

RETOS URBANOS

Taller_1

Identificación de retos urbanos
mediante el diagnóstico participativo



GENERALITAT
VALENCIANA
Conselleria d'Innovació,
Universitats, Ciència
i Societat Digital

TOTS
A UNA
veu



AJUNTAMENT
DE VALÈNCIA

Missions
València 2030

LAS NAVES

Col·labora:



FEMP
Federació Valenciana
de Municipis i Províncies

SISTÈMIKA

errese+
RESPONSABILIDAD SOCIAL
PARA PYMES

Adaptación de SISTÈMIKA basado y traducido de Visual Toolbox for System Innovation (Javier de Vicente, 2016) y Challenge-led system mapping (Cristian Matti et al., 2020)

EJERCICIO 1

MAPEO DE ACTORES

¿En qué consiste?

El mapeo de actores es un ejercicio visual y una herramienta de análisis. Los stakeholders se clasifican en dos o tres atributos clave (por ejemplo, influencia e interés y/o experiencia), después se representan en un gráfico, para ver las diferencias y encontrar grupos de afinidad o relaciones conflictivas. Dependiendo del nivel de implicación en el que se encuentren los actores, serán útiles diferentes combinaciones de atributos, que darán lugar a diferentes respuestas. Los criterios más utilizados son la influencia, la necesidad o la urgencia, la relevancia, el interés, la actitud, la adaptación o la resistencia al cambio y la experiencia o conocimiento.

¿Por qué es útil?

Con un simple gráfico, se puede observar en qué posición se encuentran los diferentes actores al evaluarlos bajo los mismos criterios y comparándolos entre sí. Al mismo tiempo, ayuda a visualizar la compleja dinámica de relaciones que puede hacer fracasar el proyecto. Así permite tomar mejores decisiones sobre las estrategias correctas para involucrar a cada participante.

¿Cuántas personas pueden participar?

Grupos de 1 a 10 personas.

¿Cuánto tiempo?

40-180 minutos.

CONCEPTOS

En los siguientes apartados se muestran y explican los pasos para realizar el mapeo de actores. Pero antes de llegar a ello, es necesario definir los criterios utilizados para construir el mapa.

INFLUENCIA

Capacidad de los actores para influir, modificar o impulsar su iniciativa u otras partes interesadas. *¿En qué medida pueden influir en otros actores o incluso en el propio proceso? ¿A quiénes influyen? Inversores, competidores, ONG, consumidores, fabricantes, investigadores... ¿Cuál es el origen o la fuente de esa influencia? ¿Autoridad, jerarquía, recursos, relaciones...?* En algunos contextos, esta influencia puede provenir de su potencial para influir en el régimen actual si se adoptan pequeños cambios.

NECESIDAD O URGENCIA

¿Es este actor alguien que podría hacer descarrilar o deslegitimar el proceso si no se le incluye en el compromiso, independientemente de su postura o interés en el proyecto? ¿Qué urgencia tiene para que se ponga en marcha el proceso? ¿Las necesidades y requerimientos del actor dependen del tiempo?

RELEVANCIA

La combinación de la influencia y la necesidad da como resultado la relevancia del actor. Puede dar una primera aproximación de los actores con los que se debe comprometer el proyecto.

INTERÉS

¿Cómo está dispuesto el actor a comprometerse? ¿Los stakeholders tienen un interés grande o pequeño en el proyecto? ¿Su posición es de indiferencia hacia el proyecto? ¿Cuál es su nivel de compromiso, implicación, cercanía o incluso compromiso? En esta categoría se incluyen las expectativas de las partes interesadas con respecto al reto.

EXPERIENCIA

¿Tiene el actor en cuestión formación, asesoramiento o experiencia sobre los ODS o la innovación social que pueda ser útil para el proceso? ¿Qué recursos aportan al sistema actual? ¿Dinero, conocimientos, materiales, productos, servicios...?

PASOS A SEGUIR

- MAPA 1. Mapa de relevancia

MAPEO INICIAL

Este es uno de los mapas más sencillos y puede utilizarse como punto de partida para el análisis del mapa.

Como se ha explicado anteriormente, la relevancia es un criterio formado por la combinación de influencia y necesidad. Por lo tanto, se dibuja un cuadrante utilizando dos ejes etiquetados de "bajo:- -" a "alto: ++" y se añade "Influencia" en el eje X y "Necesidad/Urgencia" en el eje Y. Ahora cabe discutir en qué lugar se encuentra cada actor, comparando ambos atributos, y luego colocarlos en el cuadrante.

ANÁLISIS DEL MAPA

Una vez que se haya mapeado los actores, se debe analizar el mapa. Los actores más relevantes serán los que se encuentren más cerca de la parte superior derecha del mapa, con una gran influencia y una gran necesidad. Por el contrario, la parte inferior izquierda muestra los actores menos relevantes. Por lo tanto, como se puede ver en la imagen, se pueden identificar tres áreas principales, que muestran diferentes grados de relevancia. Los actores que se encuentran en la zona roja pueden considerarse clave en términos de relevancia y deben incluirse en cualquier análisis o proceso de participación posterior. Los actores situados en la zona amarilla deben tenerse en cuenta y enriquecer la lista de actores que se incluirán en un análisis más profundo.

En cuanto a los stakeholders situados en la zona verde, no significa que no se deban incluir en un análisis posterior o en el proceso, sino que se pueden situar más abajo en la lista de prioridades. En cualquier caso, a lo largo de

la vida del proyecto, la relevancia de los actores puede cambiar, así que se deben tener siempre en cuenta.

- MAPA 2. Relevancia - Interés - Experiencia

MAPEO AVANZADO

Se trata de un mapa de criterios triple y, por tanto, un poco más complejo que el mapa de relevancia. De hecho, primero se tendrá que completar el mapa de relevancia, para poder clasificar a los actores de acuerdo con él. En el dibujo de la matriz de relevancia/experiencia/interés, el eje vertical representa el interés y el horizontal la relevancia.

En el mapa de relevancia, se seleccionan los actores con una relevancia media o alta (áreas roja y amarilla) y se utilizan para trazar la matriz de interés/relevancia. Los actores que se encuentren en la zona verde no deben ser excluidos del proceso, sino incluidos en un análisis posterior para tomar una decisión sobre su participación en el tiempo y la forma en que se comprometen.

Los actores se sitúan según la combinación de sus atributos, como en la imagen. La experiencia se incluye en la matriz en diferentes tamaños. Cuanta más experiencia tenga un actor, mayor será el tamaño que ocupe. De este modo, se consigue comparar a los actores entre sí utilizando los tres criterios.

ANÁLISIS DEL MAPA

Al igual que en el mapa de relevancia, se pueden separar las distintas áreas, lo que permite conocer la estrategia que se puede adoptar con los actores que entran en ellas. Con los actores que muestran poco o ningún interés por el proyecto pero que son muy relevantes, se debe satisfacer sus necesidades, pero no es necesario un mayor compromiso ya que no están interesados. Por el contrario, si un actor muestra un gran interés por el proyecto, a pesar de su escasa relevancia, se debe pensar en involucrarlo. Este compromiso se convierte en obligatorio cuando también son relevantes. Esta combinación de alto interés y alta relevancia mostrará los actores clave con los que hay que comprometerse para el proyecto. La cuarta zona se sitúa en la parte inferior izquierda del mapa, donde se encuentran los actores con poca relevancia e interés. Por supuesto, no hay que olvidarlos, pero no son tan importantes como los demás.

Por encima de este primer análisis, hay que valorar la experiencia en el mismo. En general, los actores con una alta especialización deben participar en el proceso siempre que su relevancia sea media o alta o su interés sea alto, a pesar de la relevancia. En otros casos, basta con informarles o comunicarse con ellos. Si la información se centra en su interés, es posible que deseen unirse al proceso.

AMPLIACIÓN

Independientemente de las diferentes áreas de influencia, los grupos de interés y los conflictos pueden representarse en la matriz. Recogiendo información de los actores en el mapa se pueden identificar las relaciones más evidentes o relevantes y dibujarlas también en el mapa. De este modo, se puede ver si merece la pena involucrar a un actor sin relevancia o interés, pero con experiencia y un conflicto con algún actor clave. Al mismo tiempo, se puede identificar a un actor que actúa como enlace entre dos grupos, lo que la convertiría en una parte interesada clave para el proceso, independientemente de su relevancia, interés o incluso experiencia.

Otro enfoque consiste en diferenciar a los actores teniendo en cuenta el ODS en el que influyen o actúan. Esta nueva capa de información puede ayudar a entender el área de acción e intereses o conocimientos particulares, o la creación de grupos de trabajo. En cualquier caso, enriquecerá el mapa con información valiosa para la fase de diseño de la estrategia. De este modo, encima de cada actor, se introduce el número de uno o varios ODS particulares de acción (enfoque de género, ODS 5, energía ODS 7...). Además, se agruparán los ODS y se distinguirá mediante una separación de colores, siendo estas cinco agrupaciones las siguientes:

1. Planeta: Agua (ODS 6), Consumo (ODS 12), Cambio Climático (ODS 13), Océanos (ODS 13), Medio Ambiente (ODS 15).
2. Personas: Pobreza (ODS 1), Hambre (ODS 2), Salud (ODS 3), Educación (ODS 4), Igualdad de género (ODS 5).
3. Alianzas: Alianzas (ODS 17).
4. Paz: Paz y justicia (ODS 16).
5. Prosperidad: Energía (ODS 7), Empleo y Economía (ODS 8), Infraestructuras (ODS 9), Desigualdad (ODS 10), Ciudades (ODS 11).

Una vez alcanzado este punto, es necesario hacerse las siguientes preguntas: *¿Se han representado los stakeholders de las cuatro hélices del municipio: sector privado, sector público, academia y centros de investigación y sociedad civil? ¿Hemos tenido en cuenta a los actores más vulnerables o desfavorecidos? ¿Existen stakeholders femeninas que sean*

relevantes o claves? ¿Sabemos cómo actuar delante de cada actor y cómo cubrir sus necesidades? ¿Qué tipo de expertise nos ofrecen los actores con mayor interés o relevancia? Por último, cabe recordar que el mapa obtenido no es estático, sino que es una herramienta dinámica que sufrirá modificaciones con el tiempo debido a la aparición emergente de nuevos actores, cambios de intereses o aparición de nuevas relaciones. Por ello, no hay que descuidar a ningún actor y prestar atención a la imagen colectiva del sistema con un pensamiento holístico que se centre en las relaciones y en la mirada general del municipio.

EJERCICIO 2

MAPEO DE INICIATIVAS

¿En qué consiste?

El mapeo de iniciativas es una herramienta de análisis destinada a identificar las soluciones actuales según dos características o dimensiones principales y ayuda a trazar la gama de soluciones actuales dentro de dichas variables. Por ejemplo, en un municipio es interesante conocer las iniciativas existentes evaluando su impacto e innovación dentro del sistema. La herramienta se inspira en la Matriz de Crecimiento Compartido (Henderson, 1973), la Estrategia del Océano Azul (Kim y Mauborgn, 2005) y los Puntos Blancos (Carleton et al, 2013).

¿Por qué es útil?

La visión requiere una gran cantidad de pensamiento creativo y energía, por lo que algunas veces es útil calentar primero. El mapeo de iniciativas es una de las muchas herramientas y actividades que se pueden utilizar para ello. En comparación con otras herramientas de ideación, primero guía para descubrir las carencias del sistema y luego, da la oportunidad de centrarse en esas carencias para imaginar nuevas ideas y soluciones.

¿Cuántas personas pueden participar?

Grupos de 1 a 10 personas.

Duración

30-40 minutos.

PASOS A SEGUIR

- PASO 1. Dibujar el lienzo y las variables

La herramienta está diseñada como una matriz de 2x2 en la que las dos dimensiones del sistema están representadas por los ejes y las soluciones están dispersas en el espacio definido. Por lo tanto, se dibuja el lienzo con la matriz y se escribe la variable "Impacto" en el eje X y la variable "Innovación" en el eje Y.

- PASO 2. Mapear iniciativas

Se buscan soluciones o iniciativas actuales que representan combinaciones de dos valores de las variables. Se trazan todos los ejemplos que se puedan pensar durante la sesión. Al terminar, lo que se obtiene es un mapa de todo el océano de soluciones del sistema dominante, donde las iniciativas que se sitúen en "++", se calificarán como innovación disruptiva, y las que se sitúen en "+-" se calificarán como innovación incremental.

- PASO 3. AMPLIACIÓN

Será necesario utilizar diferentes *post-it* de colores para mapear distintos tipos de iniciativas, agrupandolas como en el mapeo de actores, en cinco grupos siendo los siguientes:

1. Planeta: Agua (ODS 6), Consumo (ODS 12), Cambio Climático (ODS 13), Océanos (ODS 13), Medio Ambiente (ODS 15).
2. Personas: Pobreza (ODS 1), Hambre (ODS 2), Salud (ODS 3), Educación (ODS 4), Igualdad de género (ODS 5)
3. Alianzas: Alianzas (ODS 17)
4. Paz: Paz y justicia (ODS 16)
5. Prosperidad: Energía (ODS 7), Empleo y Economía (ODS 8), Infraestructuras (ODS 9), Desigualdad (ODS 10), Ciudades (ODS 11)

- PASO 4. REFLEXIÓN Y ANÁLISIS

Se identifican los espacios en blanco en los que no se han desarrollado soluciones, ya que representan ventanas para la innovación. A continuación, se puede iniciar un debate abierto: De las iniciativas más innovadoras *¿Qué agrupaciones son las que dominan?, ¿y en las de mayor impacto? ¿Qué áreas no se han trabajado y por qué? ¿Hay alguna variable que destaque sobre la media?*

MUNICIPIS INNOVADORS



GENERALITAT
VALENCIANA

Conselleria d'Innovació,
Universitats, Ciència
i Societat Digital

TOTS
A UNA
veu



AJUNTAMENT
DE VALÈNCIA

Missions
València 2030

LAS NAVES

Col·labora:



FVMP
Conselleria Valenciana
de Municipis i Promoció