que actúan como *formadores* (ayudar a diseñar el programa y las actividades específicas ajustadas al contexto local). Los puntos focales de la ciudad también pueden actuar como *facilitadores* (por ejemplo, contactar a un líder comunitario para movilizar a un barrio de la ciudad para que participe en estas actividades de INTERLACE). Los participantes se consideran los *usuarios finales* de las actividades. El *público interesado* puede ser la gente que quiere leer y conocer el evento y los resultados (a través, por ejemplo, de una entrada de blog en el sitio web), después de que el evento haya tenido lugar.

Las funciones de las partes interesadas descritas (tabla 4) pueden aplicarse a los socios internos del proyecto y a las partes interesadas externas del mismo. No se distinguirá entre partes interesadas "internas" y "externas" a lo largo del EPPI, salvo en el siguiente caso. El rol de promotor se considera un papel que asumirán principalmente los socios internos del proyecto. **La EPPI no se centrará más en la participación de los desarrolladores y se remitirá a la guía Ágil para obtener orientación sobre la identificación y colaboración con los desarrolladores del producto.** Puede haber una rara ocasión (debido al tiempo y al compromiso necesarios) en la que una parte interesada externa desempeñe el papel de desarrollador, uniéndose al equipo de desarrollo del producto. Esto también se contempla en el flujo de trabajo ágil. Además, el papel del desarrollador (líder de la tarea/entregable) es aplicar el EPPI para comprometerse con los otros roles.

2.2 Grupos de interés

Para que estos grupos de partes interesadas se ajusten lo más posible a la realidad de las ciudades y actividades de INTERLACE, las categorías se definen a partir de los aportes de las bases de datos de las partes interesadas y de un cuestionario compartido con los responsables de los proyectos. La categorización de los grupos de interés (tabla 5) utiliza una jerarquía "plana" y no enumera estos grupos por orden de importancia.

Tabla 5. Grupos de partes interesadas en el proyecto INTERLACE.

Grupos de interés	Subgrupos
Representantes políticos: aquellos que son elegidos en cargos públicos y toman decisiones políticas en el ámbito gubernamental. <i>Por ejemplo: alcaldes, concejales, ministros, cargos electos, líderes políticos.</i>	• Nacional • Regional • Local
Autoridades gubernamentales: las que elaboran leyes, estrategias o planes y los administradores que controlan y mantienen estas leyes. <i>Por ejemplo: responsables políticos, planificadores urbanos, administración pública, funcionarios, departamentos municipales.</i>	• Nacional • Regional • Local
Sociedad civil: aquellos que tienen el espacio para la acción colectiva en torno a intereses, propósitos y valores compartidos, generalmente distintos de los actores gubernamentales y comerciales con fines de lucro. Se destaca el primer grupo porque debe ser parte activa de cualquier proceso participativo. Vale la pena esforzarse por contar con ellos, lo que no siempre es fácil. <i>Por ejemplo: ver subgrupos.</i>	Grupos formados principalmente por ciudadanos / más informales: • Grupos comunitarios • Asociaciones de vecinos • Grupos indígenas • Organizaciones de mujeres • Niños y jóvenes • Representantes de asentamientos informales
	Grupos que tienen empleados / más formales: • ONG's • Movimientos medioambientales y sociales • Sindicatos (sector medioambiental) • Organizaciones benéficas • Organizaciones religiosas

Grupos de interés	Subgrupos
	• Asociaciones profesionales • Institutos culturales
Academia, investigación y educación: los que investigan y quieren hacer avanzar los conocimientos y/o compartirlos con los estudiantes y las partes interesadas. <i>Por ejemplo: institutos de investigación, universidades, colegios (de secundaria o primaria), centros de formación, proyectos de educación ambiental.</i>	• Institutos científicos • Institutos de educación Según el contexto, especialmente importante para América Latina: • Poseedores de conocimientos ecológicos tradicionales • Titulares de conocimientos indígenas
Sector privado: aquellos que forman parte del sistema económico de un país y dirigen negocios individuales y empresariales con la intención de obtener beneficios. <i>Por ejemplo: industria local, empresas, consultorías, agencias de diseño, estudios de arquitectura, PYMES, cooperativas, propietarios de terrenos, gestores de tierras, agricultores.</i>	• Empresas privadas • Terratenientes y gestores • Empresas basadas en la naturaleza (EbN)
Medios de comunicación: los que producen y difunden noticias e testimonios. <i>Por ejemplo: Periódicos (locales), revistas, radio, televisión, redes sociales.</i>	• Empresas de medios de comunicación • Líderes de opinión • Influencers
Redes: donde diferentes audiencias se conecta/reúne. <i>Por ejemplo: "Cities Talk Nature", asociaciones nacionales de municipios/gobiernos locales.</i>	
Sector financiero y financiadores: aquellos que tienen acceso a recursos financieros y quieren invertir en la promoción de las SbN / en la consecución de los objetivos de sostenibilidad. <i>Por ejemplo: bancos, fundaciones, empresas.</i>	

Otro elemento que hay que tener en cuenta a la hora de comprometerse y comunicarse con las partes interesadas es su ámbito (de trabajo). La comunicación puede adaptarse y dirigirse a un ámbito específico para despertar su interés por participar en el proyecto. Los campos (de trabajo) son transversales a los grupos de interés. Por ejemplo, el campo de la naturaleza puede estar formado por entidades públicas, organizaciones privadas, organizaciones civiles, institutos de investigación, etc. Los campos que pueden considerarse incluidos en INTERLACE son, entre otros: naturaleza, medio ambiente (por ejemplo, clima), agua, agricultura, ocio, social, cultura.

3. Hoja de ruta para la participación

La hoja de ruta para la participación de las partes interesadas es una guía lógica paso a paso para crear y realizar de una estrategia de participación ajustada. La hoja de ruta se basa en los principios del compromiso (sección 1.2), las buenas prácticas (capítulo 4) y resolución de conflictos (capítulo 5), así como en los resultados del mapeo de las partes interesadas (capítulo 2). La figura 4 presenta las 3 fases y los 10 pasos de la hoja de ruta. La primera fase se centra en la planificación de las actividades de participación (sección 3.1), la segunda fase se centra en los pasos a seguir durante cada actividad de participación (sección 3.2) y la fase tres se centra en la revisión de cada actividad de participación (sección 3.3). El círculo representa la característica iterativa de la hoja de ruta para la participación. Cuando se trabaja con las partes interesadas y los procesos participativos, la imprevisibilidad es inevitable (por ejemplo, las respuestas o reacciones de los participantes durante la actividad de compromiso o los cambios en la agenda política). Un enfoque iterativo y flexible permite adaptarse a estas circunstancias nuevas e imprevistas (Gray 2008, [Guía Ágil](#)). Anexo 2 muestra un ejemplo de la aplicación de la hoja de ruta para la participación.

Figura 4. Visión general de la hoja de ruta de INTERLACE para la participación.



Durante la planificación de la participación de partes interesadas, recomendamos tomar en cuenta el **flujo de trabajo Ágil** del producto en desarrollo (consulte la guía Ágil para más detalles).

Se recomienda comunicar una visión del producto validada y clara con todos los involucrados. Una **visión** clara del producto es útil para su propio entendimiento así como para el resto de involucrados.

Lo ideal es que las partes interesadas participen directamente en la definición de la visión y la propósito del producto. Esto permite una participación más significativa. Si es posible, la visión se elabora mediante la investigación del contexto social, incluidas las necesidades socioecológicas y las expectativas de las partes interesadas.

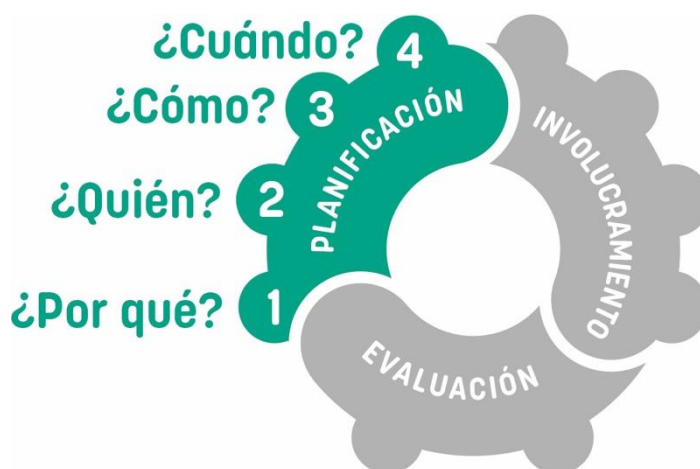
Cuando es imposible involucrar a las partes interesadas desde el inicio, siempre empiece por explicar su visión y propósito del producto a las partes interesadas y recoja sus visiones y opiniones.

Dependiendo del grado de participación de las partes interesadas, la visión del producto puede cambiar basándose en la retroalimentación recibida. Esta es también una oportunidad para hablar de los requisitos del producto, en forma de "historias de usuario": a través del diálogo se determina quiénes son las partes interesadas, qué esperan del producto y por qué (más información sobre Historias de usuarios, véalo en la guía Ágil)

Aplique pasos 1, 2 y 3 para validar la visión del producto

La recopilación de opiniones de las partes interesadas sobre la visión del producto puede considerarse la primera actividad de participación. Dado que este paso es muy similar para todos los productos, aplicamos (en la medida de lo posible) los pasos 1 (objetivo de participación), 2 (a quién involucrar) y 3 (formato) para guiar la primera actividad de participación:

Objetivo:	"La(s) parte(s) interesada(s) revisa(n) la visión del producto para tener un entendimiento compartido y expresar las expectativas o requisitos del usuario".
A quién involucrar:	A las partes interesadas que aplicarán, utilizarán o participarán en dicho producto (por ejemplo, en el caso de un evento en red).
Formato:	En una reunión física o en línea. El equipo Ágil preparó una plantilla de tablero Miro que puede utilizarse en talleres en línea para recoger opiniones sobre la visión del producto y crear historias de usuario (véase un ejemplo en el Anexo 4).



3.1 Planificar

Paso 1. ¿Por qué? - Establecer los objetivos de compromiso

Empiece a planificar sus actividades de participación tan pronto como sea posible -por ejemplo, cuando tenga validada la visión de su producto- de esta manera para poder involucrar a las partes interesadas en las diferentes fases del desarrollo del mismo. Antes de decidir qué partes interesadas van a participar y en qué formato, es importante que tenga claro su propósito y sus objetivos, pero también que se lo comunique a las partes interesadas durante las (preparación de) actividades de participación (pasos 6 y 7). El propósito de su participación puede describirse en términos de éxito: ¿qué se ganaría con un compromiso exitoso?

Definir cómo es el éxito

Describa lo que significa para usted una participación exitosa. Esto puede requerir cierta reflexión, por ejemplo, ¿se considera que el éxito consiste en el número de partes interesadas que participan (por ejemplo, en un acto público), o se considera que el éxito se produce cuando un proceso de coproducción da lugar a ideas creativas o innovadoras, o cuando se sensibiliza a las partes interesadas o se modifica su comportamiento? La definición del éxito le ayudará en la fase de planificación (¿qué partes interesadas y qué formatos son adecuados para alcanzar el éxito?) y también le ayudará en la reflexión posterior (paso 10).

El propósito de su participación puede refinarse en múltiples objetivos de compromiso (más específicos). Nuestra plantilla para objetivos de participación incluyen **“roles de partes interesadas”, “llamada a la acción” y el valor añadido**

Definir el objetivo de la participación de las partes interesadas

“Para mi producto, el -- rol de las partes interesadas -- llamará a la acción -- con el fin de -- valor(es) añadido(s) del compromiso --”.

Las partes interesadas pueden participar en diferentes acciones durante las distintas fases del desarrollo del producto. A esto lo hemos llamado "llamada a la acción". Cada objetivo tiene una llamada a la acción. Las llamadas a la acción están vinculadas a las funciones de las partes interesadas. En la tabla 6 puede encontrar las llamadas a la acción que con mayor probabilidad se aplicarán dentro de INTERLACE, pero puede vincular otras llamadas a la acción similares a estos roles de las partes interesadas. Para definir sus objetivos de participación de las partes interesadas, piense en las llamadas a la acción necesarias a lo largo del desarrollo del producto, pero también en las llamadas a la acción cuando su producto esté finalizado.

Llamado a la acción a las partes interesadas

Al final de cada desarrollo de producto, siempre habrá **usuarios finales**. La "llamada a la acción" puede definirse en función de la visión del producto: por ejemplo, ¿se utiliza o aplica el producto para la toma de decisiones de las SbN, o para su aplicación, o se trata más bien de compartir conocimientos a través de eventos?

También habrá **formadores** durante la mayoría, si no todos, los ciclos de desarrollo de productos. Las "llamadas a la acción" contienen diferentes formas de participación de las partes interesadas durante el desarrollo del producto. [La Guía Ágil](#) sugiere la coproducción con revisiones periódicas de los productos intermedios, esto puede hacerse de varias maneras. La participación puede verse como un continuo en el que, por un lado, hay una implicación mínima de las partes interesadas, como las sesiones informativas, y, por otro lado, hay altos niveles de participación en los que las partes interesadas se involucran como cocreadores (Edelenbos, 2000; REVIT, 2007; IAP2, 2018). Siguiendo una versión simplificada del espectro de participación, distinguimos un grado de compromiso ligero, medio y alto en función de la llamada a la acción (tabla 7). Un mayor grado de compromiso significa una distribución de poder más equilibrada entre los promotores y las partes interesadas. La decisión sobre el grado de compromiso depende, entre otras cosas, de la finalidad del producto, los usuarios finales, la ambición y los recursos disponibles (tiempo y presupuesto).

Durante esta etapa se puede decidir si se necesitan **facilitadores**, pero también en una fase posterior, cuando esté claro qué partes interesadas se quiere involucrar. Es posible que en ese momento comprenda que necesita de facilitadores para llegar a determinados grupos de interés.

Cuando quiera informar o concientizar sobre sus productos, o hacer que su producto esté disponible más allá de los usuarios finales previstos, entra en juego el **público interesado**. Céntrese en los subgrupos de público en los que el proyecto puede tener un impacto.

Una vez seleccionadas las llamadas a la acción, pueden combinarse con los valores añadidos previstos para su producto. En una fase posterior, cuando esté claro qué grupos de partes interesadas deben participar, también se definirán los beneficios para estos grupos (win-wins). La tabla 8 presenta una lista de valores añadidos por función de las partes interesadas. Esta tabla puede servir de base o inspiración para definir el valor añadido de sus planes de implicación.

Tabla 6. Llamada a la acción vinculada a las funciones de las partes interesadas.

Rol	Llamada a la acción	Explicación
Formador	consultar / revisar	Las partes interesadas aportan sus comentarios sobre una versión intermedia/borrador de un producto.
	asesorar	Las partes interesadas están involucradas desde la fase inicial del desarrollo del producto, en la que sus ideas influirán ampliamente el producto final.
	co-crear	Las partes interesadas y los desarrolladores se ponen de acuerdo sobre la visión del producto y ambos desempeñan un rol similar durante el desarrollo del producto final.
	probar	Se pide a las partes interesadas que prueben una herramienta, un instrumento, etc. para comprobar su aplicabilidad en el mundo real.
Usuario final	utilizar / implementar / aplicar	Las partes interesadas quieren implantar las SbN y utilizar/aplicar los productos de INTERLACE.
	para decidir	Las partes interesadas quieren decidir qué acciones de las SbN deben llevarse a cabo y aplicar los productos de INTERLACE.
	aprender / intercambiar conocimientos	Las partes interesadas quieren aprender de los expertos, las ciudades u otras partes interesadas sobre sus experiencias y conocimientos en materia de SbN urbanas.
	para participar	Participación de las partes interesadas en las actividades de INTERLACE (redes, programas de compromiso,...).
	para asociarse	Las diferentes partes interesadas se asocian a través del mecanismo INTERLACE (Cities Talk Nature).
Facilitador	Permitir / habilitar el acceso	Las partes interesadas pueden habilitar las condiciones y facilitar el acceso a las partes interesadas de difícil acceso.
	dar un mandato	Las partes interesadas pueden dar un mandato para llevar a cabo actividades (de investigación) o aplicar productos en un lugar/contexto específico.
	para mediar	Las partes interesadas pueden mediar entre los desarrolladores y las partes interesadas.
	difundir / promover	Las partes interesadas pueden difundir / promover las actividades, productos, informes, información, herramientas, etc. de INTERLACE en su red.
Público interesado	para aprender	Las partes interesadas quieren conocer los productos y actividades de SbN e INTERLACE.
	estar informado	Las partes interesadas quieren estar informadas sobre INTERLACE y sus productos y actividades.
	para sensibilizar	Las partes interesadas quieren dar a conocer los productos y actividades de SbN e INTERLACE.
	para tener acceso a	Las partes interesadas quieren tener acceso a los productos de INTERLACE.

Tabla 7. Grado de compromiso. Basado en Edelenbos, 2000.

Llamada a la acción	Grado de compromiso	El tiempo durante el proceso de desarrollo del producto	Distribución de poder
Consultar / revisar	Bajo	A mitad de camino hacia el final	Los desarrolladores solicitan a las partes interesadas sus comentarios o aportes sobre las intenciones, planes o borradores. Los desarrolladores deciden si incorporan las opiniones o aportaciones recibidas.
Para asesorar	Medio	Temprano	Los desarrolladores establecen las condiciones previas que debe cumplir el producto. Las partes interesadas pueden aportar sus ideas sobre los objetivos y el contenido (definición del problema, soluciones, etc.) del producto y participan en todas las fases del desarrollo. Los desarrolladores incorporan los aportes de las partes interesadas cuando éstas cumplen las condiciones previas o justifican su decisión de no incorporarlas.
Para co-crear	Alto	Temprano	Los desarrolladores y las partes interesadas son compañeros durante todo el proceso de desarrollo del producto. Los desarrolladores y las partes interesadas deciden juntos los objetivos y el contenido del producto, así como las condiciones previas que éste debe cumplir.

Tabla 8. Valores añadidos de la participación de las partes interesadas.

Roles	Valores añadidos del compromiso
Formadores	• Aporte multiescalar y multisectorial al diseño y desarrollo de los productos INTERLACE; • Gama de competencias, conocimientos técnicos, conocimientos locales; • Pruebas de productos y garantía de calidad (mayor confianza del usuario); • Aumenta la apropiación de los productos por parte de los interesados (en caso de que el formador sea también el usuario final); • Lograr resultados mutuamente valorados.
Usuarios finales	• Utilización de los resultados de INTERLACE para aplicaciones del mundo real (¡Impacto!); • Es fundamental garantizar que los resultados de INTERLACE sean adecuados para su finalidad y logren la aceptación de los usuarios finales.
Facilitadores	• Acceso más fácil al público objetivo; y mayor número de interesados; • "Amplificación" de las actividades de comunicación y difusión; • Mayor campo de acción para el proyecto; • Aplicación de diversas oportunidades en contextos locales; • Participación a diferentes niveles.
Público interesado	• Crear conciencia, un mayor compromiso y apoyo público; • "Traducir" el trabajo de INTERLACE a la sociedad (más claro, más sencillo, más comprensible); • Evidenciar el apoyo público que puede ser utilizado por las autoridades de la ciudad para impulsar las actividades en curso o de legado más allá del proyecto.

Ejemplos de objetivos de compromiso en INTERLACE:

- Para el Atlas de Gobernanza Urbana SbN:
 - Los formadores pondrán a prueba el prototipo de la interfaz en línea, con el fin de obtener información sobre la facilidad de uso y los requisitos adicionales;
 - Los usuarios finales utilizarán el atlas para conocer los diferentes enfoques de gobernanza para SbN urbanas.
- Para los seminarios "Las ciudades hablan de la naturaleza":
 - Los Formadores revisarán el enfoque de *Cities Talk Nature* con el fin de aumentar la relevancia para los participantes y asegurar calidad;
 - Los usuarios finales intercambiarán conocimientos sobre los productos SbN e INTERLACE, para aprender de las experiencias de los demás.
- Para el Programa Comunitario de las Artes:
 - Los facilitadores pondrán en contacto a los desarrolladores de productos con los artistas locales para que puedan participar en el evento;
 - Los responsables locales asesorarán a los desarrolladores de productos en el evento de la ciudad para tener una idea clara de lo que es factible y deseable;
 - Los grupos artísticos de las ciudades participantes (Formadores) crearán conjuntamente obras de arte público para interactuar entre sí, compartiendo sus historias y fuentes de inspiración;
 - Se informará al público interesado sobre las SbN urbanas a través de las obras de arte públicas con el fin de crear conciencia y apoyo público para las futuras actividades de las SbN.



ACCIÓN 1: Defina sus **objetivos de** compromiso para el desarrollo de su producto en términos de "llamadas a la acción" y valor añadido. Especifique qué **función** se necesita y en qué fase del desarrollo de su producto.

Paso 1.2 ¿Quién? - Identificar a las partes interesadas

- **Definir qué grupos de interés deben participar**

Cuando los objetivos de participación están claros, se puede explorar qué grupos de **partes interesadas se quiere involucrar** para cada objetivo. Una vez que se conocen los grupos, se pueden buscar intereses específicos. La tabla 5 (grupos de partes interesadas) presenta los grupos de interés más relevantes para INTERLACE. Al identificar estos grupos, se pueden plantear las siguientes preguntas:

- ¿Qué grupos pueden verse **afectados** directamente (por el producto) o indirectamente (por los retos de la ciudad o por la aplicación de las SbN)?
- ¿Qué grupos pueden estar **interesados** directamente (en el producto) o indirectamente (en los retos de la ciudad o en la aplicación de las SbN)?

- ¿Qué grupos tienen **influencia** o poder sobre los retos de la ciudad o la aplicación de las SbN?

Además, la selección de los grupos de interés puede estar motivada por el **valor añadido** que aporta su participación. La tabla 9 presenta una lista de valores añadidos por grupo de interesados.

Tabla 9. Valores añadidos de la participación de los grupos de interés relevante para INTERLACE

GRUPO	Valores añadidos del compromiso
Representantes políticos	• Apoyo/mandato político local para las actividades de INTERLACE; • Acceso a los responsables de la toma de decisiones y posiblemente a sus redes; • Desarrollo de las SbN en la agenda política (municipal); • Conocimiento/experiencia sobre los retos de la ciudad y su política; • Toma de decisiones a favor de las SbN; • Asignación de recursos para las SbN.
Autoridades gubernamentales	• Conocimiento/experiencia sobre los retos de la ciudad y las políticas actuales, enfoques de gobernanza, herramientas y datos disponibles; • Apoyo interno en los departamentos municipales para los productos INTERLACE; • Los productos de INTERLACE contribuyen a la planificación y elaboración de políticas urbanas (SbN).
Sociedad civil	• Conocimiento de los retos de la ciudad; • Incluir los conocimientos locales y culturales en los productos/actividades de INTERLACE; • Sensibilidad a los problemas/necesidades/deseos locales; • Sensibilización y participación; • Voluntariado/tutela; • Ciencia ciudadana (ciudadanos que recopilan datos/vigilancia); • Apoyo público; • Sentido del lugar e identidad local para las actividades del proyecto; • Oportunidades para la prensa/medios de comunicación innovadores; • Intercambio de conocimientos; • Posible acceso a los datos de las ONG o colaboración en la recogida de datos; • Posibilidad de establecer vínculos con proyectos existentes (de restauración) que la ONG lidera; • Ampliar las actividades de comunicación, difusión y explotación para llegar a nuevas audiencias y aumentar el impacto.
Sector académico, investigación y educación	• La vanguardia de los avances académicos en torno a los temas de investigación de INTERLACE; • Los investigadores como intermediarios del conocimiento para aportar ideas a las ciudades; • Mejora de la garantía de calidad de los productos INTERLACE (mayor confianza del usuario); • Compartir conocimientos con los estudiantes/jóvenes sobre la importancia del verde urbano o resultados más específicos de INTERLACE; • Compartir los conocimientos con las escuelas y los profesores para que los utilicen en sus clases; • Tener acceso/obtener aportes de una generación más joven; • Aumentar la concientización y la participación;

GRUPO	Valores añadidos del compromiso
	Potencial para aumentar la innovación y la experimentación.
Sector privado	- Experiencia sectorial (técnica) y puede apoyar/contribuir al diseño e implementación de las SbN; - Impacto en los terrenos de propiedad privada; - Intercambio de conocimientos entre el sector público y el privado; - Comprobación de los productos por parte de los profesionales del sector privado; - Posibilidad de explotar los resultados de los productos y aumentar su impacto; - Mejora de la garantía de calidad de los productos INTERLACE (mayor confianza del usuario).
Medios de comunicación	- Compartir el trabajo, los resultados y el impacto con un público más amplio; - Promoción; - Sensibilización y empoderamiento; - Desmitificar la ciencia para llegar a un público más amplio; - Participar en los debates sobre las intervenciones de las SbN y responder a las preocupaciones de la comunidad y los activistas; - Compromiso dirigido al público profesional a través de medios de comunicación específicos del sector o la industria.
Organizaciones o redes (inter)nacionales	- Compartir el trabajo, los resultados y el impacto con un público más amplio; - Promoción; - Sensibilización.
Sector financiero y financiadores	- Identificación de oportunidades de financiación para las SbN; - Ayudar a determinar la viabilidad financiera / sostenibilidad de los productos de INTERLACE; - Oportunidad de facilitar un impacto significativo: por ejemplo, poner en contacto los productos de INTERLACE con profesionales/empresas locales y financiadores como parte de las actividades de aprovechamiento; - Motivar y dar confianza a la participación del sector privado en INTERLACE.

- Identificar las partes interesadas específicas**

Cuando está claro qué funciones y grupos de interés hay que implicar, se pueden identificar **partes interesadas específicas**. INTERLACE desarrolló y aplicó la Metodología de la Base de Datos de Partes Interesadas Vivas para crear una visión general de las partes interesadas relevantes para cada ciudad. Aquí también tenemos en cuenta a quién afecta o interesa el producto y el beneficio de la participación. Además, se puede consultar a la ITF o a los habilitadores locales para identificar a las partes interesadas. Cuando sea posible, hay que intentar ser lo más detallista posible, no sólo identificando las organizaciones, sino también (cuando proceda) los departamentos pertinentes de las organizaciones y qué personas.

Teniendo en cuenta los principios de participación (sección 1.2), se recomienda involucrar a una gran **diversidad** de partes interesadas, con el fin de tener una amplia variedad de perspectivas, especialmente para el rol de "formadores". Por lo tanto, recomendamos ir más allá de las típicas partes interesadas. Para más información sobre consideraciones de inclusión, consulte la Guía sobre

consideraciones de género, culturales y ética. Además, en el Anexo 2 de la Metodología Base de datos de partes interesadas vivas se proponen algunas preguntas orientativas para identificar a las partes interesadas pertinentes.

- **Considerar si se necesitan facilitadores**

Una vez identificados los grupos de interés, es posible que surjan dificultades para conseguir su participación. Por lo tanto, es importante reflexionar y considerar si necesita ciertos **facilitadores** (intermediarios entre usted y los grupos) para llegar a ciertas partes interesadas. Si es así, vuelva a sus objetivos de participación y añada un nuevo objetivo específico para ello.

Por ejemplo: **"Para mi producto, el facilitador mediará entre los desarrolladores y el -grupo previsto- con el fin de obtener conocimientos locales relevantes para el desarrollo del producto."**

Intente identificar quién podría desempeñar este papel de facilitador, por ejemplo: alguna organización trabajando con la parte interesada en cuestión.

- **Determinar los beneficios del compromiso**

Cuando esté claro qué partes interesadas quiere involucrar, es el momento de identificar los beneficios de la participación o por qué sería interesante para ellos comprometerse con el producto. Resaltar los elementos que puedan despertar su interés aumenta la probabilidad de que las partes interesadas respondan a la llamada a la acción (véase el paso 6).

La identificación de los **beneficios de la participación** para las partes interesadas se basa en el *papel que se les pide que desempeñen* y en el *grupo de partes interesadas* al que pertenecen. La tabla 10 presenta una lista general de beneficios basada en los *roles de las partes interesadas* y la tabla 11 presenta una lista general de beneficios basada en los *grupos de partes interesadas*. La comunicación de los beneficios específicos puede realizarse combinando los beneficios de los roles más los beneficios de los grupos de interés. Además, pueden incluirse las **motivaciones sectoriales** que una parte interesada pueda tener en relación con el proyecto para adaptar aún más la comunicación. Tenga en cuenta las motivaciones relacionadas con la cohesión social, salud, recreación, estética, etc.

Tabla 10. Beneficios del compromiso para las funciones de las partes interesadas.

ROL	Beneficios del compromiso para las funciones de las partes interesadas
Formadores	• Dirigir el contenido de los productos para que se ajusten (1) al estado de la técnica o (2) al contexto de las ciudades INTERLACE, y así aumentar la utilidad y relevancia de los productos; • Oportunidad de influir en el desarrollo de productos para garantizar que los resultados se ajusten a sus necesidades; • Oportunidad de compartir los conocimientos y la experiencia de formas nuevas y/o más impactantes; • Oportunidad de hacer realidad las ideas existentes con el apoyo de otras partes interesadas y la financiación de INTERLACE.

ROL	Beneficios del compromiso para las funciones de las partes interesadas
Usuarios finales	• Toma de decisiones basada en el conocimiento y planificación de las SbN mediante productos ajustados según las necesidades; • Intercambio de conocimientos entre ciudades, regiones, universidades y otros expertos; • Productos de mayor calidad que mejoran el flujo de trabajo y los resultados de los propios usuarios; • Oportunidad de aprovechar los conocimientos de alto nivel y la experiencia de los socios del proyecto.
Facilitadores	• Ser capaz de dar una plataforma a las voces no escuchadas / difíciles de contactar o de difundir conocimientos a grupos que pueden estar interesados pero a los que es difícil llegar; • Ayudar a sus propios usuarios/miembros/beneficiarios a beneficiarse de su participación en INTERLACE; • Acceso a una plataforma internacional para sus propias actividades de divulgación y sensibilización relacionadas con las SbN; • El valor de estar asociado a un proyecto de alto perfil financiado por la UE.
Público interesado	• Mejorar las habilidades, conocimientos y capacidades de los grupos públicos que trabajan para mejorar la naturaleza en las ciudades; • Ayudar a los grupos públicos a lograr un cambio/desarrollo positivo que no sería posible en ausencia del proyecto; • Difusión de información y conocimiento de la naturaleza urbana; • Ayudar a las personas a adquirir nuevas habilidades y conocimientos útiles para el empleo y el desarrollo personal; • Permitir relaciones nuevas o más sólidas con las autoridades de la ciudad y otras partes interesadas clave que, de otro modo, podrían estar "fuera del alcance" de los grupos públicos.

Tabla 11. Beneficios del compromiso para los grupos de interés.

GRUPO	Beneficios del compromiso para los grupos de interés
Representantes políticos	• Pruebas y herramientas para mejorar la toma de decisiones en materia de SbN; • Alternativas innovadoras y ecológicas para los retos de la ciudad; • Alternativas innovadoras para movilizar recursos para las SbN; • Realización de su agenda política; • Aprender y compartir conocimientos con el mundo académico, expertos, otras ciudades y las partes interesadas locales.
Autoridades gubernamentales	• Pruebas y herramientas para mejorar la aplicación de las SbN; • Alternativas innovadoras / inspiración para las políticas verdes urbanas; • Alternativas innovadoras / inspiración para la gobernanza verde urbana; • Aprender y compartir conocimientos con el mundo académico, expertos, otras ciudades y las partes interesadas locales.

GRUPO	Beneficios del compromiso para los grupos de interés
Sociedad civil	• Participación en las actividades de INTERLACE que pueden influir en las decisiones de diseño urbano; • Oportunidades para las iniciativas ascendentes; • Oportunidad de aprendizaje sobre las SbN urbanas; • Posibilidades de abordar su agenda en las ciudades INTERLACE y tener influencia en las causas que defienden; • INTERLACE puede proporcionar un trampolín para futuras asociaciones con el gobierno local de cada ciudad de INTERLACE; • Intercambio de conocimientos entre la ciudad, el mundo académico y otros expertos; • Mayor sentido de la propiedad; • Aumentar el perfil propio mediante la asociación con un proyecto financiado por la UE; • Oportunidades en la red.
Sector académico, investigación y educación	• Aportar información a los productos de INTERLACE (pudiendo influir/dirigir los productos finales); • Acceso a nuevos conocimientos y perspectivas de la investigación científica de INTERLACE; • Acceso a estudios de casos; • Oportunidades de creación de redes con intercambio de conocimientos entre académicos, ciudades y otros expertos; • Desarrollo profesional e impacto; • Oportunidad para que los jóvenes/estudiantes den su opinión sobre los espacios verdes de sus ciudades; • Posibilidades de vinculación con proyectos de educación ambiental (o de creación de los mismos).
Sector privado	• Influir en la aplicación de las herramientas INTERLACE / SbN; • Pruebas y herramientas para mejorar la aplicación de las SbN en terrenos de propiedad privada; • INTERLACE puede ser un trampolín para las asociaciones público-privadas; • Conozca las opciones de SbN para sus propias propiedades; • Acceso único a conocimientos y experiencia de alto nivel de la comunidad científica (en América Latina y la UE); • Acceso único a clientes y socios potenciales dentro y fuera de las ciudades; • Posibilidades de nuevos proyectos SbN para colaborar con la ciudad para las organizaciones privadas que trabajan en ese campo; • Oportunidades de creación de redes con intercambio de conocimientos entre académicos, ciudades y actores locales; • Aumentar su propio perfil entre la comunidad de expertos y con posibles socios y/o clientes.
Medios de comunicación	• Historias locales interesantes y positivas; • Nuevas perspectivas sobre la "típica historia ambiental"; • Historias de interés humano (del trabajo con las comunidades locales).
Organizaciones o redes (inter)nacionales	• Oportunidad de aprendizaje sobre el verde urbano / SbN; • Intercambio de conocimientos.

GRUPO	Beneficios del compromiso para los grupos de interés
Sector financiero y financiadores	• Acceso a la investigación más avanzada y a nuevos productos relacionados con el desarrollo (peri)urbano; • Posibilidad de identificar nuevos proyectos y oportunidades “financiables”; • Identificación de las ciudades en las que se pueden alcanzar sus objetivos (ODS, emisiones de GEI, etc.).

Además, para crear un impacto adicional, investigue si su producto y las actividades de participación pueden vincularse a otros procesos, planes, actividades o acciones en curso. Esto puede identificar sinergias y puede proporcionar una motivación adicional para que las partes interesadas participen si se establecen vínculos explícitos. Por ejemplo, las actividades de participación de INTERLACE aportan información a la planificación y ejecución de las SbN de las ciudades y alimentarán acciones concretas. De este modo, las actividades de participación dejarán de ser una mera contribución a un estudio, al desarrollo de herramientas o al intercambio de conocimientos, para convertirse en algo que tenga impacto sobre el terreno, lo que las hace más interesantes para las partes interesadas.

Otras ventajas de establecer relaciones de confianza

Si tiene previsto involucrar al mismo grupo de interesados durante un período más largo, puede considerar la posibilidad de generar beneficios adicionales para ellos. Por ejemplo, puede pensar en organizar actividades que no estén necesariamente relacionadas con su producto, como un seminario web para aprender sobre un tema, una recepción, una excursión para conocer la zona, los problemas, los productos locales, etc. Estos extras pueden contribuir a motivar a las partes interesadas para que sigan participando. Estos intercambios informales pueden ayudar a conocerse mejor y apoyar la construcción de una relación de confianza.

Este tipo de actividades también pueden organizarse para mejorar tu conexión con una o varias partes interesadas y así mejorar la confianza entre ambas partes. Por ejemplo, realizar una actividad informal con un grupo de partes interesadas vulnerables puede permitirles conocerte y entender tus intenciones, así como conocerles y entender sus necesidades, expectativas, sensibilidades, etc. (Rodríguez-Melo y Mansouri, 2011).



ACCIONES 2:

- Defina qué **grupo(s) de interés** quiere involucrar para cada objetivo de compromiso, teniendo en cuenta la diversidad y la inclusión.
- Defina **las partes interesadas específicas** que desea involucrar. Anote las organizaciones y, en su caso, los departamentos y personas.
- Reflexione sobre si puede **llegar a** todas las partes interesadas que pretende involucrar, y si es necesario identificar **los facilitadores**.
- Identificar los **beneficios** para las partes interesadas relacionados con su compromiso, en función de su rol y del grupo al que pertenecen. Además, se pueden tener en cuenta las **motivaciones sectoriales y las sinergias** que van más allá del proyecto INTERLACE.

Paso 3. ¿Cómo? - Elegir un formato adecuado

Para lograr un resultado satisfactorio de la participación, es importante seleccionar los formatos adecuados. Para cada objetivo de participación, es necesario seleccionar un formato adecuado. La tabla 12 presenta varias sugerencias de formatos de participación basados en el rol de las partes interesadas. Elija el formato o los métodos que le permitan alcanzar un resultado satisfactorio.

Tabla 12. Formatos de compromiso y mecanismos de apoyo por función.

ROL	Formato	Mecanismos de INTERLACE
Formador	Talleres, grupos de discusión, entrevistas, cuestionarios, correos electrónicos	ITF, CNA
Usuario final	(Red) eventos, conferencias, medios de comunicación escritos	ITF, CNA, INTERLACE Hub
Facilitador	Correos electrónicos, (video)llamadas, reuniones individuales	CFP, agente de conocimiento
Público interesado	Medios de comunicación escritos (revista, periódico, informe, etc.), redes sociales, vídeo, carteles, actos públicos	Sitio web, INTERLACE Hub

Hay múltiples consideraciones a tener en cuenta a la hora de decidir el formato adecuado, como por ejemplo

- Consideraciones socioculturales:
 - ¿Se sentirán las partes interesadas cómodas/seguras con el formato elegido? Las partes interesadas pueden ser abordadas por separado o a través de diferentes formatos si existen posibles sensibilidades, conflictos, fuertes relaciones de poder o casos de discriminación. Por ejemplo, cuando hay riesgos de conflicto, o en el caso de que se quiera trabajar con partes interesadas marginadas, la participación bilateral puede ser más adecuada para garantizar que todas las voces se escuchen abiertamente en un entorno seguro.
 - Considere cómo superar las barreras lingüísticas (traducciones y lenguaje no técnico).
- Consideraciones organizativas y logísticas:
 - Lugar: la elección del lugar, la ubicación exterior o la plataforma en línea puede tener efectos potenciales positivos o negativos en el proceso de participación y sus resultados, por lo que hay que prestarle la debida atención (Gray, 2008).
 - Calendario: ¿hay otras intervenciones, proyectos, programas, campañas en curso o previstas que puedan interferir o estar relacionadas?
 - Adapte el formato al tiempo disponible de los interesados.
 - Tenga en cuenta las diferentes zonas horarias.
- Recursos: lo necesario para que las partes interesadas puedan participar de forma significativa:

- Disponibilidad de tiempo, personal, presupuesto, equipamiento, capacidad (habilidades/conocimientos): ¿se ajusta a los objetivos y ambiciones?
- ¿Tienen todas las partes interesadas recursos para poder participar? Si no es así, ¿hay formas de proporcionar estos recursos? Por ejemplo, un billete de autobús hasta el lugar de celebración, acceso a teléfono, ordenador, Internet estable, etc.
- ¿Hay otras condiciones que los interesados necesiten/requieran antes de poder participar?
- Consideraciones sanitarias, especialmente en lo que respecta a Covid-19: ¿es posible organizar actividades de compromiso (con restricciones) o deben considerarse alternativas en línea?
- Para tener una buena idea de estas consideraciones, organice una reunión con un socio cercano al contexto en el que va a involucrar a las partes interesadas. Por ejemplo, un representante de la ciudad quien puede darle ideas sobre las consideraciones locales que hay que tener en cuenta.

Facilitación

En el proyecto INTERLACE, normalmente alguien del equipo de desarrollo será responsable de llevar a cabo el proceso de participación. Decida quién asumirá el papel de "facilitador" durante la actividad de participación. En algunos casos, puede ser necesario un facilitador externo (por ejemplo, cuando se requiera una facilitación independiente o más adaptada al contexto local o a un grupo de interesados específico). En cualquier caso, si se considera necesario un facilitador externo, esta persona debe participar lo antes posible para planificar mejor los procesos y proporcionar una orientación realista.



ACCIÓN 1.3: Seleccione un **formato adecuado** para cada objetivo de compromiso.

Paso 1.4 ¿Cuándo? - Plan de aplicación

Todas las decisiones tomadas y la información recopilada en los pasos 1 a 3 se fusionan en un plan de ejecución. El plan de ejecución es un orden lógico de las actividades de compromiso previstas, sus objetivos, a quiénes hay que involucrar y en qué formato. Para planificar en consecuencia, debe quedar claro el orden en que deben realizarse las actividades de compromiso. Una actividad de compromiso puede depender de otra. Por ejemplo, primero hay que involucrar a un facilitador antes de que una determinada parte interesada pueda participar en otras actividades. Establezca un calendario general con una estimación de fechas y sea realista sobre el tiempo que tardan las cosas. Deje siempre más tiempo, en lugar de menos, para la planificación y para que la gente se involucre (se necesita tiempo entre eventos para que el trabajo se complete y pase a la siguiente fase) (Gray, 2008).

Este plan de implementación está vinculado a las etapas (o iteraciones) de desarrollo del producto del flujo de trabajo ágil ([Guía ágil](#)). Cada etapa de desarrollo (o iteración) ofrece una versión intermedia del producto, lista para que los usuarios la prueben o revisen. Esta versión intermedia debería tener ya un

cierto valor para los interesados. Cuando establezcas el calendario general para la participación, decide los momentos apropiados para reunirte con las partes interesadas para revisar dicha versión intermedia (¿cuándo estarán listas estas versiones para compartir?, ¿cuánto tiempo es necesario para revisarlos o probarlos?).

La figura 5 es un ejemplo de cómo es un plan de implementación de este tipo. Su plan de aplicación no debe ser una copia de este ejemplo, en cuanto al número de actividades o partes interesadas que se muestran. Este ejemplo está hecho para destacar los siguientes elementos:

- Cada actividad de compromiso tiene su propio objetivo;
- En cada actividad de compromiso pueden participar diferentes partes interesadas;
- Cada actividad de compromiso tiene su propio formato (no obstante, un formato puede utilizarse dos veces cuando sea apropiado);
- Idealmente, la actividad de compromiso 1 es para crear la visión del producto, por lo tanto siempre tendrá un objetivo similar;
- Es posible que sólo se involucre a una parte interesada durante una actividad de compromiso, por ejemplo, contratar a un facilitador para poder acceder a otras partes interesadas;
- En función de múltiples consideraciones (véase el paso 3), una misma actividad de compromiso puede tener diferentes formatos para diferentes partes interesadas;
- Una misma parte interesada puede tener diferentes beneficios de compromiso durante diferentes actividades de compromiso;
- El número de actividades de participación durante el desarrollo de un producto y cuando éste se finaliza depende del producto y de la disponibilidad de las partes interesadas;
 - Cities Talk Nature como ejemplo: la visión del producto de Cities Talk Nature es crear una red a través de la cual se organizan y acogen actividades de participación periódicas. El desarrollo del producto consiste en crear esta red y el producto final es aplicar la red para involucrar a los usuarios finales. En comparación, hay más actividades de compromiso con el producto final (todos los eventos de Cities Talk Nature), que durante el desarrollo del producto.
 - El Atlas de la Gobernanza como ejemplo: la visión del producto del Atlas de la Gobernanza es crear una base de datos interactiva en línea con ejemplos de buenas prácticas de gobernanza e instrumentos políticos. Durante el desarrollo del producto, pueden organizarse múltiples actividades de participación para recoger aportes sobre las necesidades y deseos en cuanto al contenido y la interfaz de la base de datos, así como para probar y revisar los productos intermedios. Una vez finalizado el producto, las actividades de participación pasarán a ser actividades de difusión.

Además, recomendamos que los socios y las partes interesadas del proyecto revisen el plan de ejecución antes de iniciar las actividades de participación. El plan de ejecución también puede actualizarse después de cada actividad de implementación cuando surjan nuevas perspectivas durante la revisión (fase 3: autorreflexión o aportaciones de las partes interesadas). Por ejemplo, al interactuar con un facilitador, se hace evidente que se necesita un formato diferente para una parte interesada poco representada, o la lista de partes interesadas para una futura actividad de participación se amplía después de recibir recomendaciones de las partes interesadas durante una actividad de participación.



ACCIÓN 4: Crear un plan de ejecución (vivo) que presente un orden lógico de sus actividades de compromiso, así como el cuándo, el por qué, el quién y el cómo.

Estrategia de participación de las partes interesadas de INTERLACE

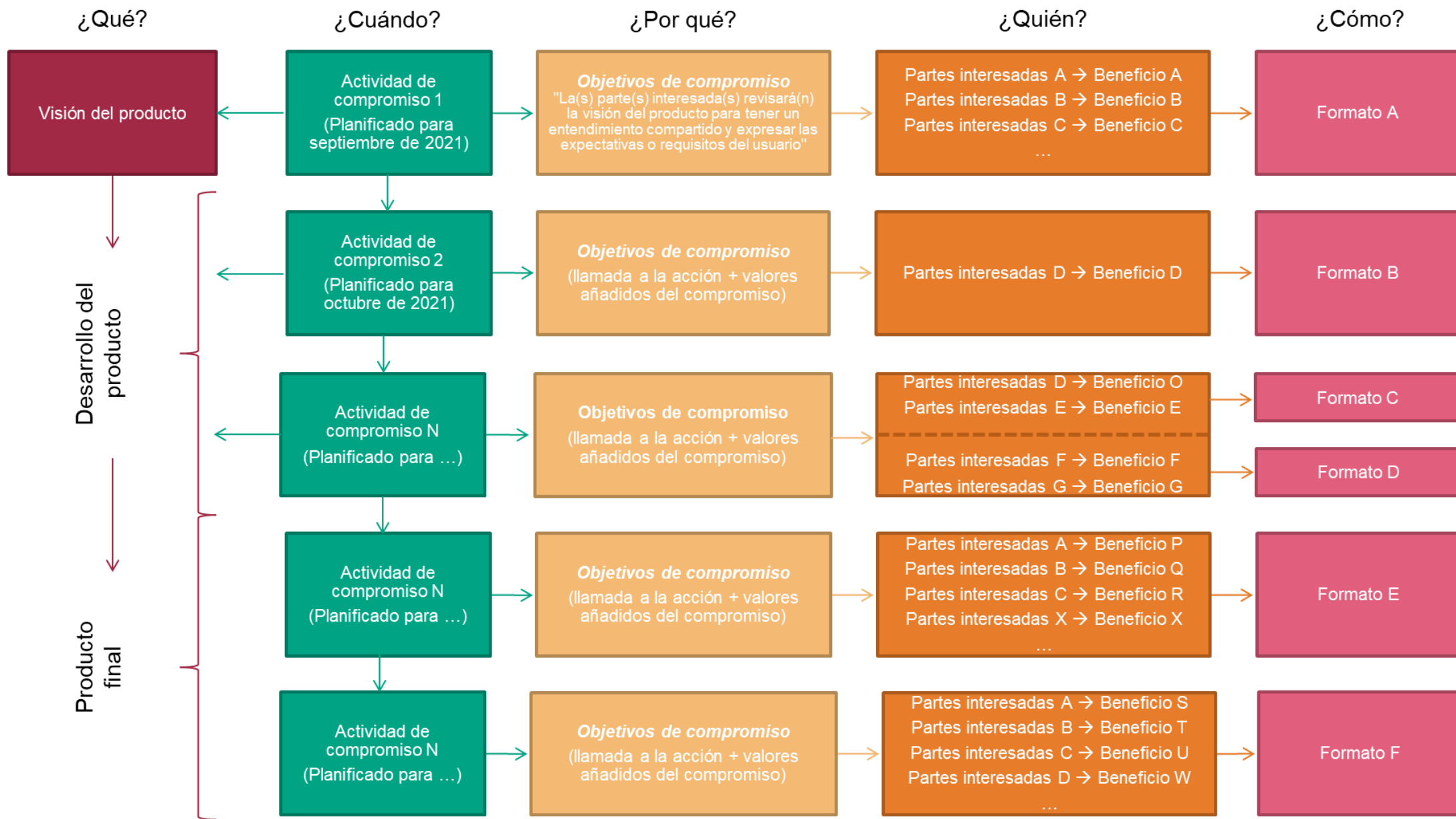


Figura 5. Plan de implantación de la estructura

3.2 Involucrar



En esta segunda fase se ponen en práctica los llamamientos a la acción esbozados en su plan de ejecución. Mientras que en la fase 1 se han dado pasos para la planificación general de todas las actividades de participación, en la fase 2 se dan pasos que deben aplicarse a **cada actividad de compromiso individual**. En esta fase nos centramos principalmente en un enfoque gradual para la comunicación con las partes interesadas antes, durante y después del compromiso. Para conocer las buenas prácticas generales durante la participación, consulte la sección 4.

Paso 5. Guión - Organización práctica y logística de su actividad de compromiso

Se debe elaborar un guión para las actividades de compromiso de mayor envergadura con el fin de apoyar su organización. En el Anexo 5 encontrará una plantilla de guión, el cual incluye materiales necesarios, quién organizará qué, pero también contiene un guión para el día en sí mismo (quién presenta en qué momento, quién facilita, etc.). Incluya también en el guión los métodos que aplicará. Especialmente para actividades de participación en formato virtual, usted puede consultar el Recetario sobre formatos de intercambio virtuales para obtener una colección de métodos y herramientas de intercambio innovadores, inclusivos e interactivos para facilitar el intercambio (entre ciudades).

En algunos casos, sobre todo cuando se organiza un acto de participación (por ejemplo, un seminario web en el marco de Cities Talk Nature o un programa de juegos digitales para los jóvenes de su barrio), considere la posibilidad de recoger ideas de las partes interesadas antes del evento. Las partes interesadas pueden dar su opinión sobre su actividad de participación para que sus planes se ajusten a sus expectativas.

Ejemplos:

- Seminario web "Cities Talk Nature": antes del evento, organice una encuesta para preguntar a su público qué temas prefiere ver en el programa del seminario web (por ejemplo, votación de los temas propuestos y posibilidad de añadir nuevos puntos).

- Programa de juegos digitales: presente sus ideas preliminares o prototipos de juegos a jóvenes y niños, antes del evento real. Esto podría generar algunas ideas interesantes que le ayuden a afinar para obtener resultados óptimos.



ACCIÓN 5: Haga un guión detallado para apoyar la organización de su actividad de compromiso. Comparta los planes de su actividad de compromiso con las partes interesadas y recoja sus comentarios para aumentar la relevancia y el impacto de su actividad.

Paso 6. Invitación - Contactar e invitar a las partes interesadas

Cuando invite a las partes interesadas a participar en su actividad de compromiso, intente ponerse en contacto con individuos (cuando los haya identificado en el paso 2) en lugar de con organizaciones. Es más probable recibir una respuesta de los individuos. Sin embargo, deles la oportunidad de nombrar a colegas más adecuados.

Durante el primer contacto con las partes interesadas, es importante enviar una comunicación adaptada en función de la parte interesada (grupo) y la llamada a la acción (función). Los mensajes dirigidos a las partes interesadas deben adaptarse a su situación y mentalidad en lugar de limitarse a "informarles" algo general sobre su producto. Por ejemplo, las partes interesadas con escaso conocimiento de la actividad pueden necesitar más información de fondo; las partes interesadas que no son muy partidarias del producto o actividad pueden necesitar mensajes que destaquen los beneficios para ellas específicamente. Se debe comunicar claramente lo siguiente (basado en AccountAbility, 2015):

- Introducción al proyecto y a su producto (visión del producto);
- Los objetivos del compromiso (llamada a la acción + valor añadido);
- Qué se espera de ellos (incluida la inversión de tiempo);
- Los beneficios para la parte interesada (función de los beneficios + grupo);
- El proceso de participación previsto (formato + calendario);
- Información logística y práctica sobre el compromiso;
- Cómo responder a la invitación.

Las partes interesadas pueden ser contactadas a través de diferentes medios, como correos electrónicos, llamadas telefónicas, medios sociales, etc. Las partes interesadas pueden tener diferentes preferencias en cuanto a la forma de ponerse en contacto con ellas. Si se quiere contactar con varias personas (por ejemplo, formadores), el correo electrónico o las llamadas telefónicas son más adecuados. Si quiere llegar a un grupo amplio de personas (por ejemplo, el público interesado), son más adecuados otros medios, como las redes sociales u otros puntos de venta físicos o virtuales. Es caso de necesitar un facilitador para llegar a un determinado grupo, deja que sea él o ella quien establezca el primer contacto con las partes interesadas y acuerda quién (tú o el facilitador) y cómo será la comunicación durante el transcurso del proyecto con los respectivos interesados.

Cuando sea necesario, informe a las partes interesadas que hayan respondido a su invitación. Es posible que quiera que las partes interesadas estén preparadas cuando participen en su actividad de compromiso. Difunda la información pertinente con antelación y presente el contenido en un formato y un lenguaje fácilmente comprensibles para garantizar que tenga sentido para las partes interesadas. Dé a las partes interesadas suficiente tiempo de preparación e información para que se formen opiniones y decisiones bien informadas.

Lleve un registro de las partes interesadas con las que se ha puesto en contacto, a través de qué medios, cuándo y cuántas veces, y cuáles han sido sus respuestas, para garantizar una comunicación fluida y evitar el envío de demasiadas solicitudes en un corto período de tiempo. También hay que tener cuidado con la sobrecarga de información (por ejemplo, cuando se informa a las partes interesadas): hay un límite en la cantidad de información que la gente puede y está dispuesta a digerir.

Aplicar el ITF para contactar, invitar y hacer participar a las partes interesadas

El proyecto INTERLACE trabaja con un Grupo de Trabajo de Impacto (ITF; Impact Task Force), un grupo vivo de partes interesadas que revisan los productos como usuarios finales. Los miembros del ITF están formados por usuarios finales, expertos del consorcio y representantes de las ICNA, el consejo asesor y proyectos hermanos. Como usuarios finales, definen y ayudan a establecer las prioridades de los requisitos de los productos, realizan revisiones o pruebas periódicas y aportan sus comentarios. El ITF valida los productos finales y argumenta las razones por las que algunos productos podrían cambiar.

Se invita a los interesados a suscribirse al ITF, indicando su interés y disponibilidad, y proporcionando más detalles sobre su perfil. Esta información se almacena en la base de datos del ITF y es manejada por el gestor del ITF. También es el gestor del ITF el que pone en contacto a los interesados del ITF con los productos pertinentes, a petición del responsable del producto. Esto da lugar a subgrupos del ITF por producto. El proceso de emparejamiento se basa en una serie de criterios:

- Perfil del usuario final: experiencia, conocimientos, sector de actividad, etc;
- Interés del miembro de la ITF en el producto;
- Inclusividad: representación geográfica (UE-CELAC), género, etc;
- Carga de trabajo: calendario de desarrollo del producto frente a la disponibilidad de la parte interesada.

Es el gestor del ITF quien inicia el primer contacto con las partes interesadas, para evitar múltiples solicitudes por parte de diferentes jefes de producto. Una vez confirmada la participación en un subgrupo del ITF, es el jefe de producto quien organiza las actividades de compromiso con el subgrupo del ITF.

Buenas prácticas de comunicación

No sólo con el primer contacto, sino a través de toda la comunicación con las partes interesadas debe aplicarse una comunicación personalizada. Además de adaptar la comunicación al rol y al grupo de las partes interesadas, las siguientes consideraciones también ayudan a que los mensajes sean más significativos y eficaces:

- Consideraciones socioculturales: ¿debo adaptar mi lenguaje? Por ejemplo, si me comunico con un tomador de decisiones, por ejemplo un alcalde, debo utilizar un lenguaje formal.
- Nivel de conocimientos: ¿debo simplificar mi lenguaje para la parte interesada? Por ejemplo, cuando se comunica con científicos o expertos, se pueden utilizar términos técnicos, mientras que con otras partes interesadas deberían evitarse.
- Relevancia: ¿puedo vincular la comunicación sobre mis actividades de participación a un panorama/una historia más amplia que sea relevante para la parte interesada? Por ejemplo, algunos productos de INTERLACE pueden estar relacionados con otros procesos en curso en la ciudad.
- ¿Qué frecuencia de comunicación es óptima?
- ¿Qué canales se prefieren para la comunicación?
- ¿Existen barreras lingüísticas, debido a la naturaleza del proyecto?

Además, la comunicación con las partes interesadas debe ser siempre clara y transparente, especialmente sobre qué compromisos asume el proyecto y que no. A menudo pueden surgir tensiones entre las expectativas de las partes interesadas (por ejemplo, querer acciones concretas) y el objetivo real del compromiso. Los promotores deben tener cuidado con los compromisos o promesas que hacen a las partes interesadas, ya que corren el riesgo de no poder cumplirlos.

Para más información sobre la comunicación en INTERLACE, véase el apartado: Estrategia de comunicación.



ACCIÓN 6: Ponerse en contacto con las distintas partes interesadas y utilizar una comunicación clara y adaptada. Informar a las partes interesadas de forma exhaustiva y oportuna (con suficiente antelación a la actividad de participación para permitir una preparación adecuada).

Paso 7. Roles - Compromiso transparente y claro

Durante la actividad de compromiso, el promotor debe ser transparente y claro sobre el rol que tiene la parte interesada. La lista de viñetas del paso 6 ya contiene elementos importantes para dejar claro el entorno para la parte interesada. Además, debe quedar claro para la parte interesada quién tiene el poder de decisión, qué se hace con sus aportes y hasta qué punto son vinculantes. ¿Es el desarrollador quien decide qué hacer y qué no hacer con los aportes de las partes interesadas, o hay, por ejemplo, una priorización realizada junto con las partes interesadas sobre lo que se incluye y lo que no? En el caso de la función del elaborador, la forma en que se toman las decisiones está vinculada a la llamada

a la acción que se ha seleccionado (véase la tabla 7). Para los usuarios finales este paso es menos relevante (ya que el producto ya está finalizado).

La parte interesada debe entender las reglas de compromiso y también las limitaciones. Es importante identificar los elementos que no pueden cambiarse con las partes interesadas para evitar que estas piensen que han sido engañadas o que sus opiniones no han sido incorporadas (Bradley, 2013).

El capítulo 4 presenta, entre otras, un par de buenas prácticas de facilitación.



ACCIÓN 7: Crear claridad sobre el rol de las partes interesadas y lo que se hace con sus aportes durante la actividad de participación.

Paso 8. Seguimiento

Después de cada actividad de compromiso, mantenga a los participantes informados sobre el progreso del producto o proyecto. Esta comunicación debe incluir lo que ocurrió durante la actividad de participación y los resultados de la misma. Por ejemplo, si el compromiso consistía en recoger aportes o comentarios, informe sobre cómo estos se han incorporado al desarrollo del producto y cuáles son los próximos pasos. Mantener un contacto (transparente) con las partes interesadas aumenta la participación en las siguientes actividades.

La comunicación de seguimiento puede realizarse a través de diferentes medios, por ejemplo, un documento con el acta, un informe, una sesión informativa aparte, un correo electrónico, una llamada telefónica, el sitio web del proyecto, un boletín informativo, etc.

Seguimiento de las cuestiones planteadas durante la consulta y aclaración de los próximos pasos. Comunicar lo que ocurre después de las actividades de participación y cómo pueden seguir participando.



ACCIÓN 8: Seguimiento de las partes interesadas después de cada actividad de participación. Informar sobre los resultados y los próximos pasos.

3.3 Revisar



Nosotros aplicamos un enfoque de aprendizaje a través de la práctica para promover la participación de las partes interesadas. La evaluación es un paso indispensable para asegurarse que se va por buen camino, incorporando retroalimentación y una reflexión periódica sobre la participación de las partes interesadas. Para evaluar su enfoque de participación a la medida, le recomendamos que recoja los comentarios de las partes interesadas y que reflexione sobre sí mismo después de cada actividad de participación, con el fin de evaluar si necesita ajustar su enfoque para futuras actividades.

Existen múltiples propósitos de aprendizaje en los que puede basar su revisión (basado en Guijt 2008):

- **Mejorar las operaciones:** ajustar las actividades del proyecto para conseguir más y mejores resultados (por ejemplo, pidiendo la opinión de las partes interesadas después de cada actividad, o solicitando la opinión de los usuarios sobre un producto específico; de esta manera se puede mejorar la forma actual de trabajar);
- **Estrategia de reajuste:** cuestionar los supuestos y las teorías del cambio (por ejemplo, el seguimiento de los efectos de las actividades para comprobar su eficacia para influir en el cambio de comportamiento). Cuando se recojan comentarios cualitativos de los participantes después de una actividad de compromiso, incluya preguntas para evaluar el cambio después de la participación;
- **Profundización de la comprensión:** ¿ha aumentado el conocimiento después de probar algo innovador o experimental (por ejemplo, ¿qué han aprendido los socios del proyecto y las partes interesadas al aplicar un flujo de trabajo ágil)?
- **Fomento de la confianza:** ¿contribuyó su comunicación a aumentar la transparencia y la participación (por ejemplo, compartiendo los resultados de los intermediarios entre los socios del proyecto de forma abierta y transparente, pudiendo crear una coalición).
- **Sensibilización para la acción:** creación de una masa crítica de apoyo (al compartir los resultados e involucrar a las partes interesadas, ellos pueden facilitar la adopción de medidas para el cambio, utilizando o difundiendo los productos, participando en actividades, etc.).

Los ajustes (por ejemplo, si necesita actividades de participación adicionales, si necesita invitar a otras partes interesadas, si necesita ajustar su formato) pueden recogerse en su plan de ejecución (paso 4). Además, los comentarios pueden utilizarse para ajustar la comunicación, la facilitación y otras prácticas aplicadas.

Se debe prever un momento de revisión después de cada actividad de participación y hacer que estos momentos formen parte de su proceso de participación iterativo.

Paso 9. Retroalimentación

Las partes interesadas son una fuente valiosa para recoger opiniones sobre las actividades de participación. Después de cada actividad de participación, puede comprobar con los participantes cómo apreciaron el proceso de participación y la comunicación al respecto.

Dependiendo del "tamaño" de la actividad de implicación, se pueden aplicar diferentes formas de recoger las opiniones. En el caso de una reunión individual con un facilitador, se pueden formular algunas preguntas informales sobre su opinión acerca del enfoque de participación. En el caso de actos de participación de mayor envergadura, pueden aplicarse diferentes métodos in situ o a posteriori (tabla 13). En general, se recomienda crear un formulario de evaluación específico para su actividad de implicación con el fin de recopilar comentarios tras el evento (véase el Anexo 6 para obtener una plantilla). Las preguntas pueden adaptarse a su definición de éxito, objetivo de la implicación (paso 1) y propósito de aprendizaje (sección 3.3) para un proceso de revisión específico y eficaz.

Algunos ejemplos de preguntas que se pueden hacer:

- ¿Cómo vivieron los participantes la actividad en general?
 - ¿Cuáles son los puntos fuertes?
 - ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Contribuyó la estrategia de compromiso a su definición de éxito?
 - Por ejemplo, si su definición de éxito es que los participantes desarrollen nuevas ideas, habilidades o conocimientos, incluya preguntas para evaluar su comprensión antes y después del evento
- ¿Faltaban otras partes interesadas relevantes en el evento? En caso afirmativo, ¿cuáles?
 - Las sugerencias de nuevas partes interesadas pueden incluirse en la base de datos de partes interesadas.
 - En caso de que haya eventos de seguimiento, también se puede invitar a estas partes interesadas.
- ¿Están los participantes dispuestos a participar en futuras actividades de compromiso?

- En caso de que no disponga de estos datos (por ejemplo, a partir de una lista de inscripción o de invitados), incluya preguntas sobre el género, la pertenencia a qué comunidad, etc. para hacerse una idea de la representación y de si ésta coincide con sus ambiciones.

Además, puede recopilar datos a través de un sencillo conjunto de indicadores para supervisar su esfuerzo de implicación. Los indicadores pueden incluir el número de personas y grupos de partes interesadas que han involucrado en cada actividad de participación, el número de actividades de participación por producto (desarrollo) o el número de partes interesadas que han dado su opinión. La Guía sobre consideraciones de género, culturales y éticas presenta un par de indicadores sobre representatividad, transparencia e inclusión.

Si recoge las opiniones de las partes interesadas, asegúrese de hacer algo con ellas e infórmelo.

Tabla 13. Métodos para recabar la opinión cualitativa de los participantes (Guía de Monitoreo de impacto)

Tipo de Retroalimentación	Descripción de los métodos
Comentarios in situ	• Los participantes rellenan un formulario de evaluación al final del evento (analógico o digital); • Los participantes dejan sus comentarios en una pizarra de anuncios. Opcionalmente, los organizadores pueden hacer una foto del mejor post-it de la pizarra y hacer un post en Twitter/Instagram. Los socios y otras personas lo vuelven a publicar; • Los participantes son entrevistados y proporcionan citas; • Debates en pequeños grupos con invitados seleccionados durante las pausas; • Formas lúdicas de recoger opiniones sobre cuestiones específicas (sólo para reuniones presenciales): ◦ Haz una pregunta y ten un cubo para cada una de las posibles respuestas. Da a cada uno de los invitados una pelota (o algo similar) para que la metan en el cubo que muestra la afirmación con la que están de acuerdo; ◦ Los participantes dejan su distintivo en la casilla Sí o No. La pregunta sobre ambas casillas podría ser ¿Ha aprendido algo nuevo hoy que cambiará su trabajo en el futuro? ¿Asistirá a otras conferencias sobre el tema de este evento? ¿Ha conocido a invitados con los que pretende seguir en contacto o cooperar en el futuro? ¿Siente que alguien se ha beneficiado hoy de su idea? • Formas lúdicas de recoger opiniones sobre el evento en general: Coloca tres emoticonos en la pared (una cara triste/indiferente/feliz) y pide a los invitados que pongan pegatinas en una de las caras para expresar su valoración del evento; • Encuesta.
Comentarios después del evento	• Encuesta de opinión rellena por los participantes del evento (formato físico o digital como Google Forms), véase la plantilla en el anexo 6; • Observación: notas y fotos del evento; • Entrevistas telefónicas con invitados seleccionados (por ejemplo, partes interesadas clave de diferentes categorías).
Análisis del contenido	Averigua qué dice la gente en los canales de las redes sociales, los sitios web de reseñas y los blogs. Configura alertas de Google y realiza búsquedas específicas en

Google para encontrar el contenido en línea: ¿Se ha mencionado algo del proyecto / problema / hallazgo del proyecto? ¿De forma positiva o negativa? ¿Se ha citado a alguno de los ponentes/participantes? ¿Han iniciado alguna conversación en línea?



ACCIÓN 9: Elabore una lista de preguntas personalizadas, basada en su objetivo de participación y en el propósito de aprendizaje, decida el método adecuado y recoja las reacciones.

Paso 10. Reflexión y mejora

Puede reflexionar sobre la actividad de compromiso con los resultados de la retroalimentación de las partes interesadas, los indicadores y sus propias observaciones. Durham et al. (2014) consideran tres áreas sobre las que se puede reflexionar:

- El éxito del compromiso:
 - ¿Fueron claros el objetivo y el alcance de mi actividad de participación?
 - ¿Se han cumplido las metas y los objetivos de la actividad de participación?
 - ¿Tenían las partes interesadas expectativas realistas sobre el alcance (qué es y qué no es posible)?
- El proceso de compromiso:
 - ¿Qué ha funcionado bien y qué no (durante la planificación, la participación y la revisión)? ¿Por qué?
 - ¿Fueron adecuados el formato, los métodos y las herramientas seleccionados?
 - ¿Fue buena la representación de las partes interesadas? ¿Por qué (no)?
 - ¿Cómo fue la comunicación con las partes interesadas antes, durante y después de la actividad?
 - ¿Fue realista el calendario de preparación y ejecución de la actividad?
 - ¿Fueron razonables los costos / hubo suficiente presupuesto?
- El impacto de la actividad de participación
 - ¿La actividad de participación tuvo los resultados deseados? ¿Por qué (por qué no)?
 - ¿Cumplió la actividad de participación las promesas hechas a las partes interesadas?

A partir de la reflexión se puede elaborar una lista de acciones para mejorar el enfoque de la participación. Por ejemplo, la revisión puede indicar que las mujeres estuvieron poco representadas durante su actividad de participación. En consecuencia, se puede identificar acciones como enviar invitaciones específicas a las mujeres (organizaciones). O, a partir de las opiniones de las partes interesadas, se ha descubierto que hubo muy poco tiempo para participar adecuadamente en el evento. Estas opiniones pueden utilizarse para planificar y organizar el próximo evento con mayor puntualidad.



ACCIÓN 10: Reflexione sobre su actividad de participación basándose en los comentarios de las partes interesadas y en sus propias observaciones y describa las acciones de mejora.

4. Buenas prácticas

Las actividades de participación se adaptarán siempre al contexto local y a los objetivos que se persigan. No obstante, hay una serie de buenas prácticas que conviene tener presentes en todo momento. La tabla 14 ofrece una visión general de las buenas prácticas que pueden incorporarse a la hoja de ruta para la participación.

Tabla 14. Visión general de las buenas prácticas (Wates, 2000; AccountAbility, 2015).

PLAN - PROCESO	
Ahora es el momento adecuado El mejor momento para empezar a involucrar a la gente es al principio de cualquier programa. Cuanto antes, mejor.	Caminar antes de correr Desarrollar una cultura participativa lleva tiempo. Empiece por utilizar métodos de participación sencillos y vaya aumentando la complejidad de los mismos a medida que aumente la experiencia y la confianza.
Planifique cuidadosamente su propio proceso La planificación cuidadosa del proceso es vital. Evite precipitarse en un solo enfoque. Hay que buscar alternativas. Diseñar un proceso que se adapte a las circunstancias. Esto puede implicar la combinación de una serie de métodos o la creación de otros nuevos.	Planificar el contexto local Desarrollar estrategias únicas para cada contexto. Comprender las características locales y utilizarlas como punto de partida para la planificación.
El proceso es tan importante como el producto La forma de hacer las cosas es a menudo tan importante como el resultado final. Pero recuerde que el objetivo es la aplicación. La participación es importante, pero no es un fin en sí mismo.	Prepárese adecuadamente Las actividades más exitosas son invariablemente aquellas en las que se ha dedicado suficiente tiempo y esfuerzo a la organización preliminar y a la participación de los posibles interesados.
Flexibilidad Esté preparado para modificar los procesos según las circunstancias. Evite los métodos y estrategias inflexibles.	Mezcla de métodos Utiliza una variedad de métodos, ya que cada persona querrá participar de una manera diferente.
Respetar el contexto cultural Asegúrese de que su enfoque es adecuado para el contexto cultural en el que trabaja. Ten en cuenta las actitudes locales respecto al género, los medios de vida informales, las agrupaciones sociales, el hecho de hablar en público, etc.	
COMPROMETERSE - PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS	
Implicar a todos los sectores de la comunidad Las personas de diferentes edades, géneros, orígenes y culturas tienen casi siempre perspectivas diferentes. Asegúrese de que todo el espectro de la comunidad esté involucrado. Esto suele ser mucho más importante que involucrar a un gran número de personas.	Calidad, no cantidad No existe un proceso de participación perfecto. Cualquier participación es mejor que ninguna y la calidad de la participación es más importante que el número de participantes.
Respetar los conocimientos locales Todas las personas, alfabetizadas o no, ricas o pobres, niños, mujeres u hombres, tienen una notable comprensión de su entorno y son capaces de analizar y evaluar su situación. Respetar las percepciones, las opciones y las capacidades locales y hacer participar a la población local en el establecimiento de objetivos y estrategias.	Visualice La gente puede participar mucho más eficazmente si la información se presenta visualmente en lugar de con palabras. Utilice gráficos, mapas, ilustraciones, caricaturas, dibujos, fotomontajes y maquetas siempre que sea posible. Haga visible el propio proceso utilizando rotafolios, notas adhesivas, etc.
Confíe en Empiece por confiar en los demás y, por lo general, esto	Diviértete Es una gran oportunidad para conocer gente y divertirse. Los

será recíproco. La falta de confianza suele deberse a la falta de información.	entornos más interesantes y sostenibles se han producido allí donde la gente ha disfrutado creándolos.
COMPROMETERSE - PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS	
Registrar y documentar Asegúrese de que las actividades de participación se registran y documentan adecuadamente para saber quién ha participado y cómo. Estos registros pueden ser muy valiosos en una etapa posterior.	Seguimiento La falta de seguimiento es el fallo más común. Asegúrese de reservar tiempo y recursos para documentar, dar a conocer y actuar sobre los resultados.
COMPROMETERSE – FACILITACIÓN	
Manténgase neutral Evita asignar intenciones, creencias o motivos a los demás. Haz preguntas a los demás en lugar de hacer suposiciones no comprobadas sobre ellos.	Derecho a no participar Respetar el derecho de cada parte a "pasar" si no está preparada o dispuesta a hablar
Escuche Permita que los demás expresen sus opiniones por completo.	Igualdad de oportunidades para todos Asegúrate de que las oportunidades de aporte se distribuyen de forma equitativa.
Respetar la confidencialidad Respetar todas las solicitudes de confidencialidad o anonimato que el grupo haya aceptado cumplir.	Utilizar el tiempo de forma inteligente Tenga en cuenta la inversión de tiempo de las personas: utilice el tiempo del grupo para participar e intercambiar, no para prepararse individualmente.
COMPROMETERSE – COMUNICACIÓN	
Comunicar Utiliza todos los medios de comunicación disponibles para dar a conocer lo que estás haciendo y cómo pueden participar.	Sea transparente Los objetivos y las funciones de las personas deben ser claros y transparentes en los eventos.
Sé honesto Sea abierto y directo sobre la naturaleza de cualquier actividad. Por lo general, la gente participará con más entusiasmo si sabe que se puede conseguir algo con su participación. Si sólo hay una pequeña posibilidad de cambio positivo como resultado de la participación de la gente, dígalos.	Evitar la jerga Utilice un lenguaje sencillo; evite la complejidad. La jerga impide que la gente se comprometa y suele ser una cortina de humo para ocultar la incompetencia, la ignorancia o la arrogancia. Las partes interesadas locales (con experiencia en el contexto local y/o los procesos participativos) pueden ayudarle a "corregir el lenguaje" de sus mensajes de antemano.
REVISIÓN	
Reflexionar sobre la consecución de los objetivos Supervise periódicamente los avances para garantizar que las iniciativas se desarrollen y se alcancen los objetivos. Las sesiones periódicas de revisión pueden ser muy valiosas para mantener el impulso y la participación.	

5. Resolución de problemas

Además de conocer las buenas prácticas, también se debe tomar en cuenta los posibles riesgos y desafíos durante la participación de las partes interesadas. Debido a la naturaleza imprevisible de las actividades de participación, ciertos riesgos pueden ocurrir, como el incumplimiento de los resultados prometidos, las expectativas poco realistas, la pérdida de confianza o de reputación (Gray, 2008).

En la tabla 15 se presentan algunos riesgos y desafíos específicos para la participación de las partes interesadas, relacionados con el proyecto INTERLACE. Para cada riesgo o reto se proponen posibles soluciones o recomendaciones.

Tabla 15. Riesgos y desafíos durante los procesos de participación del proyecto INTERLACE.

Riesgos / desafíos	Posibles soluciones / recomendaciones
Los diferentes lugares y zonas horarias limitan una interacción "en vivo" y oportunidades de encuentro en persona. <i>Esto se refiere a las interacciones dentro del consorcio, el Grupo de Trabajo de Impacto o los eventos globales en línea. Se aplica menos a las actividades de las partes interesadas locales en las ciudades.</i>	• Cuando se planifiquen las actividades de participación de las partes interesadas, hay que tener en cuenta los horarios factibles para todos. Se podría compartir un doodle para encontrar un horario adecuado para todos. • Utilice el Laboratorio de Productos para interactuar con las partes interesadas: pueden leer las actualizaciones o dar su opinión en el momento que elijan.
Barreras lingüísticas: no hay una única lengua del proyecto, sino varias (inglés, español, alemán, polaco, catalán). Es un reto proporcionar toda la información, documentos, etc., en varios idiomas cuando se interactúa con las partes interesadas locales. La traducción simultánea durante las reuniones y la traducción de todos los documentos, herramientas e instrumentos del proyecto no siempre es factible o está directamente disponible.	• Invierta tiempo extra en traducir los documentos o presentaciones relevantes en el idioma local cuando interactúe con las partes interesadas. Utilice herramientas de traducción en línea como DeepL o Google Translate, o pida ayuda a su agente de conocimiento local o a otros socios del consorcio. • Cumplir con las buenas prácticas: ○ 'Evitar la jerga' ○ 'Visualizar'
Diferentes culturas: los diferentes contextos, interpretaciones, realidades y expectativas entre las partes interesadas de los distintos países, añaden una dimensión adicional al involucramiento de las partes interesadas.	• Tenga en cuenta las diferencias culturales y tómelo como una oportunidad para aprender e intercambiar conocimientos. • Cumplir con las buenas prácticas: ○ 'Respetar el contexto cultural' ○ 'Respetar los conocimientos locales' ○ 'Planificar para el contexto local' • Consulte la guía sobre consideraciones de género, cultura y ética para obtener más información sobre las diferencias culturales y cómo abordarlas.

Riesgos / desafíos	Posibles soluciones / recomendaciones
Covid-19: debido a la pandemia mundial, las reuniones o actividades en directo con los socios del proyecto y las partes interesadas en general son más complicadas de organizar, o tienen que posponerse. Además de estas consecuencias prácticas, también hay efectos sobre la interacción humana, el conocimiento mutuo, la confianza, etc. Covid-19 ha supuesto un reto para la participación efectiva de las partes interesadas, tanto en vivo como en virtual.	- La participación de las partes interesadas en un entorno en línea es diferente, pero totalmente factible si se utilizan buenas herramientas en línea como Miro, Mural, Mentimeter, Slido, etc. - Evalúe si su público tiene acceso o está familiarizado con las herramientas en línea mencionadas anteriormente. Quizá deba considerar aplicaciones más comunes y accesibles como Whatsapp o FaceBook. - Más ejemplos de herramientas de colaboración en línea y rompehielos virtuales: Collaboration Superpowers - También considere que no todos los países tienen una cultura digital tan posicionada. Escoja sabiamente sus herramientas para evitar la fatiga digital. - Considere la posibilidad de realizar las actividades de participación en grupos más pequeños al aire libre, para disminuir los riesgos de infección. Por ejemplo, entrevistas individuales a pie / interacciones con las partes interesadas en su barrio.
Expectativas poco realistas: ya que las partes interesadas participan en una fase muy temprana del desarrollo del producto (flujo de trabajo ágil), es posible que se hayan expresado una gran cantidad de requisitos/expectativas por parte de los usuarios.	- Sigue siendo responsabilidad del responsable del proyecto decidir qué es factible dentro del ámbito del proyecto y qué no. Lo ideal es que estas decisiones (incluido el establecimiento de prioridades) se tomen con las propias partes interesadas. - Considere la posibilidad de utilizar técnicas para priorizar los requisitos de los usuarios. Por ejemplo, el método MoSCoW utiliza 4 grupos de prioridad: - DEBE tener (obligatorio) - DEBERÍA incluir (alta prioridad) - PODRÍA incluir (preferido pero no necesario) - NO se va a hacer (se puede posponer)
Conflicto: riesgo de conflicto entre los beneficios de la investigación y los posibles daños que puedan surgir para las partes interesadas, así como los riesgos de conflictos étnicos.	La guía sobre consideraciones de género, cultura y ética se refiere a este tipo de riesgos y proporciona una orientación práctica para tomar consciencia de estos riesgos y como abordarlos.

Riesgos / desafíos	Posibles soluciones / recomendaciones
Participación desequilibrada debido a: • Representación sesgada de las partes interesadas • Faltan los principales interesados • Baja participación • Bajos niveles de compromiso • Desequilibrios de poder (predominio por parte de determinados individuos)	• Aplique un análisis de las partes interesadas (vea Metodología Dinámica para la Base de Datos de Partes interesadas, en inglés) para identificar nuevas partes interesadas que podrían sumarse. • Haga que su actividad de compromiso sea lo más relevante posible para las partes interesadas. Por ejemplo, centrándose en lugares concretos e invitando a las partes interesadas que estén conectados con ellos. • Trabaje con los facilitadores para llegar a las partes interesadas. Es posible que los facilitadores puedan convencer a una parte interesada para que se involucre. • Cumplir con las buenas prácticas: ○ "Involucrar a todos los sectores de la comunidad" ○ "Calidad, no cantidad" • Consulte el Libro de Recetas sobre Formatos de Intercambio Virtual. Se trata de una colección virtual de métodos y herramientas de intercambio interactivo sobre cómo facilitar el intercambio entre ciudades de forma más innovadora e inclusiva. • Utilizar técnicas de compromiso centradas en la inclusión. Por ejemplo, Estructuras liberadoras sustituyen o complementan las prácticas convencionales, para incluir realmente a todos. Estas microestructuras son sencillas y fáciles de aprender para permitir una participación activa en grupos de cualquier tamaño.
Cansancio de las partes interesadas: múltiples actividades de participación con las partes interesadas pueden llevarse a cabo durante el proyecto, lo que podría sobrecargar a algunas de ellas, debido a que reciben múltiples solicitudes de participación.	• Asegúrese de que las partes interesadas obtienen beneficios tangibles de su actividad, resultado o producto. • Organizar reuniones más cortas y eficaces. • Mantenga una lista de sus propias actividades de compromiso y de la frecuencia con la que ha contactado y se ha comprometido con una parte interesada. Evite demasiadas consultas. Dé a las partes interesadas tiempo suficiente entre los momentos de contacto, participación y aportes/revisión de documentos.

Riesgos / desafíos	Posibles soluciones / recomendaciones
El tokenismo es el resultado de pretender dar ventaja a aquellos grupos de la sociedad que suelen ser tratados injustamente, para dar la apariencia de equidad (Diccionario de Cambridge, 2021).	• El involucramiento real debe estar anclado en el respeto a los participantes y a su capacidad para realizar contribuciones. Esta actitud promueve formas de evitar la participación simbólica de los usuarios y estimula el compromiso activo (Romsland et al., 2019). • El no-tokenismo requiere un "escenario de colaboración", que se refiere a un área que facilita la creación de relaciones positivas, la participación y la posibilidad de que los colaboradores expresen sus opiniones y críticas (Romsland et al, 2019). • Tomar en serio los aspectos organizativos y prácticos de la participación y hacer hincapié en el diseño de la "escenario de colaboración" (por ejemplo, crear un ambiente informal y positivo a través de la hospitalidad y compartir una comida) (Romsland et al, 2019). • No se centre solamente en si las partes interesadas han contribuido al proyecto, sino que también reflexione si el proceso ha sido empoderador y participativo o no (Romsland et al, 2019).

Aunque la Hoja de Ruta para la Participación se ha diseñado para minimizar las posibilidades de que surjan riesgos o problemas, recomendamos estar atentos a estos posibles riesgos y desafíos durante el proceso de participación, y tratar de identificar y abordar la causa raíz de cualquier problema o desafío que pueda surgir. Sin embargo, los problemas o conflictos pueden estar fuera de su alcance para ser resueltos, en ese caso recomendamos buscar formatos alternativos (por ejemplo, tener talleres separados) para poder seguir recogiendo los aportes de las partes interesadas.

Bibliografía

Productos de INTERLACE relevantes:

Guía Ágil: Mortelmans, D., Callebaut, J., Salmon, N., and Jacobs, S. (2021). Documento guía preliminar sobre la implementación del flujo de trabajo de INTERLACE y la estrategia de reunión del flujo de trabajo ágil. Informe provisional. Producto 1.1 Proyecto INTERLACE.

Estrategia de Comunicación: Mahony, P. & Atkinson, J. (2022). Estrategia de comunicación, difusión y aprovechamiento de INTERLACE. Producto 5.2. Proyecto INTERLACE.

Libro de Recetas sobre Formatos de Intercambio Virtual. Kleeschulte, M. (2023). Libro de recetas sobre formatos de intercambio interactivo virtual para ciudades: Consejos y enseñanzas para el intercambio virtual entre ciudades. Producto 4.2. Proyecto INTERLACE.

Guía sobre consideraciones de género, cultura y ética: Øian, H., Salmon, N., Yopez, G., Martinez, G., Lammens, L. (2021). Proceso participativo inclusivo para la restauración de ecosistemas urbanos - Guía sobre consideraciones relacionadas con el género, la cultura y la ética. Producto 1.6. Proyecto INTERLACE.

Guía de Monitoreo de Impacto: Naumann, S. (2021). Monitoreo de impacto de los eventos de INTERLACE. Guía para la preparación y el seguimiento de eventos. Paquete de trabajo 6. Proyecto INTERLACE.

Reporte del grupo de trabajo sobre impactos: Salmon, N. (2022). Informe resumido de las actividades y lecciones aprendidas del Grupo de Trabajo de Impacto (GTI) - Versión intermedia M18. Producto 1.2. Proyecto INTERLACE.

Metodología Dinámica para la Base de Datos de las Partes interesadas: Lammens, L. & Leone, M. (2021): Base de datos dinámica de las partes interesadas. Metodología. Producto 1.4. Proyecto INTERLACE.

Encuentre aquí todos los recursos de INTERLACE disponibles públicamente: <https://www.interlace-project.eu/node/156>

Otras referencias:

AccountAbility (2015) Norma de compromiso de los grupos de interés AA1000. Recuperado el 23/10/2020 de <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement-standard>

Diccionario de Cambridge (2021) Definición Tokenismo. Recuperado el 27/07/2021 de <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/tokenism>

Durham, E., Baker, H., Smith, M., Moore, E. y Morgan, V. (2014). The BiodivERsA Stakeholder Engagement Handbook. BiodivERsA, París (108 pp).

Edelenbos, J. (2000). Proces in vorm. Procesbegeleiding van interactieve beleidsvorming over lokale ruimtelijke projecten. Proefschrift, Technische Universiteit Delft. Uitgeverij LEMMA BV., Utrecht.

Gray, C (2008). Working Towards More Effective and Sustainable Brownfield Revitalisation Policies; REVIT: Stakeholder engagement - a toolkit

Guijt, I (2008). En busca de la sorpresa: Repensar el seguimiento para el aprendizaje colectivo en la gestión de los recursos rurales.

IAP2 (2018). Espectro de la participación pública de IAP2. Asociación internacional para la participación pública. Recuperado el 01/06/2021 en https://iap2.org.au/wp-content/uploads/2020/01/2018_IAP2_Spectrum.pdf

Israel, B. A., Krieger, J., Vlahov, D., Ciske, S., Foley, M., Fortin, P., ... & Tang, G. (2006). Challenges and facilitating factors in sustaining community-based participatory research partnerships: lessons learned from the Detroit, New York City and Seattle Urban Research Centers. *Journal of Urban Health*, 83(6), 1022-1040.

Luyet, V., Schlaepfer, R., Parlange, M.B. & Buttler, A. (2012) A framework to implement Stakeholder participation in environmental projects. *Journal of Environmental Management*, 111, 213-219.

Reed, M. S. (2008). Stakeholder participation for environmental management: a literature review. *Biological conservation*, 141(10), 2417-2431.

REVIT (2007). Stakeholder Engagement - A Toolkit. Proyecto Interreg IIB "REVIT".

Rodríguez-Melo, A., y Mansouri, S. A. (2011). El compromiso de las partes interesadas: Definiendo la ventaja estratégica para la construcción sostenible. *Business Strategy and the Environment*, 20(8), 539-552.

Romsland, G.I., Milosavljevic, K.L. & Andreassen, T.A. (2019). Facilitando la participación de los usuarios no tokenistas en la investigación. *Participación y compromiso en la investigación*, 5 (18).

Sloan, P. (2009). Redefiniendo el compromiso de las partes interesadas: Del control a la colaboración. *Journal of Corporate Citizenship*, (36), 25-40.

Wates, N. (2000). The Community Planning Handbook. Cómo la gente puede dar forma a sus ciudades, pueblos y aldeas en cualquier parte del mundo.

Anexo 1. Glosario

Actividades	Un evento organizado para los usuarios finales para el intercambio de conocimientos, la divulgación, la creación de redes, etc. mediante reuniones en directo, seminarios web, talleres, etc.
Ágil	INTERLACE está aplicando un flujo de trabajo ágil. Esto se refiere a una forma iterativa de trabajar en ciclos cortos, que permite una retroalimentación temprana para aprender y mejorar rápidamente y ofrecer más valor con mayor rapidez, en entornos complejos e impredecibles. El objetivo es elaborar productos altamente relevantes y de gran valor. Más información en el documento INTERLACE Agile Guidance.
Llamada a la acción	Una expresión del rol que se pretende que tenga una parte interesada dentro de una actividad de compromiso.
Las ciudades hablan de la naturaleza (Cities Talk Nature)	Las CNA regionales y globales (más detalles en CNA).
CNA	Para facilitar y estimular el intercambio y el aprendizaje entre las ciudades y las partes interesadas en general, el proyecto utiliza un mecanismo de intercambio: los aceleradores de redes de ciudades (CNA) con un enfoque multinivel: (1) Las CNA locales: conectan las ciudades de INTERLACE con sus interesados; (2) CNA regionales: conectan las ciudades y sus zonas circundantes con otros municipios de las regiones de la CELAC y la UE; (3) CNA global: fomentar un intercambio de conocimientos sobre la ciudad a nivel internacional.
Desarrolladores	Las partes interesadas forman parte del equipo de desarrollo y elaboran los productos y actividades del proyecto (normalmente los socios del proyecto).
Facilitadores	Partes interesadas capaces de ayudar a que el proyecto llegue a una diversidad de otros públicos y los involucre, o a lograr otros impactos deseables (por ejemplo, promover y difundir los resultados del proyecto).
Usuarios finales	Partes interesadas que utilizan los resultados del proyecto INTERLACE (productos) para aplicaciones del mundo real fuera del proyecto.
Actividad de compromiso	Cada ocasión que involucra a las partes interesadas. Cada actividad de compromiso tiene su propio objetivo y, en consecuencia, diferentes partes interesadas y formato.
Hoja de Ruta de Participación	Un enfoque lógico paso a paso para guiar al desarrollador en la creación y realización de una estrategia de participación ajustada para su producto. Véase el capítulo 3.
Hub	El centro INTERLACE funciona como el "escaparate" del proyecto. En él se empaquetan los productos del proceso de flujo de trabajo ágil, se promocionan y se ponen a disposición de los usuarios y de la comunidad SbN en general.
Grupo de Trabajo de Impacto (ITF; Impact Task Force)	Grupo conjunto de todos los usuarios que participan en el desarrollo de productos durante el proyecto INTERLACE. Los subgrupos del Grupo de Trabajo de Impacto utilizarán y probarán productos específicos.
Público interesado	Partes interesadas capaces de generar un apoyo "ascendente" a las SbN, y ayudar a trasladar el trabajo de INTERLACE a otras partes interesadas (mejor comprensión, mayor relevancia).

Estrategia de participación de las partes interesadas de INTERLACE

Bitácora	El cuaderno de bitácora de INTERLACE pretende facilitar la recogida y el intercambio de información relevante a nivel de proyecto. La hoja de Google contiene información clave sobre cada ciudad y ayuda a hacer un seguimiento de las necesidades de información.
SbN	La UICN define las soluciones basadas en la naturaleza como "acciones para proteger, gestionar de forma sostenible y restaurar los ecosistemas naturales o modificados, que abordan los retos de la sociedad de forma eficaz y adaptativa, proporcionando simultáneamente beneficios para el bienestar humano y la biodiversidad".
Participación	Las partes interesadas que participan o se involucran en el desarrollo de productos o eventos de INTERLACE.
Plataformas	INTERLACE utiliza una serie de plataformas en el proyecto para interactuar con las partes interesadas. Consulte la tabla 3 para obtener una visión general.
Gestores de plataformas	Responsable de supervisar el desarrollo y la gestión de la plataforma.
Productos	En INTERLACE, los "productos" son todas las cosas que se producirán para las ciudades y otros grupos de interés: informes, directrices, instrumentos políticos, bases de datos, herramientas en línea, actividades, eventos, productos de comunicación, la plataforma web del proyecto y más.
Laboratorio de productos	Plataforma en línea en la que las herramientas y los recursos creados por el proyecto se pondrán a disposición de los interesados para que los prueben y den su opinión (integrada en el Hub de INTERLACE).
Visión del producto	La visión de un producto describe cómo debería ser un producto. Establece claramente qué problemas pretende resolver el producto o qué ambiciones pretende alcanzar. Una visión clara del producto ayuda a inspirar y motivar a las personas.
Formadores	Las partes interesadas que hacen aportes y comentarios sobre los resultados del proyecto.
Partes interesadas	Cualquier grupo o individuo que esté potencialmente, de forma directa o indirecta, interesado, afectado o que tenga una influencia o impacto en el proyecto, sus resultados o actividades. Esto puede incluir a las partes interesadas que están cerca del proyecto y le proporcionan recursos esenciales (conocimientos, experiencia, etc.) o a las partes interesadas que se ven afectadas por los retos de la ciudad o por las intervenciones previstas para abordar los retos, o que tienen influencia sobre ellos.
Compromiso de las partes interesadas	Un proceso amplio, inclusivo y continuo y una relación abierta y constructiva entre un proyecto y las personas potencialmente afectadas o interesadas en él con el fin de lograr resultados aceptados.
Grupos de interés	Las partes interesadas se agrupan en función de su profesión, conocimientos, experiencia o trayectoria, y también se agrupan en función de sus necesidades o intereses.
Mapeo de las partes interesadas	Una categorización lógica de las partes interesadas que requieren enfoques adaptados para el compromiso dentro de INTERLACE.
Funciones de las partes interesadas	Las partes interesadas se agrupan según su rol o función en el proyecto INTERLACE.
Compromiso sostenible	Comprometer a las partes interesadas a largo plazo y de forma significativa o, en otras palabras, mantener las relaciones y los compromisos entre los socios de INTERLACE y sus partes interesadas.
Historias de usuarios	Necesidades e ideas relacionadas con un producto, expresadas por el usuario de ese producto ("requisitos del usuario"). Una historia de usuario trata sobre el usuario: quién es el usuario, qué quiere del producto y por qué.

Anexo 2. Ejemplo de una Hoja de ruta de participación

El tabla 16 presenta cada paso de la Hoja de Ruta de Participación con un ejemplo ficticio de cómo podría aplicarse la acción. El ejemplo muestra cómo se puede llevar a cabo el EPPI para la organización de actividades de compromiso para la actividad de juego SbN que se organizará en cada ciudad de INTERLACE.

Tabla 16. Visión general de las acciones con un ejemplo ficticio de cómo podría aplicarse al evento de juego SbN.

Paso	Acción	Ejemplo: evento de juegos de las SbN con Minecraft (WP5)
	Plan	
0	Antes de implementar la estrategia de participación, el equipo de desarrollo inicia el flujo de trabajo ágil y define y valide la visión del producto.	El equipo de desarrollo (OPPLA y WWF) elabora una visión preliminar del producto y organiza un taller (en línea) con cada ciudad y con representantes de la juventud para debatir y validar la visión del producto y recoger las historias de los usuarios (qué forma adoptará el evento, para quién y por qué, qué quiere obtener la ciudad del evento). Hay dos grupos de usuarios: 1) las ciudades INTERLACE que aplicarán el juego Minecraft para recoger ideas y aportes de los jóvenes, a los que se invita a diseñar SbN restaurativas para sus barrios, y 2) los niños y jóvenes que utilizarán Minecraft para diseñar sus ideas. El resultado de este taller es una visión del producto validada por todas las partes: "Para las ciudades INTERLACE, que quieren implicar a los jóvenes en el diseño y la planificación de las SbN, el juego Minecraft se adaptará a los lugares de intervención locales para implicar y animar a los jóvenes a participar en un proceso de diseño creativo de las SbN restaurativas locales. A diferencia de los procesos participativos habituales, los jóvenes participarán en un mundo creativo con el que están familiarizados".
1	Defina sus objetivos de compromiso para el desarrollo de su producto/actividad en términos de "llamadas a la acción" y valor añadido. Especifique qué función se necesita y en qué fase del desarrollo de su producto o actividad.	El equipo de desarrollo identificó los siguientes objetivos de compromiso para el desarrollo del producto: 1. Los formadores son necesarios para asesorar en el lugar de intervención donde se aplicará el juego Minecraft para adaptar el entorno del juego al contexto local; 2. Es necesario facilitar el acceso a las escuelas locales para informarlas e invitarlas a participar en el proyecto; 3. Se necesitan facilitadores que difundan/promuevan la actividad entre los jóvenes para informarles y hacerles participar en ella; 4. Los formadores son necesarios para revisar el entorno de juego adaptado con el fin de ajustar los detalles y validarlo; 5. Los usuarios finales participarán en el evento de juegos de Minecraft para que las ciudades recojan ideas creativas de diseño para SbN en el lugar de intervención local.
2	Identificar a las partes interesadas: 1. Defina qué grupo(s) de interés quiere involucrar para cada objetivo de compromiso, teniendo en cuenta la diversidad y la inclusión. 2. Defina las partes interesadas	Se identifican los siguientes grupos de interés: Autoridades gubernamentales, concretamente el departamento local de medio ambiente, el departamento de planificación y el departamento de educación Valor añadido para INTERLACE: • Apoyo interno en los departamentos municipales para los productos INTERLACE; • Los productos de INTERLACE contribuyen a la planificación urbana (SbN). Beneficio para las autoridades gubernamentales: • Alternativas creativas / inspiración para SbN; • Aprender y compartir conocimientos con los niños y los jóvenes.

	específicas que desea involucrar. Anote las organizaciones y, en su caso, los departamentos y personas. 3. Reflexione sobre si puede llegar a todas las partes interesadas que pretende involucrar, y si es necesario identificar los facilitadores. 4. Identificar los beneficios para las partes interesadas relacionados con su compromiso, en función de su rol y del grupo al que pertenecen. Además, se pueden tener en cuenta las motivaciones sectoriales y las sinergias que van más allá del proyecto INTERLACE.	Beneficios para partes interesadas según sus roles: - Formador: dirigir el contenido del entorno de juego de Minecraft para que se adapte al contexto del lugar de intervención local y, de este modo, aumentar su utilidad y relevancia; - Facilitador: ser capaz de dar voz a un grupo subrepresentado, en este caso los jóvenes. La sociedad civil, específicamente los jóvenes Valor añadido para INTERLACE: - Sensibilidad a los problemas/necesidades/deseos de los jóvenes; - Sensibilización y participación. Beneficio para la sociedad civil: - Participación en las actividades de INTERLACE que pueden influir en las decisiones de diseño urbano; - Posibilidades de abordar su agenda en las ciudades INTERLACE y tener influencia en las causas que defienden; - Mayor sentido de la propiedad. Beneficio para partes interesadas según sus roles: Usuario final: Planificación de las SbN basada en el conocimiento local. El sector de la educación, concretamente las escuelas locales Valor añadido para INTERLACE: Tener acceso/obtener aportes de una generación más joven; Compartir conocimientos con los estudiantes/jóvenes sobre la importancia del verde urbano. Beneficio para el sector educativo: - Acceso a nuevos conocimientos y perspectivas de la investigación científica de INTERLACE; - Oportunidad para que los jóvenes/estudiantes den su opinión sobre los espacios verdes de sus ciudades; - Posibilidades de vinculación con proyectos de educación ambiental (o de creación de los mismos). Beneficios para partes interesadas según sus roles: - Formador: dirigir el contenido del entorno de juego de Minecraft para que se adapte al contexto del sitio de intervención y así aumentar la utilidad y la relevancia; - Facilitador: ser capaz de dar voz a un grupo infrarrepresentado.
3	Seleccione un formato adecuado para cada objetivo de compromiso.	Se seleccionaron los siguientes formatos para cada objetivo de compromiso: - Una reunión de Zoom en línea con cada ciudad para conocer los lugares de intervención locales; - Una reunión en línea con los facilitadores de cada ciudad para orientarles en la selección e invitación de escuelas locales y adecuadas; - Una reunión en línea con los facilitadores de cada escuela para que participen en la información y la captación de jóvenes; - Una reunión en línea con los formadores para recoger sus opiniones sobre el mundo Minecraft adaptado localmente; - Se organizan múltiples eventos físicos en la escuela local cercana al lugar de intervención para que los estudiantes participantes tengan tiempo suficiente para diseñar SbN en Minecraft.
4	Cree un plan de ejecución (dinámico) que presente un orden lógico de sus actividades de compromiso,	El plan de aplicación es el siguiente: Los formadores son necesarios para asesorar sobre el lugar de intervención en el que se aplicará el juego Minecraft con el fin de adaptar el entorno de los juegos al contexto local

	así como el qué, el cuándo, el por qué, el quién y el cómo.	- Quién: el departamento local de medio ambiente, el de planificación y el de educación; - Ventaja: orientar el contenido de los productos para que se ajusten al contexto de las ciudades INTERLACE y así aumentar su utilidad y relevancia; - Cómo: reunión en línea; - Cuándo: 12-01-2021. - Es necesario facilitar el acceso a las escuelas locales para informarlas e invitarlas a participar en el proyecto - Quién: departamento de educación; - Ventaja: poder dar voz a un grupo poco representado; - Cómo: reunión en línea; - Cuándo: 19-01-2021. - Se necesitan facilitadores que difundan/promuevan la actividad entre los jóvenes para informarles y hacerles participar en la actividad - Quién: escuelas locales; - Ventaja: poder dar voz a sus alumnos y acceder a los nuevos conocimientos y perspectivas de INTERLACE; - Cómo: reunión en línea; - Cuándo: 15-03-2021. - Los formadores son necesarios para revisar el entorno de juego adaptado con el fin de ajustar los detalles y validarlo - Quién: departamento local de medio ambiente, departamento de planificación, departamento de educación y escuelas locales; - Ventaja: orientar el contenido de los productos para que se ajusten al contexto de las ciudades INTERLACE y así aumentar su utilidad y relevancia; - Cómo: reunión en línea; - Cuándo: 30-03-2021. - Los usuarios finales participarán en el evento de juegos de Minecraft para que las ciudades recojan ideas creativas de diseño para SbN en el lugar de intervención local - Quién: los jóvenes; - Beneficio: influir en el diseño de un SbN local para que refleje mejor los intereses y deseos de los jóvenes; - Cómo: 3 reuniones físicas; - Cuándo: del 28-04-2021 al 30-04-2021.
	Involucramiento	Las fases 2 y 3 se centran en actividades de compromiso individuales. En estas fases se profundiza en la 5ª actividad de compromiso (los usuarios finales participarán en el evento de juegos de Minecraft).
5	Haga un guión detallado para apoyar la organización de su actividad de compromiso. Comparta los planes de su actividad de compromiso con las partes interesadas y recoja sus comentarios para aumentar la relevancia y el impacto de su actividad.	El equipo de desarrollo elabora un guión detallado (véase el anexo 5) para preparar el acto. El guión contiene la preparación (qué equipo se necesita, quién es responsable de qué y otros aspectos logísticos), el programa del día en sí (calendario, explicación de cada paso, quién es responsable) y qué acciones son necesarias después del evento (recoger las opiniones, redactar el informe, etc.). El equipo de desarrollo comparte sus planes iniciales (agenda, logística, etc.) para el evento de juegos de Minecraft con los departamentos municipales, las escuelas locales y posiblemente un par de estudiantes participantes para alinear las expectativas y afinar los planes.
6	Póngase en contacto con las partes interesadas y utilice una comunicación clara y adaptada.	La invitación contiene los siguientes elementos: Visión del producto: "Para las ciudades INTERLACE, que quieren involucrar a los jóvenes en la planificación de las SbN, el juego Minecraft se adaptará a los lugares de intervención locales para involucrar y animar a los jóvenes a participar

Estrategia de participación de las partes interesadas de INTERLACE

	Informar a las partes interesadas de forma exhaustiva y oportuna (con suficiente antelación a la actividad de compromiso para permitir una preparación adecuada).	en un proceso de diseño creativo de las SbN locales. A diferencia de los procesos participativos habituales, los jóvenes participarán en un mundo creativo con el que están familiarizados" La llamada a la acción + el valor añadido: "Se invita a los jóvenes de la zona a participar en el evento de juegos de Minecraft para que las ciudades recojan ideas creativas de diseño para el SbN en el lugar de intervención local" Qué se espera de ellos: Que estén disponibles durante 3 tardes en la escuela local y que piensen en reverdecer un terreno baldío local en un mundo virtual. El evento es gratuito. En la escuela se puede acceder a los PC con Minecraft. Beneficios para ellos (rol + grupo): Al participar pueden utilizar sus ideas para influir en el diseño de un espacio local disponible que refleje mejor los deseos de los jóvenes y sea utilizado por ellos en el futuro. Formato y calendario: El evento tendrá lugar en su escuela local del 28 al 30 de abril. Tras una breve introducción, habrá ordenadores disponibles en el aula. El último día, los diferentes mundos se compartirán entre los estudiantes y los 5 mundos favoritos se presentarán al municipio. Información logística y práctica sobre el compromiso: Ubicación de la escuela + número de aula. El primer día, preséntese 15 minutos antes del comienzo del acto y notifique su presencia en el mostrador de bienvenida. Cómo responder a la invitación: Responda a este correo electrónico si desea inscribirse en el evento. La inscripción es posible hasta el 14 de abril de 2021.
7	Crear claridad sobre el papel de las partes interesadas y lo que se hace con sus aportes durante la actividad de participación.	El equipo de desarrollo comunica claramente en la invitación, así como durante el evento, que los 5 mundos/diseños favoritos de Minecraft se presentarán al municipio. Tras la presentación de cada diseño de Minecraft, los estudiantes pueden votar qué mundos/diseños les gustan más. El municipio puede seleccionar elementos de los diseños de Minecraft e incorporarlos al diseño final del terreno baldío.
8	Seguimiento de las partes interesadas después de cada actividad de compromiso. Informar sobre los resultados y los próximos pasos.	El equipo de desarrollo crea un vídeo en el que se muestran los 5 diseños SbN favoritos de los alumnos y lo comparte con la escuela y lo publica en las redes sociales (locales). El municipio comunicará qué elementos ha utilizado en el diseño final del lugar de intervención. Las soluciones se compartirán entre ciudades a través del Hub de INTERLACE, con oportunidades para que los participantes aprendan unos de otros.
	Revise	
9	Información de las partes interesadas: Elabore una lista de preguntas personalizadas, basada en el objetivo de su compromiso y el propósito de aprendizaje, decida el método adecuado y recoja las opiniones.	El equipo de desarrollo prepara una encuesta en línea que se compartirá con los participantes. La encuesta evaluará cómo vivieron la actividad, qué aprendieron de ella, cuáles fueron sus puntos fuertes y qué podría mejorarse. Además, se pedirá a los participantes que puntúen su grado de satisfacción con la actividad (del 1 al 10) (véase el paso 3.2). El equipo de desarrollo recopila datos sobre el número de estudiantes que participan, el número de comentarios recogidos y la satisfacción de la actividad. También se recopilarán datos sobre la inclusividad (véase la Orientación sobre consideraciones de género, culturales y éticas).
10	Reflexión: Reflexione sobre su actividad de compromiso basándose en los comentarios de las partes interesadas y en sus propias observaciones, y destile las acciones de mejora.	A partir de los comentarios recogidos y de una reflexión interna, el equipo de desarrollo identifica una serie de acciones para mejorar el evento de juegos de Minecraft para las demás ciudades de INTERLACE.

Anexo 3. Construir la Estrategia

Para el desarrollo de la Estrategia de Participación de Partes Interesadas (EPPI) se aplicó el **flujo de trabajo ágil** de INTERLACE, lo que significa que los usuarios participan a lo largo de todo el proceso para aportar periódicamente sus comentarios sobre las primeras versiones y, hasta cierto punto, participar en la elaboración del producto.

Al comienzo del desarrollo del EPPI, se organizó un taller de usuarios en línea con la ayuda de un tablero de Miro (Anexo 4). Los **usuarios a los que iba dirigido** fueron los gestores de la plataforma de Aceleradores de la Red local de Ciudades (CNA), el Grupo de Trabajo de Impacto (ITF) del Hub de INTERLACE y de las actividades de divulgación.

Estos socios del proyecto, que harán uso del EPPI, debatieron la **visión del producto** y compartieron **las historias de los usuarios** (véase la tabla 17). Las historias de usuario describen quién es el usuario (rol en el proyecto), qué quiere (requisitos del EPPI, funcionalidad) y por qué el usuario necesita este producto (beneficios).

Tabla 17. Visión del producto e historias de usuario para la estrategia de participación de las partes interesadas

 Foto de SiimLukka en Unsplash	Visión del producto <i>¿Cuál es el objetivo de crear este producto? ¿Qué cambio positivo debería provocar?</i> <i>"Se preparará una hoja de ruta con vías claras y fáciles de usar para facilitar la participación de las partes interesadas, con el fin de inspirar y desencadenar un compromiso innovador y sostenible para los socios de INTERLACE que se comprometen con las partes interesadas para maximizar el impacto y la eficiencia".</i> Los usuarios visualizaron la visión del producto de la estrategia de participación de las partes interesadas como la imagen de un cisne. El cisne simboliza una experiencia clara y fluida para los usuarios (la parte visible del cisne nadando), sin conocer la complejidad del proceso bajo la superficie.
Resumen de las historias de usuario	
Partes interesadas	• Se necesita un mapa de las partes interesadas: cómo estructurar y segmentar los diferentes públicos (grupos con necesidades y enfoque similares); • aclarar y priorizar en qué grupos de partes interesadas centrarse; • participar más allá de los 'sospechosos habituales', para obtener nuevas perspectivas; • grupo representativo de las partes interesadas para que hagan sus aportes y comentarios; • establecer una relación constructiva entre los miembros de la ITF y los responsables de las tareas; • involucrar a la comisión asesora.

Contenido - Preguntas que debe responder la EPPI	• Cómo generar, facilitar y mantener un interés a largo plazo: ◦ encontrar un beneficio para todas las partes implicadas (¡punto de partida!); ◦ definir los puntos de activación: cómo despertar el interés; ◦ cómo evitar la fatiga y el agotamiento; ◦ cómo hacer que los interesados se sientan parte de INTERLACE. • Cómo organizar el intercambio de conocimientos: ◦ Aprender de los demás en las diferentes etapas; ◦ Compartir consejos basados en experiencias pasadas; ◦ Facilitar el aprendizaje mutuo entre los CFP, mejorar el proceso. • Proceso de compromiso: ◦ Comprender el ciclo de vida de la participación de las partes interesadas y las medidas que deben tomarse en las diferentes etapas; ◦ Comprender los procesos "ascendentes y descendentes", es decir, dónde han estado ya las partes interesadas en cuanto a su compromiso con INTERLACE y dónde tenemos que ayudarles a ir después; ◦ hacer que la interacción de los interesados con el proyecto sea lo más fácil y agradable posible; ◦ establecer un viaje fluido y claro, fácil de usar para todos los implicados; ◦ orientación para captar cómo funciona el proceso de compromiso en diversos contextos; ◦ comprender las diferentes barreras y dificultades y cómo abordarlas; ◦ cómo lidiar con el covid-19.
Formato	• Tiene que ser fácil de usar (titulares claros, preguntas claras que se responden, diagramas, infografía resumida, guía rápida de 1-2 páginas,...); • Un camino/viaje/ciclo de vida claro de la participación de las partes interesadas (diferentes pasos/acciones en cada etapa y un resultado final claro); • Algo original / diferente (por ejemplo, una página web con enlaces en directo); • Utilice ejemplos claros.
Enlaces - Entender cómo encaja todo	• Flujo de trabajo ágil: Asegúrate de que los productos son coproducidos por un grupo representativo de usuarios; • Orientación sobre consideraciones relacionadas con el género, la cultura y la ética: para fomentar la participación de diversas partes interesadas. Cómo hacerla operativa, cómo identificar y abordar los problemas; • Grupo de Trabajo de Impacto: ◦ cuestionario de perfil de enlace o punto de entrada en Hub de INTERLACE; ◦ impacto, aplicabilidad, replicabilidad de los productos generados en INTERLACE. • Plan de comunicación: ◦ qué mensajes debemos utilizar al comunicarnos con cada grupo de interés; ◦ comunicar a las partes interesadas cómo se utilizan sus aportes.
Indicadores	• Indicadores de impacto; • Indicadores de evaluación: ¿cuándo sé que lo estoy haciendo bien? (autocomprobación); • Barómetro (Las ciudades hablan de la naturaleza): incluya al menos un indicador sobre cómo medir este compromiso;

	• Comentarios sobre el proceso propio (de los interesados).
--	---

Sobre la base de las historias de los usuarios, se realizó un ejercicio de **mapeo de las partes interesadas** que contribuyó a adaptar la estrategia de participación de las partes interesadas al contexto de INTERLACE (véase el capítulo 2).

Además, se realizó una **búsqueda bibliográfica** para encontrar artículos científicos relevantes y directrices prácticas sobre la participación de las partes interesadas. La literatura se utiliza para la base teórica subyacente, así como para las listas o guías prácticas (buenas prácticas) utilizadas en este documento. Además, se organizaron **reuniones con los CFP** (hasta ahora sólo con el CBIMA, Granollers y Metropolia Krakowska) para recabar información sobre sus planes de participación de las partes interesadas, sus retos, sus necesidades y sus buenas prácticas. Los hallazgos de estas reuniones se utilizaron (además de la bibliografía) para desarrollar las buenas prácticas y la hoja de ruta para la participación (capítulo 3).

Anexo 4. Modelo de tablero Miro

STAKEHOLDER ENGAGEMENT STRATEGY

MIRO TEMPLATE AGILE WORKFLOW



PRODUCT VISION

What is your purpose for creating the product?
Which positive change should it bring about?

TEMPLATE

for [our targeted users], who [user's need], the [product] is a [product description] that [specific benefits and added value]. Unlike [current methods, existing products, status quo], our product [main differentiators].

QUESTIONS:

Have a look at the proposed product vision:

- Are we considering the right users (internal / external)?
- A document with good practices: any additions?

PROPOSAL PRODUCT VISION

Write down your draft proposal of your product vision and fine-tune / agree / finalize with your users

Goals:

- facilitate sustainable engagement
- set out a smooth and clear, easy to use journey for all who is involved
- provide a win-win for all parties involved
- involve all potential stakeholders
- share advices from past experiences



vision = clear
pathway for
users

vision
= swan

focus on all stakeholders (local/regional/global)

Audience analysis: how to structure and segment different audiences (groups with similar needs)

Decide on which stakeholders to focus on

focus on stakeholders who are involved in product development

stakeholder mapping needed > different categories / audiences (eg different approach engagement policy levels)

starting point: find win-win for all parties involved

Format: webpage? live links etc

clear headlines: clear questions being answered; diagrams, summary infographic

Covid effect on engagement?

involve Advisory board

TARGETED USERS	USER NEEDS		ADDED VALUE	
"Platform managers" (internal project users)	1-2 pager quick guide	How to generate interest	tips, tools, processes, examples	
		How to keep the interest alive during a long period		
City Focal points				
Knowledge brokers				



USER STORIES

Use a format that identifies:
who the user is,
what they need,
and for what purpose (the why)

TEMPLATE "As a [description of user], I need a [functionality] in order to [benefit]"

EXAMPLES

Add some (potential) examples for your product to get the conversation started

"As a [platform manager of a local CNA], I need [guidelines] in order to [effectively engage stakeholders]".
"As a [knowledge broker], I need [inspiration] in order to [ensure stakeholders continue to be engaged]".
"As the [ITF manager], I need [advice] in order to [deal with barriers to engagement]"



Fill in your own user story:
what do you, as a user of the
stakeholder engagement strategy,
expect or need.



Anexo 5. Modelo de Guión para los Talleres

INTERLACE Nombre del taller --Script--
--

Organizadores:

Objetivo(s):

-

Resultado(s) esperado(s):

-

Ubicación:

(Dirección, edificio, sala(s))

Apoyo:

¿Quién?	¿Rol?	Consulte
	(Por ejemplo, el anfitrión)	
	(Por ejemplo, moderador)	
	(Por ejemplo, grupo de discusión de facilitadores)	
	(Por ejemplo, tomar notas)	

Preparación:

¿Qué?	¿Quién?	¿Para cuándo?	Consulte
(Por ejemplo, organizar la ubicación)			
(Por ejemplo, organizar la comida y bebidas)			
(Por ejemplo, invitar a los participantes)			
(Por ejemplo, desarrollar una metodología adaptada)			

Equipo:

¿Qué?	¿Quién?	Consulte
(Por ejemplo, proyector/infocus)		
(Por ejemplo, post-its y bolígrafos)		
(Por ejemplo, pancartas)		

Participantes:

¿Quién?	Comentarios	¿Invitado?	¿Aceptado?
	(Por ejemplo, llegará 1 hora más tarde)		
	(Por ejemplo, vegetariano)		

Correo electrónico de invitación:

Véase el paso 6.

GUIÓN DEL TALLER

Inicio	Fin	Programa	Explicación	¿Quién (dirige)?	¿Quién más (apoyo)?	Formato	Suministros
9:15	9:30	Llegada	Los participantes llegan, pueden tomar un café y encontrar un asiento				Café, té, agua y galletas
9:30	9:45	Bienvenida	Se da la bienvenida a los participantes y se presenta la agenda del día			Presentación	Proyector, portátil/pc, PowerPoint
9:45	10:15	Discurso de apertura	Presentación en			Presentación	Proyector, portátil/pc, PowerPoint
10:15	11:00	Lluvia de ideas	Lluvia de ideas sobre ... Los participantes se dividirán en grupos de ... Se harán las siguientes preguntas: ... etc.			Grupos de trabajo	Hojas, post-its, bolígrafos, grabadoras de voz
		Pausa para el café					Café, té, agua y galletas
		Pausa para el almuerzo					Bocaditos, bebidas
		Pausa para el café					Café, té, agua y galletas
		Cierre	Finalización del taller y agradecimiento a los participantes				

ACCIONES DE SEGUIMIENTO: RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

¿Qué?	¿Quién?	¿Para cuándo?
(Por ejemplo, enviar el formulario de evaluación)		
(Por ejemplo, digitalizar grabaciones, notas y/o post-its)		
(Por ejemplo, analizar la información recogida)		
(Por ejemplo, escribir un reporte y enviar a los participantes)		

Anexo 6. Modelo de Formato de Evaluación

Este modelo ha sido presentado originalmente en la Guía de Monitoreo de Impacto.

Nombre del evento [completado previamente por los organizadores del evento]; Fecha & Lugar: [completado previamente por los organizadores del evento]

Cuál es su formación profesional?

☐	Diseño de políticas, gobiernos locales/administración
☐	Planificación urbana, arquitectura
☐	Sector privado, industria
☐	Inversión, sector financiero
☐	Comunidad científica (universidad / centro de investigación)
☐	Sociedad civil, ONG's
☐	Clientes
☐	Medios de comunicación
☐	Público en general (ciudadanos, etc.)
☐	Otros, por favor especifique:

Escala: 1 = bajo; 2= aceptable; 3= bueno; 4= muy bueno; 5= excelente.

CONTENIDO Y FORMATO

1. ¿Cómo calificaría el evento en relación al contenido?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

2. ¿Qué le pareció lo más interesante?

3. ¿Aprendió algo nuevo? Si es así, qué?

--

4. ¿Qué idea o acción se llevará del evento de hoy para aplicarlo en su trabajo?

5. ¿Faltaron temas en la agenda? Si es así, cuáles? ¿Esperaba algo diferente de lo que sucedió en el evento? En caso afirmativo, ¿cómo?

6. ¿Cómo evaluaría la estructura/formato del evento?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

7. En caso de que su evaluación fue baja o aceptable (1 o 2), por favor indique la razón.
En caso de que usted disfrutó algún formato específico, por favor infórmenos.

8. En la escala del 1 al 5 (en la cual 1 es 'mente cerrada, puntos de vista intransigentes' y 5 es 'abierto, respetuoso, orientado al consenso' – in su opinión, ¿en qué medida el/la facilitador/a promovió una discusión abierta y respetuosa?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

NETWORKING Y PARTICIPANTES

9. ¿Cómo calificaría las oportunidades networking e intercambio de ideas durante el evento?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

10. ¿Cuáles fueron las nuevas conexiones más importantes/interesantes que logró durante el evento? ¿Siente que usted seguirá en contacto con las personas que tuvo la oportunidad de conocer hoy?

11. ¿Cómo calificaría la heterogeneidad de los participantes en los talleres (en términos de experiencia, afiliación, puntos de vista, antecedentes, género)?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

12. En caso de que evalúe el grupo como desequilibrado, ¿qué grupo considera que está infrarrepresentado (por ejemplo, gobiernos locales, urbanistas, empresas/industria, universidades/centros de investigación, ONG's, mujeres, otros grupos infrarrepresentados)?

ORGANIZACIÓN DEL EVENTO

13. ¿Cómo calificaría la organización logística del evento ?

14. ¿Qué hubiera hecho diferente ?

15. Otros comentarios generales:



INTERLACE is a four year project that will empower and equip European and Latin American cities to restore urban ecosystems, resulting in more liveable, resilient and inclusive cities that benefit people and nature.

interlace-project.eu

INTERLACE es un proyecto de cuatro años que busca empoderar y soportar ciudades de Europa y América Latina en la restauración de ecosistemas urbanos, resultando en ciudades más vivibles, inclusivas y resilientes para el beneficio de la gente y la naturaleza.

Project Partners



This project has received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement No. 887396.

