GESTIÓN DE TRANSICIÓN EN EL CONTEXTO URBANO

MANUAL DE ORIENTACIÓN

Drift
Dutch Research Institute for Transitions

nwe
INTERREG IVB

MUSIC
mitigation in urban areas

CÓMO ABORDAR EL CAMBIO CLIMÁTICO EN EL ÁMBITO LOCAL

Cinco ciudades europeas fueron pioneras en la "gestión de transición", un enfoque de gobernanza que apunta a crear un espacio para que surjan nuevos paradigmas y nuevas prácticas con el objetivo de abordar el cambio climático en el ámbito local. Este manual de orientación es una introducción a la gestión de transición y detalla las experiencias en cinco contextos urbanos diferentes.

AUTORES:

Chris Roorda[1], Julia Wittmayer, Frank van Steenbergen, Pepik Henneman, Niki Frantzeskaki, Derk Loorbach

(1) Autor para la correspondencia: roorda@drift.eur.nl, +31 (0)10 4088824

Este informe fue publicado por DRIFT (Dutch Research Institute for Transitions: Instituto de Investigación de Transición Holandés, Universidad Erasmus de Rotterdam) como parte de la investigación que lleva a cabo para el proyecto MUSIC (Mitigation in Urban Areas, Solutions for Innovative Cities: Mitigación en Áreas Urbanas, Soluciones para Ciudades Innovadoras) financiado por INTERREG IVb. Para más información, consulta www.drift.eur.nl y www.themusicproject.eu.

Los autores agradecen a los compañeros de Aberdeen, Gante, Ludwigsburg, Montreuil y Rotterdam, así como también a los participantes de las arenas de transición en estas cinco ciudades por el gran trabajo que llevaron a cabo y por sus reflexiones.

Para citar este informe, hágalo como se indica a continuación:
Roorda, C., Wittmayer, J., Steenbergen, F. van, Henneman, P, Frantzeskaki, N., Loorbach, D., *Transition management in the urban context:* DRIFT, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam, 2014.

Esta obra está licenciada bajo la Licencia Creative Commons Atribución-SinDerivar 4.0 Internacional.
Para ver una copia de esta licencia, visita http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/

PRÓLOGO

EL CONCEJO MUNICIPAL de Aberdeen tiene la visión de Aberdeen como una ciudad ambiciosa, exitosa e inteligente. Cuando el Concejo Municipal de Aberdeen decidió utilizar el enfoque de gestión de transición, nosotros nos orientamos a involucrar a las personas interesadas de cada ciudad con el objetivo de tomar medidas para reducir el CO2 (dióxido de carbono) en Aberdeen. El proceso de gestión de transición llevó a una mejor comprensión de las posibilidades de un futuro sustentable para Aberdeen, tanto por parte del concejo como por el grupo de personas locales involucradas en el proceso. Gracias a la publicación en la revista "Aberdeen en transición: la travesía al 2050", compartimos una nueva visión de la ciudad de Aberdeen con industrias diversas, más allá de la era de dominación del combustible fósil. El proceso de gestión de transición también ha establecido las bases para que surjan nuevas asociaciones y nuevas iniciativas orientadas a construir un futuro sustentable para la ciudad. En particular, impulsó la creación de seis grupos de proyectos para finales de 2013. Cada uno de estos grupos desarrolló uno de los experimentos de transición que se detallan en la revista.

El uso del enfoque de gestión de transición ha sido una experiencia de aprendizaje para el Concejo Municipal de Aberdeen. Lo que hemos aprendido acerca de cómo involucrar a las personas interesadas de la ciudad de Aberdeen nos ayudará a desarrollar otros trabajos sobre el cambio climático, por ejemplo, el desarrollo de un Plan de Acción para la Energía Sustentable y un Plan de Adaptación para Aberdeen. DRIFT nos desafió a involucrarnos en este proceso con la mente abierta y nos alentó a reflexionar sobre nuestra actitud y nuestro papel en relación a los ciudadanos, las empresas, las instituciones y otras organizaciones de la ciudad. Nuestras experiencias (junto con las de otras cuatro ciudades) fueron una oportunidad de aprendizaje para DRIFT. Gracias a esto, se pudieron mejorar de manera sistemática y ajustar los detalles finales del enfoque de gestión de transición para ser utilizado en ciudades, como se detalla a continuación en este manual de orientación, el producto final del proyecto MUSIC.

Gordon McIntosh
Director de Transición
Concejo Municipal de Aberdeen

PRÓLOGO

CRÉEME, este no es un manual como otros. La publicación que estás a punto de leer es una fuente de inspiración y ofrece consejos prácticos sobre cómo orientar el proceso de sustentabilidad local en tu ciudad. Más importante aún, te llevará a cuestionar la naturaleza misma del cambio y el rol que tienes en este proceso complejo y a veces confuso.

El manual de orientación sobre la gestión de transición en el contexto urbano, desarrollado por el proyecto MUSIC, es un excelente recurso para cualquiera que sienta que las formas de gobernanza que conocemos en vez de ofrecer soluciones, son parte del problema. La experiencia de las ciudades MUSIC muestra que tomar una ruta diferente, tal vez más desafiante, puede llevar a resultados interesantes, no solo en términos de nuevas iniciativas para la mitigación del cambio climático, sino también en términos de aprendizaje social, empoderamiento y compañerismo.

Basándome en las más de dos décadas de experiencia de ICLEI (Gobiernos Locales por la Sustentabilidad) en procesos de sustentabilidad local, puedo recomendar ampliamente esta publicación a todos los funcionarios de políticas locales, en especial a aquellos que están buscando la manera de comenzar o reimpulsar los procesos de sustentabilidad locales. Sin embargo, una advertencia: esta publicación no es siempre fácil de seguir.

Te verás forzado a cuestionar lo que piensas y lo que haces, lo que consideras un problema y lo que crees que es una solución. Te verás impulsado a involucrarte en situaciones que pueden parecer extrañas y hablarás con gente con la que nunca antes has hablado. Por último, deberás renunciar a tener el control sobre ciertos procesos y deberás estar listo para algunas sorpresas. ¿Suena bien? Sí, yo pienso igual.

Ania Rok
Coordinador de Proyecto
Gobierno e innovación social
Secretaría europea de ICLEI

CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN 6
EL PROYECTO MUSIC 7

GESTIÓN DE TRANSICIÓN 9
Perspectiva de transición para desafíos a la sustentabilidad urbana 9
El enfoque de gestión de transición 11
Resultados de un proceso de gestión de transición 14

APLICAR LA GESTIÓN DE TRANSICIÓN 17
Una mirada rápida al proceso 17
I. Preparar el terreno para la gestión de transición 19
¿CÓMO LO HICIERON EN LUDWIGSBURG? 20
II. Explorar las dinámicas locales 23
¿CÓMO LO HICIERON EN GANTE? 25
IINTERMEZZO: LA ARENA DE TRANSICIÓN 27
III. Enmarcar el desafío de transición 28
¿CÓMO LO HICIERON EN MONTREUIL? 29
IV. Planificar una ciudad sustentable 32
¿CÓMO LO HICIERON EN ABERDEEN? 33
V. Volver a conectar las acciones a largo y corto plazo 36
EXPERIMENTOS DE TRANSICIÓN 38
¿CÓMO LO HICIERON EN LUDWIGSBURG? 39
VI. Incluir y anclar 42
¿CÓMO LO HICIERON EN MONTREUIL? 45
VII. Entrar en acción 48
¿CÓMO LO HICIERON EN GANTE? 49

EPÍLOGO 53

APÉNDICE A: GLOSARIO 54

APÉNDICE B: LECTURA ADICIONAL 56

INTRODUCCIÓN

Como un funcionario de políticas urbano, probablemente estés al tanto de los objetivos y las políticas de sustentabilidad de la ciudad. Como residente, posiblemente conozcas actividades innovadoras y, tal vez, conozcas a los pioneros que las iniciaron. Pero, ¿cómo se relacionan estas iniciativas? ¿Cómo se vinculan y se alimentan entre ellas? ¿Qué pasa cuando conectamos procesos de formulación de políticas convencionales con las prácticas innovadoras y las visiones de empresarios, activistas, artistas, ciudadanos y científicos pioneros?

Este manual de orientación desarrolla un marco teórico y un proceso práctico para respaldar la ***transición***[1] de la ciudad hacia la sustentabilidad: el enfoque de ***gestión de transición***. Describe y reflexiona sobre cómo se aplicó este enfoque en cinco ciudades europeas, que compartían el deseo de alcanzar o ir más allá de los objetivos europeos para 2020 relacionados con el cambio climático: Aberdeen, Montreuil, Gante, Ludwigsburg y Rotterdam. Estas ciudades tenían como objetivo cumplir con sus ambiciones a través de nuevas maneras fundamentales de pensar, trabajar, planificar y organizar. Durante el proyecto MUSIC (2010-2015), grupos de funcionarios junto con ***agentes de cambio*** de estas ciudades abordaron problemas de sustentabilidad con perspectivas a realizar un cambio radical a largo plazo.

« ES MUY INTERESANTE QUE CINCO CIUDADES COMPLETAMENTE INDEPENDIENTES TENGAN LOS MISMOS TEMAS, IDEAS, PROPUESTAS Y OBJETIVOS. ESO ME DA LA ESPERANZA DE QUE ESTAMOS EN EL CAMINO CORRECTO HACIA LA SUSTENTABILIDAD »

Funcionario municipal, Ludwigsburg

Esperamos que este manual de orientación te inspire a co-crear: construir a partir de las iniciativas innovadoras y las visiones estimulantes en la ciudad y así apoyar y fortalecer las dinámicas hacia un futuro sustentable.

En el capítulo siguiente, introducimos la perspectiva de transición como el punto de vista para entender y describir los desafíos de la sustentabilidad en el contexto urbano. Esta perspectiva está ligada a un enfoque de gobernanza (gestión de transición) que está diseñado específicamente para acelerar la innovación social e influir en las transiciones. En el capítulo 3, el núcleo de este manual de orientación, describimos las diferentes etapas de la gestión de transición paso a paso.

El formato de un manual de orientación tiene sus limitaciones. Como dijo uno de los funcionarios de políticas involucrado en el proyecto MUSIC, "puedes entender el verdadero valor del enfoque y la diferencia con hacer lo mismo de siempre solo cuando lo experimentas en primera persona. Solo entonces puedes comprender la 'motivación' del proceso [...]. Un manual es, en realidad, demasiado estático para un proceso tan dinámico y radical". Para superar esta limitación, informamos los resultados y reflexionamos sobre las experiencias del proyecto MUSIC a lo largo de todo el manual. Además, incluimos un resumen completo de los procesos en las cinco ciudades en el sitio web, www.themusicproject.eu. El sitio web contiene además un video corto que presenta el proyecto y documentación adicional detallada sobre algunos de los métodos que se presentan en este manual de orientación.

1 El glosario (apéndice A) ofrece una explicación más detallada de la terminología. En la publicación, estos términos específicos aparecen la primera vez en negrita y cursiva.

El proyecto MUSIC

La adaptación de la gestión de transición en el contexto urbano y su aplicación transnacional constituyen una parte importante del proyecto MUSIC en Europa. Este proyecto financiado por las regiones es una cooperación entre cinco ciudades (Aberdeen, Reino Unido; Montreuil, Francia; Gante, Bélgica; Ludwigsburg, Alemania; y Rotterdam, Países Bajos) y dos institutos de investigación (DRIFT Universidad Erasmus, Países Bajos; y CRP Henri Tudor, Luxemburgo) en el noroeste de Europa.

El objetivo general del proyecto MUSIC es catalizar y regular la reducción de carbono y energía en las políticas urbanas, las actividades y el entorno construido. En este proyecto, DRIFT asistió y capacitó a los funcionarios para influir en las personas interesadas para que tomen medidas para reducir el CO2 a través del enfoque de gestión de transición. En una estrecha colaboración con las cinco ciudades, Henri Tudor desarrolló el Sistema de Apoyo e Información Geoespacial de la Energía Urbana para integrar "la energía" en la planificación urbana y permitir el control de los efectos. Además, cada ciudad desarrolló proyectos piloto para poner en práctica medidas para la reducción del uso de energía.

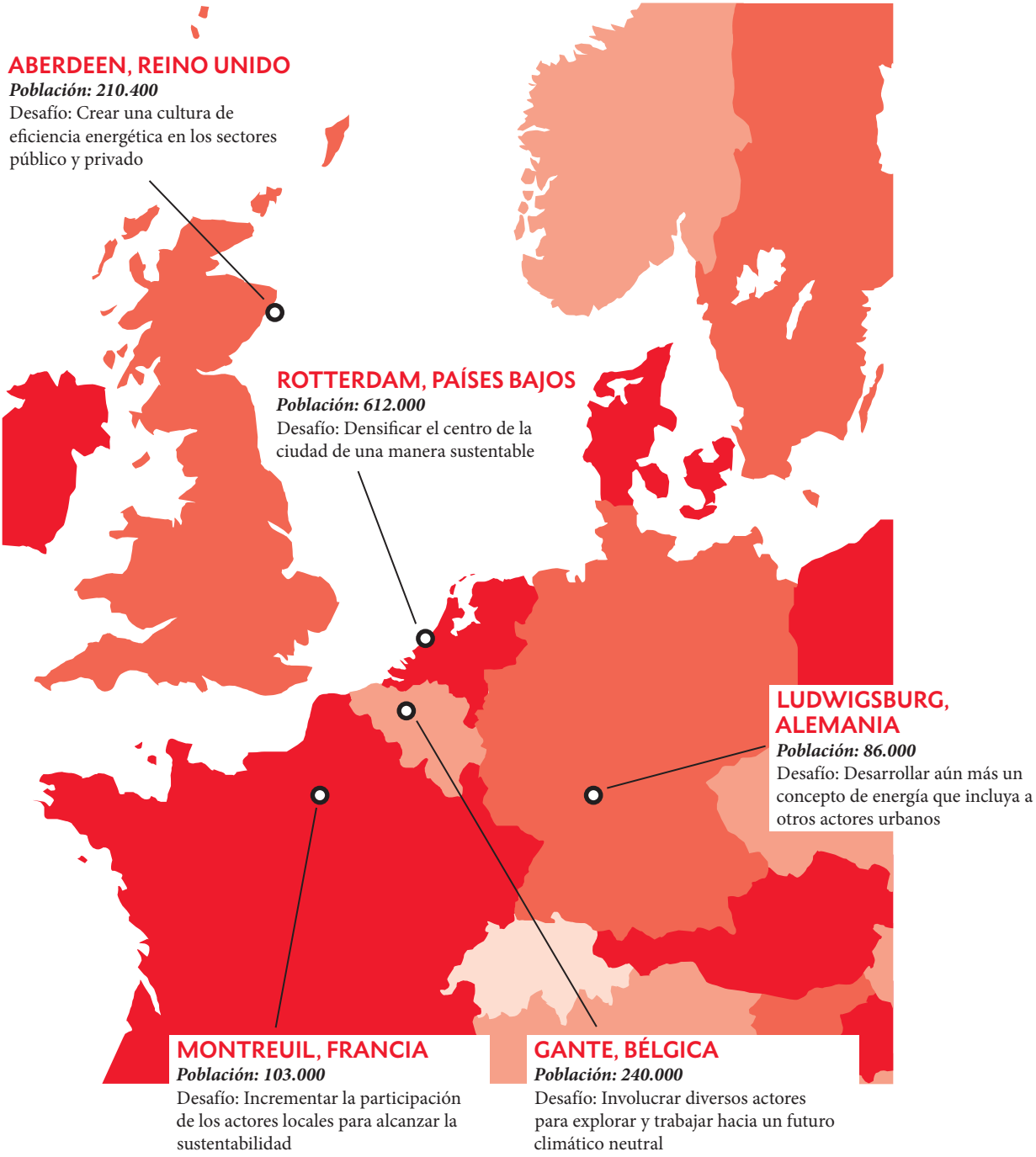


Figura 1 : Las cinco ciudades participando en el proyecto MUSIC y los desafíos que enfrentan

GESTIÓN DE TRANSICIÓN

PERSPECTIVA DE TRANSICIÓN PARA DESAFÍOS A LA SUSTENTABILIDAD URBANA

MÁS DE LA MITAD de la población del mundo vive en ciudades y, en Europa, esta cifra es de un 70 %. Por esta razón, se vuelve evidente que las ciudades pueden contribuir ampliamente a la sustentabilidad, por ejemplo, en la reducción de la energía y los recursos materiales, en la disminución de la seguridad alimentaria, en el incremento de las emisiones de gases de efecto invernadero y en la degradación ambiental. Al mismo tiempo, las ciudades ofrecen niveles de intervención prometedores para tomar medidas locales decisivas con el objetivo de abordar los desafíos de sustentabilidad, en especial en términos de políticas y acciones sociales. Las alternativas pueden surgir de acciones locales e inspirar proyectos en otros lugares e, inclusive, generar más programas sistemáticos en los niveles más altos del gobierno. Las acciones en el nivel urbano pueden tener un impacto global real.

Muchos gobiernos locales reconocen esto y han adoptado objetivos y agendas ambiciosas de sustentabilidad. No están solos. Muchos ciudadanos, empresas y organizaciones no gubernamentales (ONG) han establecido iniciativas para contribuir a un futuro sustentable. A pesar de sus mejores esfuerzos, sin embargo, se ven constantemente enfrentados a la naturaleza compleja y desconcertante de los problemas de sustentabilidad. Lejos de estar bien definidos, estos pueden ser considerados problemas persistentes y muy arraigados en la sociedad y, por lo tanto, necesitan cambios fundamentales.

« SI ESPERAMOS OTROS 10 AÑOS, VAMOS A COMENZAR A VER LOS IMPACTOS NEGATIVOS. A TRAVÉS DEL PROYECTO MUSIC Y DEL PROCESO DE GESTIÓN DE TRANSICIÓN, LO QUE ESTAMOS TRATANDO DE HACER ES INCULCAR UN SENTIDO DE RESPONSABILIDAD Y DE URGENCIA EN LA POBLACIÓN »

Funcionario municipal, Aberdeen

En el mejor de los casos, es cuestionable si estos cambios sociales fundamentales se pueden planificar o administrar. Esta es, sin embargo, una suposición que hacen muchos políticos, administraciones urbanas, ONG y empresas. En pocas palabras, analizan y formulan desafíos claros: los separan del contexto social, definen los objetivos correspondientes para una mejora progresiva a corto plazo e implementan planes simples con metas visibles y objetivos inteligentes. Si bien este enfoque es dominante, se focaliza solo en la intervención y deja de lado el contexto y los desafíos y los problemas sistémicos subyacentes. En muchos casos, no sabemos cuáles son estos problemas subyacentes, menos todavía cómo resolverlos. Aun si comprendemos completamente los desafíos complejos e intangibles que restringen las intervenciones, abordar estos desafíos implica un sinnúmero de actores, dominios y niveles de escala relacionados. ¿Por dónde comenzamos?

En el transcurso de las últimas décadas, surgió un nuevo campo de investigación para intentar comprender y explicar las dinámicas del cambio social, fundamental y a largo plazo: los estudios de transición. La perspectiva de transición explica que las transiciones, en vez de ser administradas, pueden ser influenciadas, apoyadas y aceleradas. Aceptando la complejidad y la incertidumbre como oportunidades, en lugar de considerarlas algo a lo que hay que ignorar o

controlar, los funcionarios (entre otros) pueden apoyarse en las dinámicas sociales existentes. El enfoque de gestión de transición proporciona el marco para esto.

EL ENFOQUE DE GESTIÓN DE TRANSICIÓN

La gestión de transición está basada en los conocimientos empíricos y teóricos de los estudios de transición y ofrece formas de influenciar la dirección y el ritmo de las dinámicas de los cambios sociales hacia la sustentabilidad. El enfoque ha sido utilizado para estimular las transiciones de sustentabilidad en distintas localidades (p. ej. regiones, ciudades y vecindarios) y para iniciar transformaciones en sistemas socio-técnicos como la energía, el agua y la movilidad. El proyecto MUSIC se utilizó en cinco ciudades como un medio de apoyo para alcanzar sus ambiciones en relación al cambio climático.

El enfoque de gestión de transición propone los siguientes seis principios para influenciar las transiciones:

1. **Obtener el conocimiento interno del sistema:** La complejidad de los desafíos se debe comprender en su totalidad. Es esencial entender las dinámicas y los vínculos entre los múltiples dominios, actores y niveles. Esto se puede hacer a través de una investigación de la situación actual, así como también a través del cuestionamiento de las suposiciones, las percepciones de los problemas y las soluciones dominantes.
2. **Apuntar a la innovación del sistema a través de acciones pequeñas, pero radicales:** Es importante reconocer la diferencia entre la optimización de un sistema y la innovación de un sistema. La última implica realizar acciones pequeñas, pero radicales, con un perspectiva a largo plazo como guía, la cual se puede alcanzar a través de cuestionar actitudes y estar abierto a ideas y acciones poco convencionales.
3. **Dar lugar a la diversidad y a la flexibilidad.** El futuro no se puede predecir ni planificar. Por esa razón, las opciones se deben dejar abiertas y se deben explorar múltiples caminos cuando se trabaja con estrategias y acciones. La resistencia y las barreras se deben anticipar y la diversidad se debe fomentar. Involucrar una variedad de perspectivas permite la influencia cruzada y previene una visión limitada.
4. **Co-crear:** Ni los gobiernos, ni ningún actor individual pueden abordar los desafíos de la sustentabilidad por sí solos. Distintas personas y organizaciones toman decisiones que influencian el futuro a diario. Como gobierno local, es importante involucrar varias personas interesadas para algo más que solo proporcionar una opinión: todos pueden ser considerados como "tomadores de decisiones" y contribuir con sus posturas y perspectivas.
5. **Dar espacio a agentes de cambio:** Alcanzar objetivos ambiciosos es difícil cuando se toman los intereses y las posturas particulares como punto de partida. Por lo tanto, se deben encontrar actores que ya estén en el proceso de adoptar formas nuevas o alternativas de pensar y actuar (agentes de cambio), ya que estos pueden tener un papel predominante para interceder y desencadenar transiciones. Estos deben estar involucrados activamente y se los debe apoyar con los recursos y las oportunidades que se necesitan para llevar a cabo las innovaciones.
6. **Facilitar el aprendizaje social e institucional:** El aprendizaje es esencial para el cambio social. Abrirse a actores de diferentes contextos proporciona un mayor conocimiento de los desafíos y las oportunidades para el cambio. El objetivo es una acción a corto plazo alineada con una visión a largo plazo sobre nuevas prácticas y limitaciones actuales. Se deben apoyar los procesos de aprendizaje, los cuales deben proporcionar tiempo para la reflexión y crear un espacio que aliente la confianza mutua y la sinceridad.

Estos principios se vuelven operativos en cuatro tipos de intervenciones: orientar, diagramar la agenda, activar y reflexionar.

- **Orientar** incluye analizar y posicionarse uno mismo (como funcionario) y la municipalidad frente a los desarrollos y desafíos sociales actuales (del pasado, presente y futuro) y a otros actores sociales. Esto incluye generar una capacidad analítica para transiciones.

- **Diagramar la agenda** incluye ampliar la red discursiva y de actores a través del establecimiento de una dirección común. Se concentra en crear un sentido compartido de pertenencia y de ambición de un futuro sustentable y así ayudar a los actores a integrarlo con sus propias agendas y prácticas. Esto incluye generar una capacidad de conexión para transiciones.
- **Activar** consiste en llevar a la acción la dirección compartida a través de proyectos y aprender de ellos. Hacer esto refina la orientación y mejora la acción. Este objetivo también incluye desarrollar capacidades para las transiciones.
- **Reflexionar** consiste en generar una cultura de reflexión y aprendizaje dentro de la municipalidad y la ciudad entera. Incluye aprender haciendo y enseñar produciendo, aprender de otros y de los experimentos propios. Cada intervención incluye el control y la reflexión (ilustración 2).

Figura 2 : Los cuatro tipos de intervenciones en la gestión de transición

Las intervenciones están desarrolladas en mayor profundidad en el capítulo siguiente.
Estos tipos de intervención se hacen operativos a través de una variedad de instrumentos. Por ejemplo, el ***análisis de los sistemas*** para explorar el estado de la ciudad y las dinámicas y los ***experimentos de transición***, proyectos que toman un desafío social como punto de partida para desarrollar prácticas alternativas a una escala posible. Nuestro foco principal se encuentra en la arena de transición, que incluye los cuatro tipos de intervenciones: orientar, diagramar la agenda, activar y reflexionar.

La arena de transición es un espacio temporal que proporciona un lugar informal y bien estructurado para un pequeño grupo de agentes de cambio de diferentes contextos (empresas, gobierno, institutos de investigación, ONG y ciudadanos). El grupo lleva a cabo una serie de reuniones, elabora en conjunto un desafío de transición, diagrama una visión a largo plazo y desarrolla unos ***caminos de transición*** para alcanzar esta visión. La arena de transición reúne un grupo de embajadores inspirados a ir más allá de los intereses actuales y las rutinas diarias. Juntos, desarrollan una ***agenda de transición***, que proporciona el punto de partida para involucrar a un grupo más grande y para incitar nuevas actividades, conexiones y colaboraciones.

« AHORA LA CIUDAD SE VE TOTALMENTE DIFERENTE A COMO LUCÍA HACE 30 AÑOS. A TRAVÉS DE TODO EL PROYECTO DE TRANSICIÓN, ESTO ES LO QUE UTILIZÁBAMOS PARA DEMOSTRAR QUE GANTE HABÍA ATRAVESADO VARIAS TRANSICIONES, PERO NECESITABA UNA NUEVA, QUE ESTAMOS TRATANDO DE ACELERAR. NO IMPORTA SI ERES GRANDE O CHICO, TODOS SE DEBEN SENTIR PARTE DEL GRAN GRUPO Y DEBEN SENTIR QUE ESE GRAN GRUPO PROGRESA »

Funcionario municipal, Gante

Obviamente, el enfoque de gestión de transición no reemplaza la necesidad de otras intervenciones políticas. Cualquier aplicación de la gestión de transición es complementaria a otras actividades de gobierno. Por ejemplo, el ***análisis de los sistemas*** se puede construir sobre un estudio de referencia existente de CO_2 y la agenda de transición puede inspirar la formulación de políticas.

RESULTADOS DE UN PROCESO DE GESTIÓN DE TRANSICIÓN

Implementar un enfoque de gestión de transición en los lineamientos detallados en el núcleo de este manual de operación, puede tener tres resultados potenciales claves que se describen a continuación.

- Un **sentido de dirección:** proponer una perspectiva estratégica a futuro que aborde los cambios fundamentales necesarios para alcanzar un futuro sustentable.
- Un **impulso para el cambio local:** inspirar nuevas iniciativas y mejorar las existentes contribuye a alcanzar el futuro esperado.
- **Empoderamiento colectivo:** permitirle a los actores de la ciudad lidiar con los desafíos y aprovechar las oportunidades para lograr una ciudad sustentable.

Si bien están sujetos a ambiciones y circunstancias locales, estos resultados se han alcanzado a mayor o menor medida en las cinco ciudades MUSIC. De tal manera, la implementación en las ciudades ofrece una mirada rápida al potencial de la gestión de transición cuando se trata de gobernar sobre el clima en las ciudades.

SENTIDO DE DIRECCIÓN

Un proceso de gestión de transición resulta en un sentido de dirección en relación a los cambios fundamentales necesarios para alcanzar un futuro sustentable para una ciudad. A través del proceso, un grupo de agentes de cambio cuestionó y de esa forma desafió el *statu quo* y propuso una perspectiva estratégica a futuro. Sus conocimientos y debates se condensan en una narrativa de transición: reestructurar los problemas y los desafíos subyacentes, la visión futura y los caminos posibles. Gracias a pensar sobre cambios transformadores, se genera un sentido de dirección a largo plazo y se revelan oportunidades de dar el primer paso a corto plazo.

« LO MÁS IMPRESIONANTE QUE HE VISTO EN LA ARENA DE TRANSICIÓN ES EL RADICALISMO DE LOS MIEMBROS. LO QUE SE DICE EN LA ARENA ES INCREÍBLE PORQUE REALMENTE CUESTIONA MUCHAS COSAS »

Coordinador, Montreuil

En Gante, por ejemplo, la narrativa de transición resuena en la ciudad: una variedad más amplia de actores vincula sus prácticas con los objetivos climáticos de la ciudad y tiene un papel en la transición (p. ej. a través de actividades relacionadas). La narrativa no solo introdujo un sentido de dirección entre los actores de la ciudad, sino también dentro de la administración de la ciudad, donde inspiró planes de políticas de muchos departamentos, así como también la agenda política. Esto último contribuye a la inclusión de un presupuesto extra para cuestiones climáticas y un nuevo enfoque hacia la participación.

El sentido de dirección se expresa en la narrativa de transición, pero el proceso de creación de esta narrativa es igual de importante. Idealmente, constituye un proceso de aprendizaje para todos los que están involucrados, incluso los funcionarios de la ciudad. Un miembro del equipo de transición de Montreuil, por ejemplo, expresó que "con las personas de la arena trabajamos en la agenda, pero al mismo tiempo, trabajamos con el equipo de transición para crear un espacio de reflexión...". Luego de las reuniones de la arena de transición, los participantes de las cinco ciudades del proyecto MUSIC indicaron que entendían mejor el contexto social complejo de la ciudad y la ambición de lograr un futuro con una baja emisión de carbono. Ese tipo de comprensión es un requisito previo, sin embargo, no suficiente para el cambio.

IMPULSO PARA EL CAMBIO LOCAL

El proceso de gestión de transición también significó un impulso para el cambio a corto plazo. La perspectiva estratégica a futuro, idealmente, alienta nuevas iniciativas e innovaciones y sirve como punto de vista para reconocer y posiblemente volver a orientar iniciativas existentes para contribuir a esta perspectiva a futuro. Influenciadas por un sentido de dirección que obtienen de la narrativa, estas actividades se encuentran a la vanguardia de un movimiento hacia un futuro con una baja emisión de carbono.

La mayoría de las administraciones de las ciudades están totalmente al tanto de que no pueden alcanzar la reducción de las emisiones y el uso de energía por sí solas. Ludwigsburg es un ejemplo. La administración solo es responsable de un 2 % de las emisiones de CO_2 y, por lo tanto, busca motivar a los demás actores urbanos para que alcancen una reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero. Según indican los funcionarios de la ciudad: *"la pregunta es, ¿cómo podemos abordar la transición de energía a nivel local? Porque una persona o un gobierno nunca puede ser más inteligente y creativo y comprometido que una población entera. Si cada persona contribuye un poco, el resultado es algo verdaderamente increíble. Tener un pequeño papel en esto es lo que me motiva"*.

Las reuniones de la arena de transición resultaron en actividades relacionadas en todas las ciudades, lo cual involucró a un grupo mayor de actores. Estas actividades abordan temas que varían de educación a transporte, de movilidad a consumidores, de valorización a aguas residuales. Se las considera "semillas de cambio", ya que tienen el potencial de contribuir a un futuro deseado y permitir la contribución de una mayor variedad de actores. Además de inspirar actividades nuevas, las ciudades se esfuerzan para celebrar y reorientar las iniciativas y las prácticas existentes. Por lo tanto, el proceso de gestión de transición llevó a la movilización y la unión de la capacidad creativa en las ciudades.

« LO MÁS VALIOSO FUE LA ATMÓSFERA DINÁMICA DE GENTE QUE QUIERE SER EL CAMBIO »

Funcionario municipal, Gante

EMPODERAMIENTO

El proceso de gestión de transición, así como la perspectiva estratégica a futuro resultante, permiten, en el mejor de los casos, que todos los actores fomenten de manera más efectiva la transición hacia un futuro sustentable. El enfoque desafía lo que las personas consideran "posible" o "imposible" y así estas se fortalecen para trabajar en lo que alguna vez pensaron que eran cosas inalcanzables. El proceso también es una travesía de aprendizaje que hace posible que los funcionarios, los ciudadanos, las empresas, las instituciones y otros actores de la ciudad redefinan y experimenten distintos roles y aprendan nuevas maneras de relacionarse entre ellos.

El clima económico y político actual en los países europeos contribuye a una reorientación de los gobiernos locales y sus cuerpos administrativos. ¿Qué papel deben aspirar a alcanzar los gobiernos? Uno de los roles que descubren los funcionarios consiste en permitirles a otros actores que alcancen sus ambiciones sociales, como por ejemplo, el deseo de un futuro con una baja emisión de carbono. Como lo indicó un miembro del ***equipo de transición*** de Aberdeen: "A través del proyecto MUSIC y del proceso de gestión de transición, lo que estamos tratando de hacer es inculcar un sentido de responsabilidad y de urgencia en la población". Muchos de los ***participantes de la arena*** en las cinco ciudades del proyecto MUSIC indicaron que el proceso fortaleció sus capacidades y su motivación para adoptar un papel en la transición a una ciudad con una baja emisión de carbono. Al mismo tiempo, la experiencia enseña que las administra-

ciones de las ciudades deben adoptar un rol de facilitación continuo.
Junto con un cambio en la relación entre los gobiernos locales, los cuerpos administrativos y los demás actores en la ciudad, un proceso de gestión de transición también lleva a reconsiderar las maneras de trabajar dentro del gobierno de la ciudad. Los funcionarios que aplicaron este enfoque reconocieron que habían creado un espacio para que surjan nuevas maneras de trabajar dentro de las organizaciones. Lograron, en distinta medida, que los gobiernos consideren enfoques más colaborativos y abiertos.

« SOLAMENTE REUNIMOS A LAS PERSONAS Y LAS DEJAMOS HABLAR. OBVIAMENTE GUIAMOS EL DEBATE, PERO NO HACEMOS NINGUNA CONCLUSIÓN POR ELLOS. DEJAMOS QUE DESARROLLEN SUS PROPIAS IDEAS. DEJAMOS QUE PRIMERO AÍSLEN EL PROBLEMA. ESTO HACE QUE ESTÉN MUCHO MÁS PREDISPUESTOS A ELABORAR LOS ESCENARIOS Y LAS SOLUCIONES A ESE PROBLEMA »

Funcionario municipal, Aberdeen.

APLICAR LA GESTIÓN DE TRANSICIÓN

UNA MIRADA RÁPIDA AL PROCESO

LA ESTRUCTURA Y LOS MÉTODOS del proceso que se describen en este capítulo proporcionan una guía para implementar el enfoque de gestión de transición. No es un plan de acción de aplicación universal; proporciona una estructura que se debe adaptar a las circunstancias específicas y las dinámicas que emergen a lo largo del proceso.

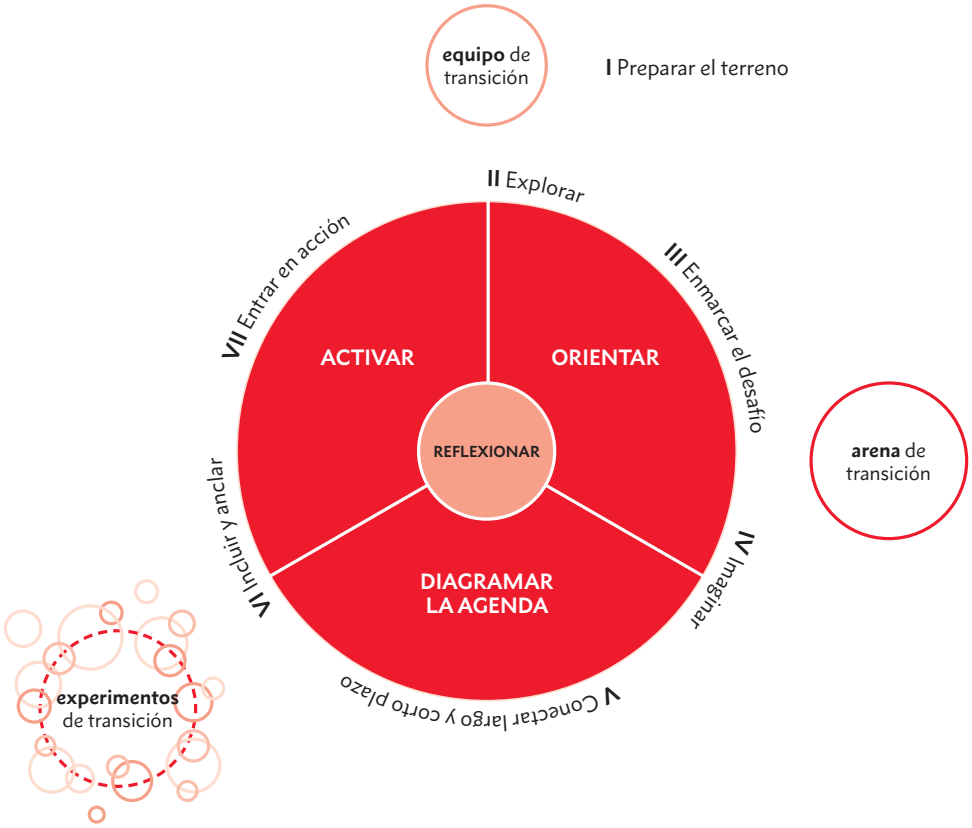


Figura 3 : La estructura del proceso de la gestión de transición, como fue presentado en la tabla de la página 18

El cuadro a continuación describe a grandes rasgos la estructura del proceso y distingue entre siete etapas (en parte coexistentes) que pueden guiar la puesta en práctica del proceso.

I. Preparar el terreno para la gestión de transición	Se forma un **equipo de transición** para dirigir el proceso e incluirlo en el contexto local.
II. Explorar las dinámicas locales	El equipo de transición comienza a explorar las dinámicas de la ciudad, a través de entrevistas e investigaciones basadas en la información disponible, para desarrollar un **análisis de los sistemas** y un **análisis de actores**. Basado en el análisis de actores, se invita a un grupo diverso de agentes de cambio a participar de una serie de reuniones como grupo de la **arena de transición**.
III. Enmarcar el desafío de transición	Los agentes de cambio primero exploran los desafíos de transición y crean un **marco de problema** compartido.
IV. Imaginar una ciudad sustentable	Posteriormente, intercambian y elaboran perspectivas sobre un futuro posible y así desarrollan **visiones del futuro** de la ciudad.
V. Volver a conectar las acciones a largo y corto plazo	En la etapa final para establecer la arena de transición, los agentes de cambio elaboran los **caminos de transición**: indican los cambios fundamentales y las acciones necesarias correspondientes para alcanzar el futuro planificado. Las ideas que se generan a partir de la arena de transición se resumen y se publican en una **agenda de transición**.
VI. Incluir y anclar	Se llevan a cabo las acciones necesarias para hacer pública la agenda de transición y para darles a otras personas la oportunidad de adoptarla, adaptarla y vincularla a sus propias agendas y prácticas. El equipo de transición toma el liderazgo. Este está conformado por agentes de cambio y otras personas que adoptan las ideas de la agenda.
VII. Entrar en acción	Se inician o adaptan los **experimentos de transición**, acciones radicales a corto plazo en línea con la agenda de transición. A través de estas acciones, se involucra a más actores. Los conocimientos que se obtienen de estos experimentos se pueden llevar a un nivel más estratégico.

La secuencia de etapas sugerida ayuda a entender el proceso, pero este no es fijo. Por ejemplo, una ciudad puede también comenzar por fomentar los experimentos de transición para ampliar la variedad de prácticas alternativas y, posteriormente, derivar visiones del futuro y caminos de transición a través de las reflexiones de estos experimentos.

Las siguientes secciones elaboran cada una de las etapas, ejemplifican el proceso con experiencias de las cinco ciudades del proyecto MUSIC y debaten acerca de los desafíos que estas experiencias hicieron evidentes.

I. PREPARAR EL TERRENO PARA LA GESTIÓN DE TRANSICIÓN

QUÉ

Como se explicó en los capítulos anteriores, la aplicación de la gestión de transición no es "simplemente un proyecto más". Es un proceso reflexivo que desafía la forma de trabajar de la municipalidad. Por lo tanto, una buena preparación es clave, como en cualquier otro proyecto. Esto se resume a adaptar el enfoque a las prioridades y oportunidades locales y a crear las condiciones para que resulte exitoso.

El proceso de gestión de transición no sucede en una burbuja, debe ser diseñado en relación a las prioridades de políticas, las dinámicas sociales o las oportunidades locales. El primer paso para adaptar el enfoque es especificar el problema que debe abordar. Por ejemplo, los problemas que se plantearon en el proyecto MUSIC variaban de volverse una ciudad neutral en relación al clima (Gante) a volver más ecológico y densificar el centro de la ciudad (Rotterdam). Otro paso es pensar sobre los resultados potenciales. Por ejemplo, Gante se enfocó en el empoderamiento para hacer que los demás actores contribuyan a las ambiciones de una baja emisión de carbono, mientras que Rotterdam priorizó la creación de una perspectiva rectora para alcanzar una mejor comprensión de los desafíos y las oportunidades específicos.

Una condición importante para el éxito es una coordinación clara. Esto se consigue al establecer un equipo base (equipo de transición) dentro de la municipalidad. El equipo diagrama una planificación del proceso y busca los recursos apropiados (presupuesto y tiempo). Es también responsable de conseguir apoyo y compromiso personal dentro de la organización municipal. Al hacer esto, el equipo adapta aún más el enfoque y lo contextualiza en relación a los esfuerzos de políticas en curso. Por supuesto, estas actividades del equipo de transición no se limitan a esta etapa: el equipo es responsable de la organización de todo el proceso.

PORQUÉ

La etapa inicial de preparación en la que se define el alcance consiste en crear una base sólida para el enfoque de gestión de transición. Esto es esencial, ya que el enfoque es abierto y por lo tanto en ocasiones no concuerda con la lógica política más tradicional. Por diseño, la gestión de transición no asume el control total ni predetermina los resultados, sin embargo, la necesidad de acciones controlables y resultados predecibles puede ejercer presión sobre el proceso. La creación de un espacio de pensamiento y de organización es, por lo tanto, crucial en cualquier aplicación del enfoque. Esto incluye fomentar la confianza de ir más allá de lo mismo de siempre y la apertura a la reflexión y el aprendizaje.

Una preparación rigurosa también puede ayudar a asegurar el apoyo para alcanzar los resultados del proceso (plan futuro y proyectos experimentales). El impacto potencial de los resultados estará fuertemente influenciado por el apoyo o la oposición de los funcionarios de políticas en toda la municipalidad. Desde el inicio, el equipo de transición debe crear un grupo amplio de conexiones internas. Los resultados del proceso se pueden reconocer y apreciar en todos los dominios relevantes de las políticas, sin que se los perciba como una violación. Además, el equipo debe cultivar el compromiso personal y la curiosidad de sus compañeros funcionarios de políticas. Si se los incluye, no solo estarán más dispuestos a contribuir con su experiencia y recursos, también podrán aprender e inspirarse de este modo de interacción, que apunta a influir en las dinámicas sociales.

¿Cómo lo hicieron en Ludwigsburg?

La ciudad de Ludwigsburg ya tenía un papel activo en la organización de procesos participativos para las políticas relacionadas con la sustentabilidad. La etapa de preparar el terreno, por lo tanto, se enfocó en descifrar las diferencias y las sinergias que los distintos procesos pueden aportar. Para hacerse cargo de estas tareas, el equipo de transición se conformó por dos funcionarios de políticas y un aprendiz del departamento de desarrollo urbano sustentable, el director del departamento de participación cívica, un experto en transición y un coordinador externo.

Debatieron las mejores formas de adaptar el enfoque de gestión de transición a las distintas audiencias, tanto dentro como fuera del gobierno local. Al final, el enfoque estaba arraigado en una iniciativa continua focalizada en un "concepto de desarrollo urbano". A esta se suma una reunión participativa cada 3 años. El enfoque de gestión de transición fue el elegido para abordar los temas de energía. Se enmarcó como un proceso en el cual los ciudadanos y los profesionales puedan investigar sobre esta materia en mayor profundidad que en los procesos participativos anteriores. El equipo de transición se tomó un tiempo para reflexionar después de cada una de las reuniones, así como también durante la reunión de mitad de año de los miembros de MUSIC, para poder adaptar el proceso a las dinámicas del grupo y las oportunidades emergentes.

CÓMO

Formación del equipo de transición
De acuerdo con el enfoque del proceso y los resultados deseados, la agencia que toma la iniciativa forma un equipo de transición, el grupo base que adapta y dirige el proceso de gestión de transición. Idealmente, el equipo de transición consiste de 3 a 5 colaboradores de la organización que toma la iniciativa, con una mezcla de enfoques estratégicos y de contenido. Les pueden brindar apoyo expertos externos con experiencia en temas específicos (p. ej. expertos en políticas energéticas), expertos en gestión de transición o coordinadores de procesos.

El equipo de transición administra y facilita el proceso, organiza las comunicaciones externas e internas y las relaciona a los procesos (de políticas) en curso. El equipo es también responsable de la logística y la facilitación durante el proceso, de realizar aportes sustanciales durante las reuniones de la arena de transición y de adaptar la narrativa de transición incluida en la agenda. Todas estas tareas son demandantes y llevan tiempo. Por lo tanto, es importante aclarar los roles, las responsabilidades y las inversiones en una etapa temprana. Además, como las tareas de este proceso son desafiantes, los miembros del equipo deben estar motivados y tener una amplia variedad de aptitudes (p. ej. capacidades analíticas, de comunicación, de conexión y de persuasión).

Diseño del proceso
Primero, el equipo de transición decide el enfoque (problema y resultados previstos) del proceso. También alinea el enfoque con otras actividades y ambiciones y con las dinámicas del contexto local: adopta o reformula los discursos dominantes, así como también toma en cuenta los desafíos y debates en curso. El equipo busca asegurar la financiación y el apoyo para todo el proceso o para algunas partes seleccionadas de este (p. ej. para la estructura del análisis y el problema, la planificación y la backcasting, la inclusión y el arraigamiento).

La elaboración de una planificación de un proceso ayuda a entender mejor el enfoque innovador y mantener el apoyo dentro de la organización. Sin embargo, esa planificación del proceso se debe considerar como un trabajo en progreso, ya que se debe adaptar, por ejemplo, a nuevas oportunidades y dinámicas de la arena de trabajo, durante el transcurso del proceso.

Al realizar un bosquejo de la planificación del proceso, el equipo debe considerar los siguientes aspectos:

- Problemas y resultados previstos del proceso de administración de gestión de transición.
- División de tareas y responsabilidades dentro del equipo de transición.
- Recursos disponibles para el proceso (compromiso de tiempo para invertir, recursos financieros, etc.).
- Participación de personas externas y apoyo de actores de políticas.
- Relación con las actividades y los procesos relevantes actuales planificados (dentro del departamento, de otros departamentos y de la ciudad en general).
- Intensidad estimada de las etapas (capítulo 3) y el tiempo extra para la planificación.
- Cómo se organiza la reflexión durante el proceso (p. ej. a través de la planificación de reuniones de reflexión, de la participación de expertos externos, de entrevistas con los participantes de la arena).

La planificación del proceso ofrece un panorama de las expectativas, que ayuda a entender el proceso. Debido a que el proceso da forma y obtiene su forma del contexto, la planificación se debe ajustar al "ritmo" del proceso. Además, los aspectos específicos solo se pueden elaborar a lo largo del tiempo, por ejemplo los métodos de facilitación de las reuniones, los modos y el alcance de la comunicación y el respaldo para los experimentos de transición que resulten. El papel fuerte que tiene el contexto hace que cada aplicación del enfoque sea única.

Conexión interna
Es necesario generar conexiones con otros actores de políticas (es decir, administradores públicos y funcionarios), no solo para crear una actitud positiva hacia el proceso y fomentar el respaldo, sino también para encontrar vínculos con otras iniciativas de políticas. El equipo de transición también puede buscar obtener el compromiso de compañeros relevantes que pueden contribuir con su experiencia, tiempo, canales de comunicación y contactos. Para organizar estos esfuerzos, se pueden, por ejemplo, discutir resultados intermedios (p. ej. el análisis de los sistemas) en reuniones interdepartamentales, identificar personas de contacto en cada departamento e invitar a un grupo (reducido) de responsables de formular políticas de otros departamentos a las reuniones ulteriores de la arena, así como a otras ocasiones.

DESAFÍOS

1) ***Balance entre el apoyo interno y la flexibilidad adecuada***
Obtener apoyo dentro de la administración de una ciudad es una acción que requiere balance. Por un lado, los procesos de gestión de transición deberían, idealmente, estar fuera del foco de atención hasta que la agenda de transición esté consolidada (consultar etapa V). Permanecer fuera del foco de atención ayuda a que el proceso se mantenga en estado puro y sea flexible, lo que le permite a los participantes desafiar el statu quo y explorar las posibilidades más allá de las interdependencias y los intereses actuales. Por otro lado, un cierto nivel de compromiso por parte de la administración de la ciudad es necesario para destinar tiempo y apoyo interno; una planificación clara, pero no rígida del proceso puede ayudar en este aspecto. Un grado de visibilidad también es necesario para que se tengan en cuenta las ideas y surja el respaldo para las acciones que se necesitan realizar a continuación. Se pueden invitar funcionarios de políticas seleccionados pertenecientes a distintos departamentos a las reuniones de la arena llevadas a cabo durante las primeras etapas para lograr una exposición estratégica. Estas reuniones, en general, son muy valoradas ya que resultan inspiradoras e incitan a pensar. Se debe realizar un esfuerzo extra para proteger el espacio de colaboración libre de prejuicios del grupo de la arena.

2) ***Hacer que el proceso de gestión de transición sea un catalizador de cambio constante***
Vincular el proceso de gestión de transición con proyectos en curso puede ser una jugada estratégica influyente para obtener aceptación y respaldo, así como también para enriquecer proyectos existentes. Todas las ciudades del proyecto MUSIC hicieron esto, aunque a diferentes medidas. Incorporar el enfoque con los procesos actuales puede, sin embargo, llevar a que se „entierre" el proceso de gestión de transición: el foco original se puede dejar de lado o puede perder prioridad para adaptarse a otras agendas. Esto fue lo que ocurrió, en cierto modo, en Rotterdam: el proceso se redujo a tres reuniones del grupo de discusión que contribuyeron a la planificación de un centro de la ciudad denso y ecológico. Aunque la planificación que resultó logró introducir el problema en la agenda municipal, no se pudo desplegar el potencial específico de la gestión de transición (p. ej. volver a enmarcar la situación desde una perspectiva de sistema, generar nuevas conexiones y constelaciones).

3) ***Creación de un espacio de pensamiento y organización***
La creación de un espacio de pensamiento y de organización es, por lo tanto, crucial en cualquier aplicación del enfoque de gestión de transición. Se debe reservar tiempo explícitamente para aprender y reflexionar, inclusive dentro de la gestión de la ciudad. En todas las ciudades del proyecto MUSIC, este espacio se veía amenazado por limitaciones de tiempo y la demanda de etapas de proceso que se puedan controlar. También estaba restringido por la demanda de resultados predecibles y previsibles: los efectos de un proceso de gestión de transición, en general, son indirectos y por lo tanto difíciles de atribuir. En especial en Aberdeen y Gante, el equipo de transición luchó contra el reconocimiento limitado por parte de la administración de la ciudad durante e inmediatamente después de las reuniones de la arena. Con el tiempo y a medida de que los efectos se volvían más claros, la actitud hacia el proceso se volvió más positiva. Un funcionario de políticas concluyó que las expectativas tanto de los participantes de la arena como de la municipalidad deben cambiar: alrededor de cinco años es un período de tiempo ideal para evaluar los resultados de la arena. El efecto inmediato es tanto intangible como indirecto: las actividades relacionadas y los cambios en los actores, las políticas y las agendas son lo que hace la diferencia. Si bien es difícil medirlos, estos efectos deben ser controlados para dar cuenta de los esfuerzos y las inversiones que se dedican al proceso. Se deben utilizar indicadores más allá de los indicadores básicos cuantitativos, junto con un enfoque de control preferentemente de reflexión.

II. EXPLORAR LAS DINÁMICAS LOCALES

QUÉ

Para abordar el cambio climático, no solo es importante entender el contexto de las políticas, sino también el contexto más amplio de las dinámicas de la ciudad. No hay dudas de que el gobierno local no es el único actor preocupado por el medio ambiente, ya que otros actores (asociaciones, grupos de ciudadanos y empresas) también tienen un rol activo para lograr que los alrededores sean más sustentables. Esta segunda etapa se enfoca en explorar, detallar y comprender las dinámicas urbanas más amplias.

« EL ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS FUE IMPORTANTE PARA ELEVAR EL NIVEL DE LOS DEBATES DE LA ARENA »

Funcionario municipal, Gante

Este conocimiento se obtiene a través de dos métodos analíticos: análisis de los sistemas y de los actores. Apuntan a descifrar la complejidad y permitir un proceso de co-creación con los participantes de contextos diferentes. El equipo de transición realiza el análisis de los sistemas para adquirir un resumen integrado y comprender los problemas que los ocupan y el análisis de actores para diagramar los actores relevantes para ellos. Ambos están relacionados: el análisis de los sistemas proporciona un punto de partida para explorar qué actores son relevantes para un problema específico, mientras que el análisis de actores indica a qué actores se puede entrevistar para explorar perspectivas variadas como parte del análisis de los sistemas.

PORQUÉ

La gestión de transición proporciona un marco a los responsables de formular las políticas para influir en las dinámicas locales, aprender de los actores y las iniciativas y conectarlos entre sí. Este marco puede contribuir a alcanzar un futuro sustentable. Sin embargo, para influir en estas dinámicas, uno primero tiene que reconocerlas. Eso requiere de una orientación externa que con frecuencia no se encuentra en las organizaciones municipales. Además, la gestión de transición apunta a cambios en el sistema, mientras que la formulación de políticas consiste más en un cambio progresivo. Idear nuevas formas de mirar los desafíos y las dinámicas es importante. Los análisis de los sistemas y de actores hacen esto.

El análisis de los sistemas se lleva a cabo para dar cuenta de la complejidad del mundo en el que vivimos, en tanto como sea posible. Alcanzar el conocimiento de la situación actual hace posible el trabajo para lograr un futuro más sustentable. ¿Cómo se influencian entre sí? ¿Cómo ha evolucionado el statu quo? El análisis de los sistemas permite una comprensión sistémica y sistemática del presente y proporciona conocimientos sobre las dinámicas de cambio a largo plazo y las interacciones entre los dominios. El análisis distingue entre síntomas y problemas arraigados y cambia el enfoque: de soluciones superficiales a desafíos y oportunidades sistémicos.

El análisis de los sistemas es un trampolín para llevar a cabo el marco participativo del desafío de transición y el proceso de planificación colectivo en los debates ulteriores de la arena. Ya que fomenta una perspectiva holística y a largo plazo, alienta a los miembros del equipo de transición y los agentes de cambio involucrados a ver más allá de sus experiencias propias, cuestionar sus creencias y valores, hacer explícitas percepciones diferentes. Además, el análisis de los sistemas les proporciona a los participantes una base de información compartida y una comprensión de la ciudad.

Trabajar en el análisis de actores les permite a los miembros del equipo de transición involucrarse con los agentes de cambio de la ciudad y proporciona un resumen estructurado de los actores relacionados con el problema y el objetivo seleccionado. Es por esto que es el fundamento para seleccionar a los participantes que conforman el grupo de la arena y otros para involucrarse en etapas más tardías del enfoque de gestión de transición. La composición del grupo influye significativamente en la calidad de los debates y los resultados que surgen en las reuniones.

CÓMO

Análisis de los sistemas

El nivel de detalles del análisis de los sistemas depende de cómo lo utilizará el equipo de transición. En un extremo, puede tener como objetivo únicamente preparar una presentación para una reunión de introducción informativa de la arena. En el otro extremo, puede ser un estudio de referencia elaborado que incluya un conocimiento profundo y un amplio rango de perspectivas. Los objetivos y el contexto específicos del proceso determinan el alcance del análisis, la elección de las técnicas de análisis y el tipo de informe (que va desde una presentación hasta un documento formal de políticas). Más allá de la profundidad y la extensión del análisis, recomendamos los siguientes pasos:

- Delinear los límites del sistema en relación con el espacio, el tiempo y los temas (p. ej. emisiones de CO provenientes del uso de energía y movilidad en una mayor región de la ciudad en los últimos 40 años).
- Estructurar el sistema al definir las existencias relevantes que cubran los dominios sociales, ambientales y económicos (p. ej. fuerza de trabajo, calidad del aire, viviendas). Definir las características y los indicadores, así como también la relación entre ellos.
- Recolectar la información necesaria para evaluar el estado del sistema. Esto implica datos cualitativos y cuantitativos de estudios, documentos de políticas y bases de datos estadísticos. Entrevistas personales con candidatos potenciales para la arena de transición, expertos y personas interesadas aportan perspectivas diversas al análisis. Esto paso se puede llevar a cabo en conjunto con el análisis de actores.
- Analizar la información. El equipo de transición se encarga de esto y, cuando sea apropiado, se puede incluir a consejeros externos o colegas de otros departamentos a través de reuniones con personas interesadas o sesiones con expertos.

Este análisis debe llevar a lo siguiente:

- Un resumen del sistema y un análisis detallado de su estado y sus características en el que se identifiquen las propiedades y los elementos del sistema, así como también los vínculos y las interdependencias entre ellos.
- Un análisis de la historia del sistema, que incluya los trayectos de evolución histórica y los eventos significativos. El pasado puede ayudar a explicar los factores de dependencia y permitirle a las personas trazar similitudes con el presente.
- La identificación de problemas desde la perspectiva de un sistema. La comprensión de las interdependencias entre los elementos o las prioridades del sistema es especialmente reveladora en este aspecto, ya que frecuentemente proporciona conocimientos acerca de las causas y los síntomas.

Análisis de actores

Hay una variedad de métodos y técnicas disponibles para llevar a cabo el análisis de actores. Lo que es específico del enfoque de gestión de transición es que los actores se consideran individuos y no representativos de su trabajo o afiliación. El análisis también toma en consideración las aptitudes personales y el acceso a diferentes formas de poder. Los métodos pueden incluir información disponible, entrevistas y talleres de análisis (participativos).

El análisis de actores incluye tres pasos:

- Primero que nada, se crea una lista larga de actores y se desarrolla una lista de criterios básicos para evaluar su relevancia. Se identifica a las personas a través de sugerencias del equipo de transición, aportes del análisis de los sistemas y del método de muestreo del tipo "bola de nieve": se le pide a personas identificadas con anterioridad que sugieran a otras personas acordes al problema y los objetivos del proceso.
- En segundo lugar, luego de elaborar la lista de candidatos, se los categoriza y se realiza un diagrama. Diagramar permite determinar los contextos, las aptitudes y los intereses diferentes de los candidatos. Este paso también puede ayudar a distinguir entre los distintos tipos de poder: poder de innovación (el poder de generar nuevas ideas), poder de transformación (la capacidad de movilizar a otras personas a que realicen un cambio) y poder de reafirmación (posición dentro de la jerarquía dominante). En este punto, es importante también reconsiderar quién y qué perspectivas pueden faltar.
- Basado en esta categorización y diagrama, el tercer paso consiste en seleccionar las personas, ya sea para el grupo de la arena o para incluirlas más adelante.

El resultado principal de este análisis es una especie de lista corta de actores apropiados para la arena de transición. El equipo de transición tiene en cuenta esta lista como la base para invitar a los participantes de la arena (consultar "Intermezzo: la arena de transición"). Los participantes adicionales también pueden ser invitados al grupo de la arena más adelante, pero esto no debe perturbar la dinámica del grupo.

¿Cómo lo hicieron en Gante?

Los primeros cuatro meses del proceso de gestión de transición en Gante se destinaron a recolectar información, llevar a cabo entrevistas, definir los sistemas y estructurar los datos. Se realizó un análisis de los sistemas muy detallado, el cual tuvo en cuenta una amplia variedad de fuentes e hizo uso de varias técnicas, tales como una evaluación de los aspectos sociales, ambientales y económicos, un esbozo histórico y un análisis de tendencia. El análisis identificó las arenas problemáticas y los elementos positivos de la ciudad que se podían utilizar en escenarios futuros y subrayó los vínculos entre las cuestiones ambientales, económicas y sociales.

Los resultados preliminares de las entrevistas y la información disponible se consolidaron en una presentación de diapositivas y se presentaron en una reunión de expertos y en la primera reunión de la arena. Los debates se incorporaron en una versión actualizada del análisis. El análisis de los sistemas y los debates subsecuentes contribuyeron a ampliar la percepción del problema desde un enfoque centrado en el clima y la energía, hacia un punto de vista más holístico. Además, el esbozo de los desarrollos históricos de la ciudad generó una sensación de que el cambio es posible.

En paralelo, se desarrolló un análisis de actores para identificar a las personas que se iban a entrevistar para el análisis de los sistemas y a los participantes potenciales de la arena de cambio climático. De los entrevistados se seleccionó un grupo base de diecisiete miembros. Se seleccionaron las personas que estaban preocupadas por el futuro de la ciudad, que tenían ideas innovadoras o que estaban abiertas a adoptar ideas innovadoras y podían reforzarlas. Las personas eran una muestra variada en cuanto a edad, género y contexto. La selección incluyó, por ejemplo un trabajador social joven, un científico ambiental, un miembro de una ONG de conservación de la naturaleza, actores del sector cultural, estudiantes y miembros del personal de la universidad de Gante, empresarios locales y un administrador del puerto.

DESAFÍOS

1) ***Ver más allá de la perspectiva institucional***
El éxito de un proceso de gestión de transición está determinado ampliamente por la calidad de la impresión que tienen de las dinámicas del sistema y los actores de la ciudad. Los miembros del equipo de transición deben, por lo tanto, librarse de las perspectivas institucionales inconscientes (en general). También deben cuestionar sus suposiciones y prácticas. Algo para nada simple. En las ciudades que formaron parte del proyecto MUSIC, muchas veces los equipos de transición se sorprendían en forma positiva de los conocimientos que surgían de las entrevistas con diversos actores de la ciudad. Sin embargo, implicó coraje adoptar una actitud de aprendizaje y estar abiertos a otras perspectivas.

2) ***Participación selectiva de agentes de cambio***
La mayoría de los responsables de formular políticas están acostumbrados a trabajar con personas interesadas en los procesos de formulación de políticas. La gestión de transición no busca involucrar personas interesadas o representar una población específica. Se enfoca en seleccionar agentes de cambio. Sin embargo, ningún concepto de participación selectiva está libre de tensiones. Por ejemplo, dudas pueden surgir sobre la legitimidad democrática. Dejar en claro que la gestión de transición no es un proceso de toma de decisiones puede mitigar estas tensiones: crea un sentido de inspiración mutua entre los actores sociales, en el cual pueden surgir nuevas ideas, conexiones y acciones.

Puede haber también presión de colegas municipales o políticos para incluir o dejar afuera a ciertos individuos. Es por esto que se deben definir de antemano los criterios, así se puede explicar la selección final de los participantes. Unir una variedad de contextos es esencial en este punto (sector, dominio, edad, género, etc.). Por último, puede ocurrir una demanda de incluir actores "poderosos" (en especial, con recursos financieros o autoridad para tomar decisiones), en lugar de agentes de cambio, ya que se supone que tendrán un impacto mayor. Sin embargo, el proceso de gestión de transición apunta a correr los límites de lo que se considera "posible" o "imposible" y la inclusión de actores "poderosos" puede tranquilamente poner en peligro la calidad de los resultados de la arena al evitar que se vaya más allá de lo mismo de siempre.

Intermezzo: la arena de transición

Un elemento clave del enfoque de gestión de transición es la arena de transición: un espacio en el que diferentes perspectivas, expectativas y agendas se enfrentan y se debaten y se identifican sinergias. La arena es de carácter temporal y consiste en una serie de reuniones, en las cuales un grupo pequeño, pero diverso, de agentes de cambio se dedica a la reflexión crítica y a la planificación. Estas reuniones proporcionan un lugar "seguro" informal, pero bien estructurado y protegido de los intereses particulares y las rutinas diarias. La arena de transición como tal es un instrumento de gobierno con múltiples actores, que tiene como finalidad apelar a la capacidad de transformación de los agentes de cambio y crear conexiones orientadas al futuro.

Por lo tanto, luego de las primeras dos etapas del proceso de gestión de transición, se selecciona un grupo de agentes de cambio para formar parte de las reuniones de la arena. Durante las etapas siguientes, el grupo de la arena estructura el desafío de transición (etapa III), desarrolla visiones (etapa IV) y desarrolla el trayecto de transición y define la agenda de transición (etapa V). Este proceso tiene como objetivo crear un grupo de embajadores capaces de vincular las ideas emergentes con las prácticas diarias y de inspirarse en sus conexiones sociales e involucrarlas. Estas reuniones deben proporcionar una guía concreta para el desarrollo de estrategias para transformar las estructuras, las culturas y las practicas existentes. Al mismo tiempo, deben llevar a nuevos proyectos, colaboraciones y experimentos.

¿Quiénes son los participantes de la arena? El grupo está formado por 10-15 agentes de cambio que se seleccionan y luego el equipo de transición los invita en base al análisis de los sistemas y de actores. No se los considera como personas interesadas, sino como individuos que quieren hacer cosas más allá de lo mismo de siempre y planificar o poner en práctica alternativas al statu quo. Un requerimiento más es que los individuos deben estar intrínsecamente conectados al problema en cuestión y deben estar abiertos a otras perspectivas. Además, un factor fundamental para una arena productiva es la diversidad. El grupo debe estar conformado por personas de distintos contextos (p. ej. empresas, gobierno, institutos de investigación, ciudadanos), dominios (p. ej. energía, cultura, educación, movilidad, trabajo juvenil, industria) y con aptitudes variadas (p. ej. liderazgo, creatividad, capacidad analítica, capacidad de formar alianzas).

III. ENMARCAR EL DESAFÍO DE TRANSICIÓN

QUÉ

La manera en que se abordan los cambios climáticos y otros desafíos ambientales está estrechamente relacionada con la manera en que se perciben y enmarcan. Esta etapa se trata de crear un conocimiento compartido de los problemas subyacentes y los desafíos de la transición. Las primeras reuniones de la arena de transición toman el análisis del sistema como el punto de partida para debatir los problemas en cuestión.

Si se basa en los debates, el análisis se puede enriquecer y mejorar mucho más. El aspecto más importante de los debates es que generan un conocimiento compartido del problema y un marco colectivo del desafío de transición. Este es el punto de partida para el ejercicio de planeamiento subsiguiente del grupo de la arena.

« ME ENFRENTÉ A LO POCO QUE SABÍA EN REALIDAD SOBRE LO QUE ESTABA PASANDO EN MI CIUDAD »

Funcionario municipal, Gante

PORQUÉ

En las primeras reuniones de la arena de transición, los participantes se familiarizan con las perspectivas y los valores de cada uno. Esto les permite intercambiar y ampliar sus conocimientos y experiencias. Aprenden a pensar en términos de dinámica de cambio a largo plazo e interacción entre múltiples dominios. Esto ayuda a dejar atrás las perspectivas institucionales. Una percepción compartida del problema puede crear un sentido de urgencia y compromiso, de forma individual y como grupo.

El marco resultante de los desafíos de transición es igualmente relevante fuera del grupo de la arena: un marco claro permite un mejor posicionamiento del proceso y opciones más precisas en los pasos siguientes. Además, puede usarse para desarrollar el debate en la ciudad.

« ENMARCAR LOS DESAFÍOS NOS PERMITIÓ ELIMINAR LA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL DE CÓMO VER LAS COSAS »

Funcionario municipal, Montreuil

CÓMO

Se dedica una o más reuniones a enmarcar el desafío de la transición. El equipo de transición comienza con una presentación breve e inspiradora del análisis de los sistemas. Esta presentación, que enmarca el problema seleccionado y los problemas relacionados de una forma que invita a la reflexión, impulsa los debates profundos que se desarrollan en torno a preguntas como las siguientes: ¿Cuáles son las barreras más importantes en la reducción del CO2 y por qué persisten? ¿Cómo se relaciona el estilo de vida con el uso de la movilidad? ¿Cuáles son las tendencias de actitud hacia la energía dentro del sector de construcción? ¿Cuáles son los puntos fuertes de la ciudad que deben ser sostenidos? Al principio, el debate es exploratorio, divergente y abierto. Luego, las ideas deben converger nuevamente para sacar conclusiones para el análisis del sistema y formular los desafíos principales: ¿qué debe cambiar fundamentalmente para abordar el problema (en el caso de MUSIC: para volverse una ciudad con bajo nivel de carbono)?

El debate puede llevarse a cabo con la ayuda de varias técnicas. Entre ellas, por ejemplo, se incluyen la presentación de perspectivas radicales de actores externos, excursiones para respaldar un nuevo marco de los desafíos, la representación visual de los datos usando herramientas SIG o ejercicios interactivos con técnicas de modelización participativas. Si el debate se extiende en múltiples reuniones, el equipo de transición puede usar los conocimientos de cada uno para seguir elaborando el análisis del sistema, presentándolo nuevamente en la próxima reunión. El trabajo del equipo de transición debería reflejar los debates de la arena y llevar a la propuesta de un desafío de transición compartido, que es validado por los participantes.

« PARA SOLUCIONAR UN PROBLEMA, DEBES SER PARTE DE LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y CREO QUE ESO SE HIZO BASTANTE BIEN »

Participante de la arena, Aberdeen

Es probable que surjan muchas ideas para las soluciones durante estos debates (por ejemplo, ¿qué acciones son posibles o deberían serlo?). Estas ideas se pueden reunir en un "libro de ideas" para mantener el enfoque de esta etapa en los desafíos y las definiciones del problema.

¿Cómo lo hicieron en Montreuil?

En la etapa anterior, el equipo de transición había formulado un análisis del sistema, impulsado por algunas sesiones intensivas de intercambio de ideas y unas 40 entrevistas con los líderes. Este análisis resultó en la expansión del enfoque original en la mitigación del cambio climático y abarcó los siguientes temas: economía local, "ciudad verde", convivencia y participación, movilidad suave y pacífica, desarrollo de uso combinado, diversidad y cohesión social.

Durante la primera reunión de la arena de transición, el análisis exhaustivo del equipo de transición de Montreuil fue respaldado y bien recibido por los 25 líderes participantes; la reunión construyó el camino para la continuación del proceso de gestión de la transición en Montreuil). En la segunda reunión de la arena, un método de taller especializado les permitió a los participantes involucrarse más profundamente como analistas y redefinir partes del análisis. Esto resultó en una reformulación de los desafíos. Por ejemplo, con respecto a la "economía local", el equipo de transición había propuesto el desafío "¿cómo podemos desarrollar actividades económicas ecológicas?", que se transformó en "¿cómo podemos reubicar la economía y fortalecer la autosuficiencia alimentaria?" y "¿tiene la ciudad el nivel de escala adecuado para hablar sobre la economía local?". Los resultados de esta reunión y la siguiente se reunieron y comunicaron a los participantes de la arena en un resumen diseñado detalladamente del análisis de transición y formaron una referencia común para los participantes de la arena en los procesos siguientes.

DESAFÍOS

1) ***Enfrentar los problemas***
   Ya sea en Alemania, Bélgica o el Reino Unido, a nadie le gusta hablar sobre los problemas. En cambio, prefieren actuar. Además, cuando se habla de los problemas, las personas tienden a ofenderse con facilidad o estar a la defensiva o incluso arrepentidas, y a menudo sienten que si revelan la verdadera dimensión de los problemas, "quedan mal" frente a sus pares o comunidad. Además, es un reflejo institucional comenzar procesos

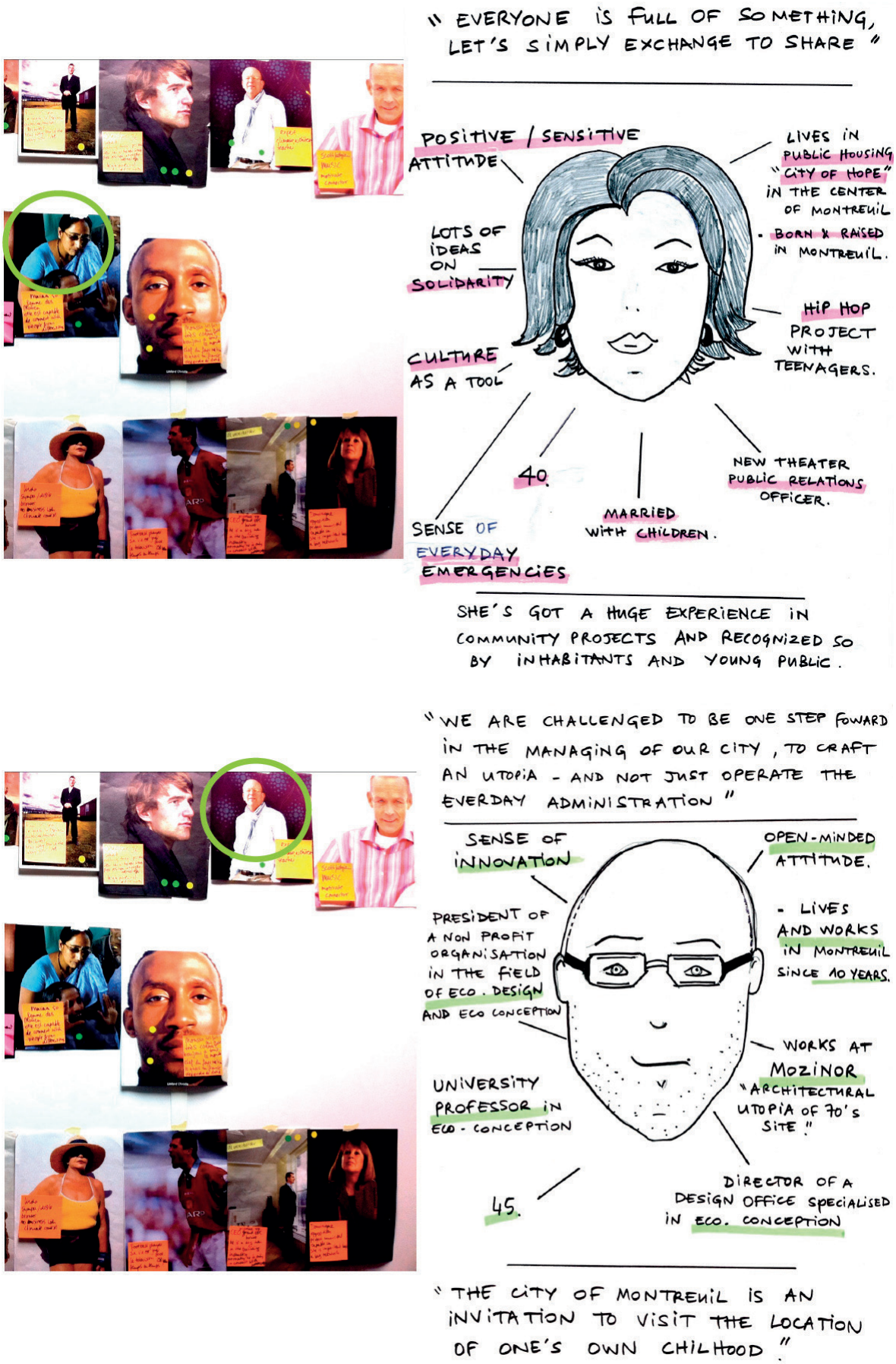


Figura 4 : Una ilustración usada en un ejercicio creativo como parte del análisis de actores

a partir de problemas definidos y delimitados claramente. Por otro lado, la gestión de transición comienza cuestionando los supuestos y las percepciones del problema de los actores involucrados. El desafío es hacer que los participantes acepten que se necesita tiempo y esfuerzo, y guiar el proceso en una manera productiva a través de técnicas de coordinación adecuadas. El equipo de transición no debería dudar en describir claramente los problemas fundamentales y hacer que el grupo de la arena los enfrente.

2) ***Equilibrar los procesos de grupo siguientes y mantener el enfoque inicial***
El equipo de transición puede introducir el marco de los desafíos a través de sus descubrimientos del análisis del sistema (consultar etapa II). Sin embargo, existe un riesgo de excederse con este trabajo preparatorio. Si bien es importante una contribución enfocada, es fundamental permanecer abierto a otras ideas que surjan de los debates. A veces, esto incluso permitirá a los participantes volver a enmarcar su enfoque del proceso.

IV. PLANIFICAR UNA CIUDAD SUSTENTABLE

QUÉ

A pesar de que es fácil hablar sobre una ciudad sustentable o con bajo nivel de carbono, es difícil imaginar qué significa realmente. Esta etapa se concentra en el intercambio de perspectivas sobre los futuros posibles y la creación de una perspectiva de futuro compartida. A través de una serie de reuniones de la arena de transición, se alienta a los participantes a pensar de maneras nuevas y creativas para planear un futuro sustentable para su ciudad. Las visiones del futuro surgen a partir de los debates de la arena: son ideas orientativas para el futuro, que se pueden combinar en una visión: un argumento coherente que esboza una perspectiva del futuro.

PORQUÉ

La visión a largo plazo es un punto de apoyo para las estrategias y las acciones a corto plazo, que se formulan en las etapas posteriores. Crea perspectivas sobre qué implica un futuro sustentable. Como tal, la visión puede utilizarse para guiar las acciones e interactuar con una audiencia más amplia.

Sin embargo, el proceso de planeamiento es tan importante como el plan en sí mismo. Permite a los participantes salir de la "dictadura del presente", alentándolos a desarrollar e intercambiar perspectivas del futuro. Tras este procedimiento, el grupo de la arena puede establecer un lenguaje común y un sentido de dirección. En el nivel individual, los actores logran un sentido de oportunidad, ya que se imaginan a sí mismos con un rol activo en el futuro planificado.

« NO TODOS SE SIENTEN MOTIVADOS POR LA SUSTENTABILIDAD. LO QUE INSPIRA A LAS PERSONAS ES EL TRABAJO, LOS INGRESOS, LA ECOLOGÍA O QUE SUS HIJOS PUEDAN IR A LA ESCUELA DE MANERA SEGURA »

Funcionario municipal, Rotterdam

CÓMO

La planificación implica cuatro pasos participativos, que, aunque no son necesariamente secuenciales, se llevan a cabo en dos o más reuniones de la arena:

- **Intercambiar perspectivas sobre el futuro:** El objetivo de este paso es la divergencia a través de la recopilación de múltiples ideas para el futuro de la ciudad. En base a esto, pueden surgir imágenes más específicas. Se puede usar una variedad de aportes para este paso, como presentaciones de participantes e invitados externos, películas (por internet), collages o pósteres, reflexión sobre las visiones existentes e información de los análisis del sistema.
- **Formular principios de sustentabilidad de orientación:** Se formulan principios de sustentabilidad de orientación reflexionar, en una asamblea o en grupos más pequeños, sobre desafíos seleccionados (etapa III) e ideas para el futuro. Estos son los principios básicos de la visión futura; por ejemplo empresas locales que ofrecen un retorno social a la ciudad y sus ciudadanos" o "independencia completa de los combustibles fósiles".
- **Crear visiones:** En este paso, los principios de sustentabilidad de orientación son enriquecidos y animados por visiones del futuro. Estas visiones se crean a través de un debate guiado por preguntas abiertas y reflexivas; por ejemplo: ¿Cómo se vería Aberdeen con mejoras para las caminatas y el ciclismo? ¿Qué superficies (techos, rutas, etc.) pueden utilizarse para lograr que Rotterdam tenga energía autónoma? ¿Cómo viven las personas en un vecindario de neutralidad energética?

- **Elaborar la visión:** Este paso busca unir las distintas ideas que han surgido de los debates. El grupo de la arena evalúa críticamente las visiones del futuro ("¿es este el futuro que queremos lograr?", "¿quién (no) se beneficiaría de este desarrollo?") y analiza la sinergia entre las ideas. La visión futura se compila al combinar imágenes visionarias en un argumento coherente, que se basa en los principios de sustentabilidad de orientación.

La facilitación así como el marco del proceso son importantes para permitir un entorno abierto y una energía de grupo positiva. Un marco del proceso inspirador puede lograrse al realizar las reuniones en lugares diferentes y, de ese modo, explorar físicamente los desafíos y las oportunidades de la ciudad.

Entre las reuniones de la arena, el equipo de transición procesa las ideas y los aportes. Cada reunión podría comenzar con una presentación que se base en el trabajo de reuniones anteriores al estructurar, repasar y enriquecer ese trabajo. De forma paralela a los debates, el equipo de transición registra las ideas en un documento de visión, posiblemente respaldado por un subgrupo de la arena motivado o un tercero externo que puede contribuir a la visualización. El equipo de transición, junto con el grupo de la arena, puede decidir publicar esta visión de una forma atractiva como resultado de esta etapa; también pueden esperar hasta el final de la próxima etapa cuando se vuelve parte de una agenda de transición más amplia (consultar etapa V).

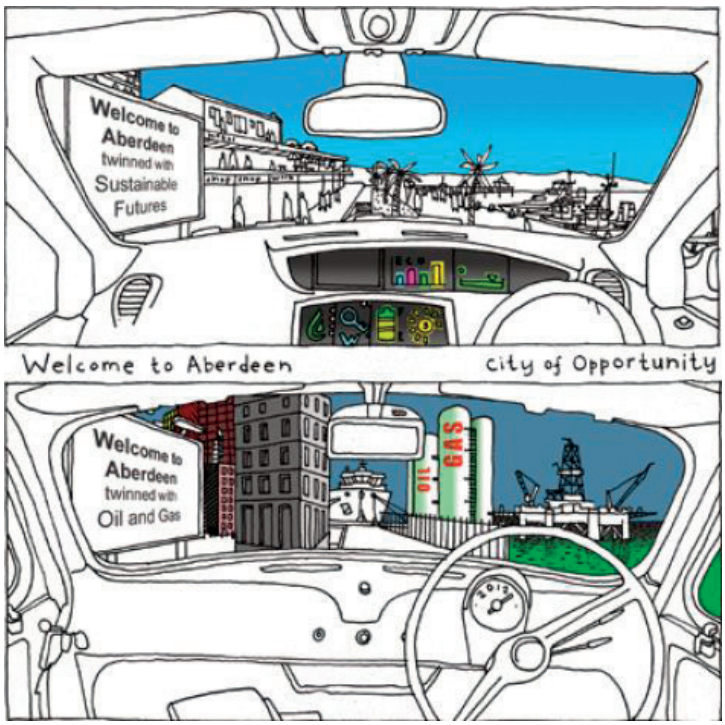
¿Cómo lo hicieron en Aberdeen?

En la ciudad de Aberdeen, el grupo de la arena identificó dos plazos previstos que se relacionan con la visión y los caminos de transición posibles: 2030 como el objetivo para realizar con urgencia aquellas cosas que pueden lograrse (opciones posibles); 2050 como el objetivo para pensar en este proceso de modo que estemos preparados para la etapa en que la industria petrolera haya dejado de existir en Aberdeen. El grupo estuvo de acuerdo en los siguientes cinco principios de orientación: Aberdeen como una ciudad de oportunidades; Aberdeen como una ciudad atractiva para visitar y vivir; Aberdeen como una ciudad de aprendizaje; Aberdeen como una ciudad accesible; Aberdeen como una ciudad energéticamente eficiente y fuerte. Para cada principio de orientación, se creó una imagen visionaria a partir de una síntesis de las declaraciones, las ideas y los debates del grupo de la arena, que juntos representan una visión que describe las prácticas, el estilo de vida y las características de una Aberdeen sustentable en 2050.

DESAFÍOS

1) ***Atreverse a profundizar en el futuro***
   ¿Cómo se puede pensar más allá de lo pensable? Nuestro pensamiento siempre comienza con nuestros marcos de pensamiento actuales, por lo que un futuro planificado parece, inevitablemente, basarse en esos marcos. Además, las personas suelen ser reacias con respecto al pensamiento futuro: "pero... ¡eso es imposible!" y "¡tiene que ser realista!" son algunas de las expresiones comunes. En los grupos de la arena de las ciudades asociadas a MUSIC, hacer que el grupo de la arena adopte un modo orientado al futuro fue difícil, pero al mismo tiempo inspirador. Para permitir pensar más allá de lo posible en la actualidad, fue útil hacer que el grupo retroceda 30 años en el pasado y piense en todo lo que ha cambiado radicalmente. Además, fue muy útil contar con un ilustrador que respalde los debates con dibujos de un encanto muy imaginativo.

2) ***Crear una visión significativa***
   Los debates de planeamiento son una gran oportunidad para obtener libremente perspectivas diferentes y posiblemente contradictorias sobre el futuro. Al igual que con



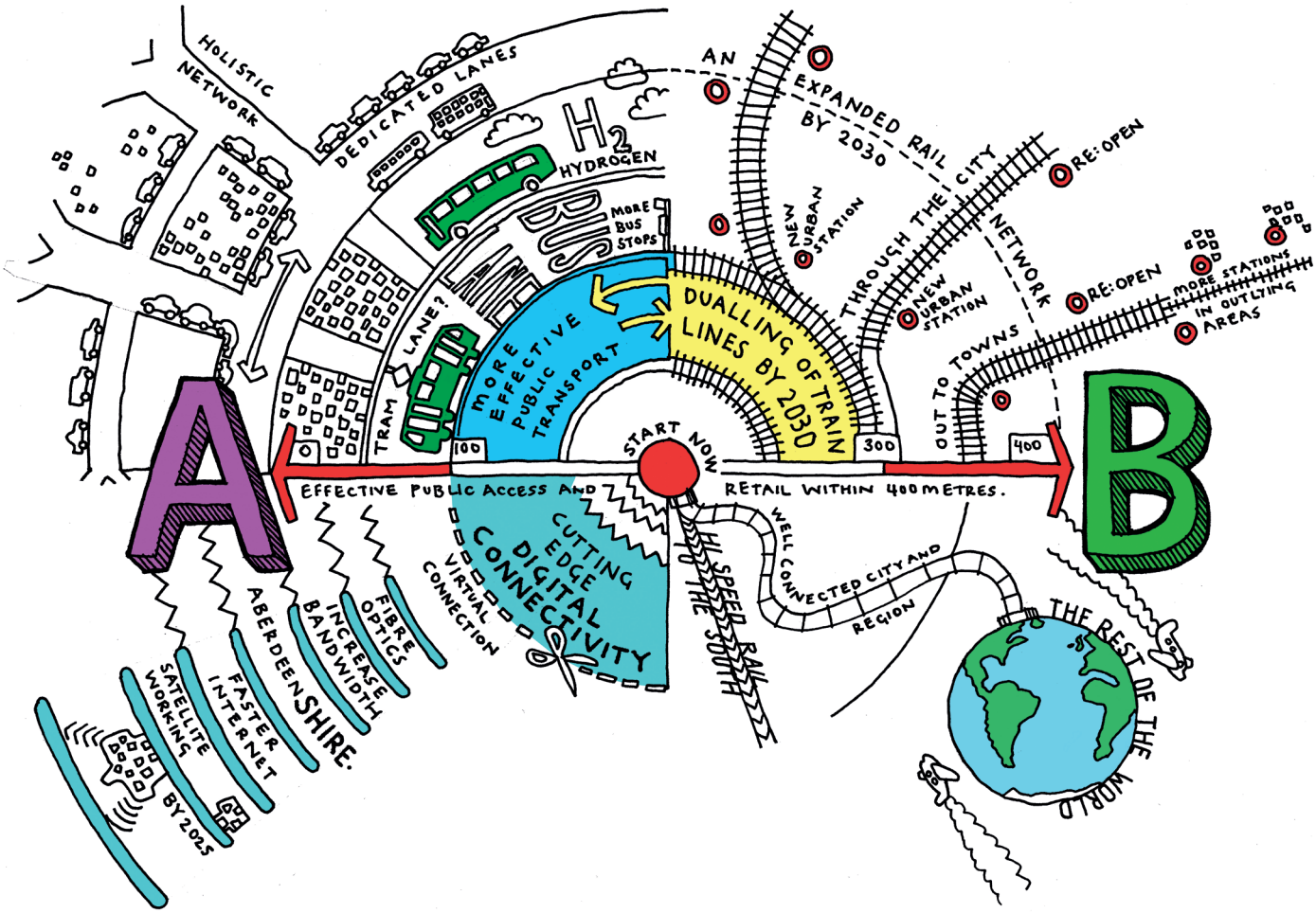


Figura 5 : Visualizaciones creadas durante las sesiones de desarrollar visiones y backcasting en Aberdeen

la estructuración del problema, dejar atrás las perspectivas institucionales representa todo un desafío. Buscar consenso sin profundizar en las ideas contradictorias sería solo un escape: la visión resultante sería apenas algo más que una fusión de frases comunes y vacías, muy lejos de ser una idea visionaria. Por lo tanto, los debates deberían llevar a visiones que sean lo suficientemente ricas en conceptos para ser significativas. Sin embargo, no necesitan estar completamente desarrolladas; no se pretende que predigan el futuro. En cambio, deberían proporcionar un sentido de dirección, así como también la ambición para llegar allí.

3) ***Lidiar con múltiples ritmos***
En esta etapa se debe encontrar un equilibrio entre "determinar una dirección" y "avanzar": mientras que algunos participantes necesitan más tiempo para la elaboración de la visión y los caminos de transición, otros quieren lograr resultados concretos con mayor rapidez. Apresurarse no deja tiempo para elaborar explícitamente el marco del problema y las visiones. Esto es indispensable para orientar las iniciativas y fomentar el debate. Además, un proceso demasiado acelerado puede hacer que los participantes pierdan su sentido de propiedad. Por otro lado, el proceso necesita mantenerse en marcha para conservar el entusiasmo, crear una dinámica y aprovechar las oportunidades. Una forma de lograr este equilibrio es trabajar con subgrupos o ser más flexible con las etapas.

« UN RESULTADO DE MUSIC FUE UN INCREMENTO DEL TRABAJO COLABORATIVO Y UNA OPORTUNIDAD PARA RECONOCER LO QUE YA ESTABA SUCEDIENDO Y VER CÓMO LOS SOCIOS PUEDEN TRABAJAR JUNTOS »

Funcionario municipal, Aberdeen

V. VOLVER A CONECTAR LAS ACCIONES A LARGO Y CORTO PLAZO

QUÉ

Esta etapa se trata de unir la visión del futuro (desarrollada en la etapa previa) con el presente. En las ciudades con el proyecto MUSIC, este fue un paso crucial de dejar de "estar en las nubes" (pensando en un futuro bajo en carbono) y conectarse con ideas más tangibles y concretas sobre cómo alcanzar este futuro.

Se desarrollaron varios caminos de transición y cada uno describe una ruta posible desde el presente hacia el futuro planificado, por ejemplo: "de una economía dependiente del petróleo a una economía diversa con una diversidad de empleo" (Aberdeen) y "el consumidor impulsa el mercado" (Gante). Estos no son planes fijos ni escenarios detallados, sino argumentos inspiradores que incluyen metas e ideas de acción en el corto, medio y largo plazo. Los caminos de transición proporcionan información sobre qué se necesita para alcanzar el futuro planificado. Después de que el grupo de la arena ha definido, priorizado y elaborado un conjunto de caminos de transición, se pueden establecer los grupos de trabajo para poner en marcha algunas de las ideas de acción definidas para el corto plazo.

Al final de esta etapa, se puede consolidar una agenda de transición. Este es un documento que resume los caminos y las ideas de acción, así como también los temas del cambio y las visiones del futuro en las reuniones de la arena de transición.

PORQUÉ

Mientras el ejercicio de planeamiento permite imaginar un futuro sustentable, el ejercicio de backcasting (retrospección desde el futuro) yuda a los participantes de la arena a imaginar la posibilidad de alcanzar tal futuro y cómo hacerlo. Los participantes individuales pueden percibir oportunidades para ellos mismos y sus redes para contribuir para alcanzar el futuro deseado. Así, la agenda de transición sirve como una brújula para las estrategias y acciones del futuro. Si se consolida claramente, también puede convertirse en un instrumento para lograr mayor compromiso, ya que permite que los actores se relacionen con sus propias estrategias e iniciativas para esta agenda.

A través del desarrollo de caminos e ideas de acción, los intereses, los motivos, los recursos y las estrategias salen a la luz, y así permiten la alineación de planes y estrategias individuales. Los participantes también toman consciencia de los impulsores y las barreras posibles, y comienzan a mirar de manera diferente las iniciativas y los desarrollos existentes, lo que les brinda nuevos significados en el contexto de los caminos.

Finalmente, esta etapa es importante para aumentar el compromiso grupal y personal, ya que se solicita a los participantes confirmar la agenda de transición.

« VES A TODA ESA GENTE AMABLE QUE LO HACE BIEN QUE TE ESTIMULA A IR UN POCO MÁS ALLÁ »

Participante, Gante

CÓMO

Backcasting

Para desarrollar los caminos de transición, una o más reuniones de la arena de transición se dedican a la backcasting. Este es un método de crear colectivamente caminos hacia un futuro planificado, tomando el futuro como el punto de partida y yendo paso a paso en el pasado. Con base en el futuro planificado, es esencial formular estrategias orientadas al futuro que vayan más allá de las soluciones de "situación normal" y que no estén limitadas por intereses personales.

El primer paso en las reuniones de backcasting es identificar una variedad de caminos de transición, por ejemplo, al solicitar a los participantes que formulen cambios fundamentales en un formato "de-hasta" (por ejemplo, "de poseer a usar" o "de producción de energía centralizada a descentralizada") y agrupándolos en un debate grupal.

Después de que los caminos han sido identificados, el grupo de la arena prioriza los caminos de transición, por ejemplo, al discutir aquellos que consideran más importantes y motivadores a nivel personal. Los caminos (o una selección de ellos) pueden seguir elaborándose dentro del grupo la arena o sus subgrupos, siempre que el grupo completo verifique los resultados. Las preguntas típicas para la elaboración de caminos son las siguientes:

- ¿Qué cambios fueron necesarios para lograr la visión? *(p. ej. ¿Qué se ha convertido en algo normal en el 2050 que era excepcional en 2010 y viceversa? ¿Qué cambió fundamentalmente en las instituciones, los hábitos, las técnicas, las infraestructuras, etc.?)*
- ¿Qué metas se lograron (ca. 3) comenzando desde el 2050, p. ej., en 2030, 2018,…)?
- ¿Qué intervenciones y acciones correspondientes se necesitaron?
- ¿Qué impulsores y trampolines han sido de apoyo para lograr esos cambios y qué barreras se han encontrado?
- ¿Qué actores fueron importantes para alcanzar esos hitos?

Identificar acciones a corto plazo

Como próximo paso, el grupo de la arena identifica acciones a corto plazo con estos caminos de transición. En general, distinguimos entre experimentos de transición y otras actividades derivadas. La gestión de transición apunta específicamente a los experimentos de transición, es decir, iniciativas para explorar y aprender acerca de los cambios en estructuras, culturas y prácticas, tal como se describen en los caminos de transición (consultar también el recuadro). A continuación, se pueden definir otras actividades derivadas. Estas podrían ser de una naturaleza menos radical o exploratoria, pero igualmente útiles para impulsar la agenda de transición hacia adelante. Las ideas para las iniciativas que han surgido en las etapas previas también sirven como contribuciones aquí.

Desarrollar experimentos de transición es un acto de equilibrio entre radicalidad y viabilidad. Los proyectos deberían ser en "situaciones *anormales*" y desafiar el estado actual, y, al mismo tiempo, ser viables y visibles. Se necesita un marco creativo para definir y desarrollar un primer conjunto amplio de experimentos de transición (posiblemente incorporando un grupo más amplio de actores). Luego, estas son prioridad para el grupo de la arena en base a criterios, como los siguientes:

- Radicalidad (¿Esto es fundamentalmente diferentes de las prácticas dominantes?)
- Contenido (¿Aborda un desafío social descrito en los caminos de transición?)
- Viabilidad (¿Es posible realizar este proyecto en el corto plazo, por nuestra cuenta o comprometiendo a otros?)
- Valor estratégico (¿Podemos aprender de este proyecto sobre alcanzar los cambios fundamentales planificados?)
- Valor de movilización/comunicación (¿Tiene un efecto sorpresa? ¿Las personas se relacionarán con esto?)

Las reuniones de la arena adicional o reuniones de subgrupos, que posiblemente involucran un grupo más amplio de personas, pueden dedicarse a una operatividad adicional de la carpeta de acciones del corto plazo (como se retoman en la etapa VII, entrar en acción). En este momento, el grupo de la arena también puede especificar qué personas y organizaciones deberían comprometerse más, así como también identificar los vínculos potenciales para las iniciativas y desarrollos en curso relevantes (en preparación de la etapa VI, incluir y anclar).

Experimentos de transición

Los experimentos de transición, a veces también denominados proyectos icónicos o acciones decisivas, son acciones de corto plazo a través de las cuales se exploran las estructuras alternativas, culturas y prácticas. Un experimento de transición es, por lo tanto, un objetivo en sí mismo y un instrumento para explorar y aprender sobre formas radicalmente distintas de cumplir las necesidades sociales, ahora y en el futuro. Lo que los diferencia de otros proyectos de innovación es que toman desafíos sociales en lugar de una innovación específica (es decir, una solución) como el punto de partida.

Un buen ejemplo es el proyecto "calle viviente " (leefstraat) que surgió de la arena de movilidad en Gante (consultar también la página 51). Al igual que en otras ciudades, el problema de la movilidad provoca un debate social extremadamente polarizado, especialmente con respecto a limitar el uso de los autos en la ciudad. Los agentes de cambio en Gante tomaron una perspectiva diferente y vieron a la movilidad sustentable como un impulsor para los desarrollos futuros hacia una ciudad sustentable. Sus estrategias exigen algunos años de experimentación, verdad cuyo respaldo se puede crear para las decisiones difíciles que se necesitan para fomentar una movilidad sustentable en Gante.

El proyecto temporal "calle viviente " es uno de estos experimentos. La agenda de transición incluyó la imagen visionaria de calles para las personas en lugar de los autos. El grupo de trabajo tradujo su visión del futuro en un proyecto posible al transformarlo en un evento. Invitaron residentes locales para usar temporalmente (un mes o más) sus calles para vivir, reunirse y jugar (y cerrarlas para los autos), con el fin de ver cómo se siente y cómo se puede organizar. En el mismo mes, los residentes también tuvieron acceso a otras opciones de movilidad.

Durante el primer año, dos calles participaron en el proyecto y se convirtieron en calles sin autos por un mes. Esto dio lugar al debate sobre el futuro de la movilidad en Gante, tanto en los residentes como en los medios, y sobre la posibilidad de esta opción "imposible". Se pueden extraer muchas lecciones a partir del experimento: desde aspectos institucionales, como límites de la legislación de seguridad actual, a aspectos culturales, como las motivaciones detrás de (no) elegir convertir una calle en una calle libre de autos. El proyecto continúa de la siguiente manera: la cantidad de calles participantes sigue aumentando (este año, participan 10 calles) y, al mismo tiempo, el equipo del proyecto propaga el concepto para influenciar el pensamiento de los encargados de diseñar políticas y los expertos en movilidad.

Consolidar la agenda de transición

Los resultados del proceso hasta ahora se consolidaron en una agenda de transición, que resume el desafío de transición, las visiones, los caminos y las acciones a corto plazo. La agenda de transición puede tomar muchas de las siguientes formas: un folleto, una revista, un sitio web, una serie de tarjetas, etc. Los participantes de la arena se comprometen explícitamente al indicar sus nombres como coautores. La agenda de transición, aunque está elaborada y llena de buenas ideas, permanece como un panorama temporal; siempre se puede rescribir, revisar y mejorar. Abarca una perspectiva estratégica (una narrativa de la transición) que puede utilizarse como

un punto de apoyo para las nuevas iniciativas y políticas, y como un medio para atraer el compromiso del resto, tal como se describirá en los próximos capítulos.

¿Cómo lo hicieron en Ludwigsburg?

El grupo de la arena en Ludwigsburg había desarrollado un visión inspiradora de "Un día en la vida de Ludwig y Ludwiga en 2050", que fue acompañada por una visión más descriptiva de visiones, como movilidad y espacios verdes. A través de un gran ejercicio de backcasting, el grupo de la arena tradujo su visión en la situación actual. En tres reuniones completas más dos reuniones adicionales en pequeños grupos, elaboraron 21 campos de acción (su término para los caminos) en lo que respecta a los hitos (en 2035, 2025 y 2015) e identificaron actores claves.

Se llevaron a cabo tres eventos de ampliación en los que la visión y la agenda resultante fueron presentadas a otros actores de la ciudad. Durante estas reuniones, los caminos de transición se siguieron discutiendo y preparando para ponerse en marcha. El objetivo se dirigió e involucró nuevos actores, haciendo que vinculen esta agenda de transición con sus propias agendas.

Figura 6 : El resultado de una sesión de backcasting en Ludwigsburg

DESAFÍOS

1) ***Continuar desafiando a lo mismo de siempre***
En el cambio del enfoque hacia el presente, el grupo de la arena experimenta lamentablemente la diferencia entre el futuro deseado y la realidad actual. La siguiente pregunta puede ser algo frustrante: "¿es lo que debatimos aquí realmente posible?". Podría existir la tendencia en reducir el nivel de ambiciones y radicalidad de la agenda de transición y los experimentos propuestos. Esto haría que pierdan su significado simbólico (potencial). Debatir el significado y las enseñanzas de los experimentos en el contexto de la agenda de transición mantiene la visión detrás de los experimentos bien definida y es un recordatorio para no volver a caer en lo mismo de siempre. Otra condición previa para superar este problema radica en las etapas anteriores: el proceso debería dejar el tiempo suficiente para permitir que los participantes de la arena consoliden explícitamente el marco del problema, la visión, los caminos y las ideas de acción, que, después de la publicación, sirven como un punto común.

Figura 7 : Una de las calles que forman parte del experimento « calle viviente » en Gante

2) ***Evitar el peligro del pensamiento del proyecto***

A pesar de que la agenda no es un proyecto, a menudo se percibe como tal. Pensar acerca del futuro no es un fin (para predecir el futuro, sino un medio (para influenciar el futuro). Se trata de esbozar los perfiles de los futuros posibles y controlar el cambio a través de los caminos de transición. Los ejemplos de otras ciudades pueden demostrar al grupo de la arena que la backcasting proporciona oportunidades y agendas para el corto plazo, junto con estrategias concretas, intervenciones y las condiciones (sociales, legales, financieras, institucionales) que se necesitan para llevarlas a cabo.

3) ***¿De quién es la agenda?***

Debido a la naturaleza informal del marco de la arena de transición, las preguntas que seguramente surjan son las siguientes: "¿de quién es esta agenda?" y "¿quiénes somos para redactar una agenda para la ciudad?". La administración de la ciudad puede no estar segura de publicar una agenda con ideas que van más allá de lo que se considera posible (en lugar de verla como la agenda del grupo de la arena). El grupo de la arena puede no estar seguro de poder llevar a cabo la agenda (en lugar de verla como un medio para influenciar la agenda de otros). O, por otro lado, el grupo puede transformarla en una lista de deseos orientada a otros actores, como el gobierno local (en lugar de observar también su propio rol). En conjunto, es una agenda para la ciudad, elaborada por este grupo temporal de agentes de cambio. Un marco claro resuelve los malentendidos: la agenda de transición no es obligatoria; tiene que merecer su influencia por la fuerza de las ideas incluidas. Esto también significa que el grupo de la arena debería aceptar que la agenda no estará "implementada", sino que se reformará e incorporará elementos.

VI. INCLUIR Y ANCLAR

QUÉ

Una vez que la agenda de transición está consolidada, es momento de dejar atrás el marco protegido de la arena de transición y hacer que interactúe con el resto del mundo. La agenda de transición proporciona un punto de partida para un grupo más amplio de personas, organizaciones e iniciativas para adoptar ambiciones para un futuro sustentable, y relaciona esto con sus propias agendas y prácticas. Un primer paso en esta dirección podría ser un evento introductorio, en el cual los participantes de la arena presentan la agenda de transición a los miembros de sus redes.

El objetivo es tener un impacto duradero, aunque esto no implica de manera automática que la arena de transición deba permanecer intacta o que sus reuniones deban continuar. Las actividades se realizan para fortalecer las iniciativas que contribuyen a la perspectiva de orientación esbozada y para desafiar a los actores a que cumplan su rol en la dinámica de transición. Los participantes de la arena y otros podrían poner en práctica la agenda o adoptarla y adaptarla, por ejemplo, en forma de derivaciones. Estas pueden surgir espontáneamente de las ideas, las redes y la energía que la arena ha cultivado.

Diferenciamos los siguientes cuatro grupos de actividades: organizar eventos de conexión, buscar publicidad, introducir la agenda de transición en otros procesos y seguir con la transición de la organización municipal. Al mismo tiempo, pueden retomarse los experimentos de transición identificados (consultar etapa VII). La naturaleza exacta de estas actividades depende en gran medida del contexto local y la dinámica del proceso: a menudo comienzan durante la trayectoria de la arena.

PORQUÉ

El enfoque de la gestión de transición busca influenciar y acelerar el cambio social hacia caminos más sustentables. Tener una cantidad limitada de participantes en una arena de transición es necesario para avanzar según la perspectiva de cada uno e ir más allá de lo mismo de siempre. El compromiso de una red en aumento es necesario para incrementar el impacto de los resultados de la arena y desencadenar el potencial del resto para contribuir al futuro sustentable de la ciudad. La arena de transición proporciona un impulso de innovación temporal. El objetivo ahora es mantener la dinámica en aumento, al seguir generando espacio para los paradigmas y las prácticas emergentes, al mismo tiempo que se exploran nuevos roles y relaciones.

Hacer que se comprometan cada vez más actores puede generar una masa crítica para integrar la sustentabilidad. Otro enfoque es cambiar las condiciones del marco. Una agenda de transición revela la necesidad de transformar aspectos específicos de estructuras, culturas y prácticas existentes. Estas se pueden poner en acción al explicitar las perspectivas y ubicarlas en la agenda de organizaciones con capacidad de influencia. Por ejemplo, los bancos pueden alterar las rutinas de financiación o los funcionarios de políticas que no están implicados pueden ajustar las regulaciones existentes.

Por último, la agenda de transición no será relevante si los que están involucrados la mantienen en su propio terreno. Cobra vida a través de los vínculos con los desarrollos actuales. Si se sigue esta agenda, es fundamental comprometerse con distintos actores en otros campos y redes para su adopción, adaptación y mayor desarrollo.

CÓMO

Establecer un rol de coordinación
En teoría, un coordinador o un equipo de coordinación (nuevo) surge como una fuerza impulsora, cumpliendo la agenda de transición, facilitando y expandiendo la red de los actores comprometidos y organizando el espacio para la reflexión e inspiración. La municipalidad, los participantes de la arena u otros actores pueden ocupar este rol de respaldo. Trabajarán junto con los participantes de la arena, actores adicionales que se involucran y una red más amplia de los responsables de las políticas.

Organizar eventos de conexión
Los eventos de conexión pueden movilizar a los actores para contribuir a la agenda de transición y "mantener la llama encendida", por ejemplo:

- Organizar eventos de conexión para **celebrar éxitos**. Por ejemplo, la organización de un evento de conexión (o evento de "búsqueda de talentos") directamente después de la formulación de la agenda, como un medio para lanzar los resultados de la arena. Los asistentes son alentados a unirse a los grupos de trabajo y adoptar partes específicas de la agenda de transición. Los eventos relacionados a los experimentos de transición (etapa VII) son otra gran oportunidad para comprometer más actores al comunicarles sobre la sustentabilidad del futuro.
- Organizar eventos para **revelar y respaldar ideas e iniciativas prometedoras**. Por ejemplo, las reuniones de bajo perfil en forma de cafés de clima o cafés de movilidad pueden proporcionar un impulso para las nuevas conexiones e ideas. Los eventos de colaboración abierta distribuida ofrecen un formato más estructurado. Aquí, se exponen las iniciativas o ideas de proyectos y la audiencia tiene la oportunidad de aportar inspiración, experiencia, recursos y redes. Junto a los eventos, otras formas de revelar y respaldar ideas prometedoras incluyen organizar una competencia, contratar exploradores de ideas o establecer una agencia de desarrollo del proyecto.
- Tomar el escenario en los **eventos existentes** para presentar, debatir y seguir desarrollando la agenda de transición con distintas audiencias.

Buscar publicidad
Buscar publicidad también puede ayudar a llegar a una audiencia más amplia e involucrarla, por ejemplo, al hacer lo siguiente:

- Organizar la atención de los medios para promover la agenda de transición y los grupos de trabajo.
- Proporcionar a los participantes de la arena y del grupo de trabajo los materiales promocionales (como revistas o tarjetas digitales) para ayudarlos a comunicar las ideas de su agenda de transición en sus redes.
- Conectar con personas, organizaciones, lugares o eventos que tengan un factor de impacto alto, pero que (todavía) no tengan nada que ver con la sustentabilidad, y, de ese modo, transformarlos en embajadores.

Las empresas, las organizaciones y los individuos pueden ser alentados a identificar y desarrollar su rol en la agenda de transición o ambiciones de sustentabilidad más amplias para la ciudad, haciendo que adapten sus propias iniciativas y estrategias. Se puede dirigir a ellos específicamente, por ejemplo, al realizar lo siguiente:

- Establecer una **convención** ambiciosa que puede ser firmada por empresas y otras organizaciones, en la cual prometan contribuir al futuro sustentable de la ciudad (un "memorando de acción").
- Formar una red climática, que proporcione una plataforma en línea o fuera de línea

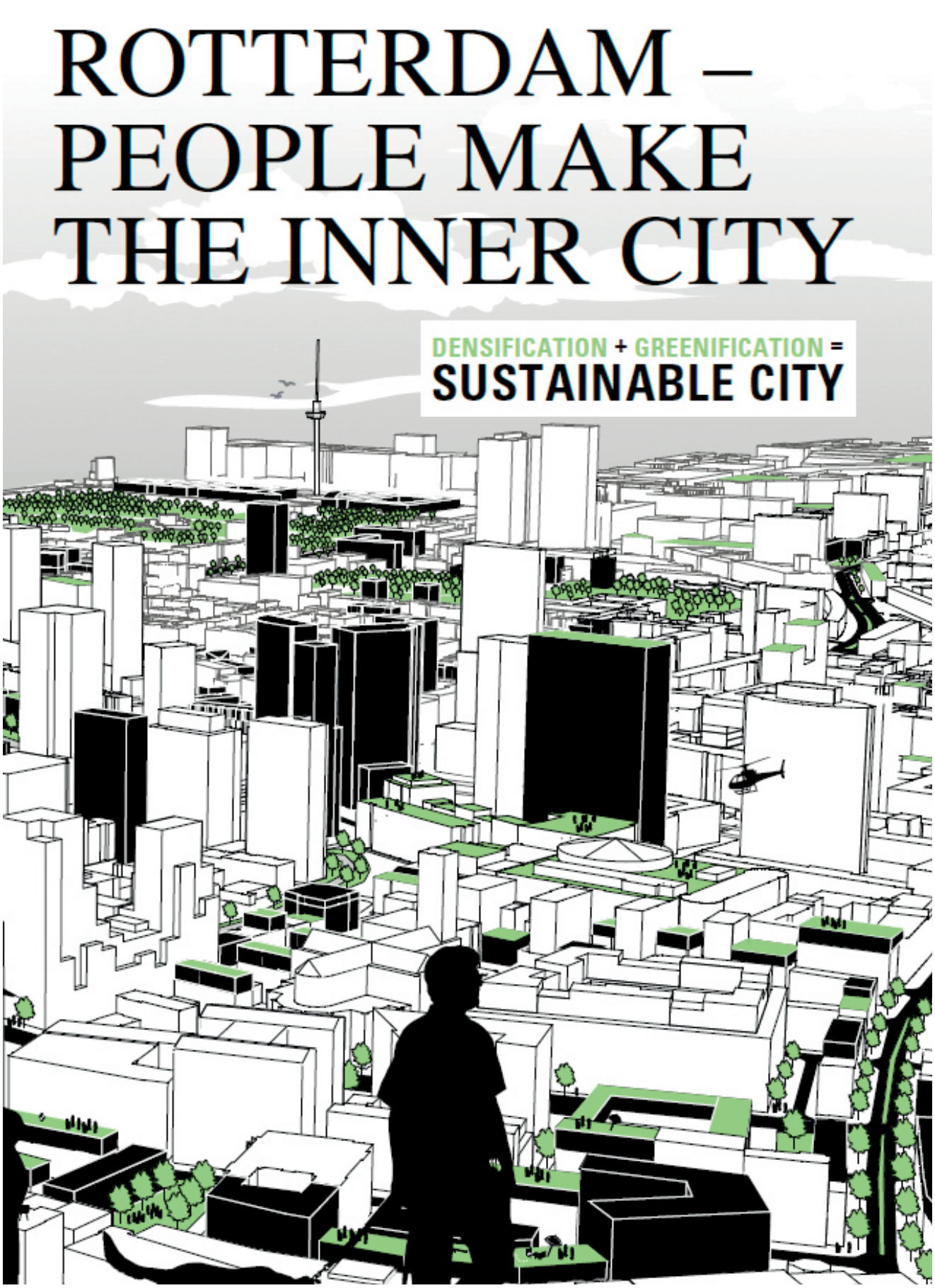


Figura 8 : La publicación de Rotterdam que incluye las percepciones desde el ámbito de la transición

para las acciones de todos los tipos de organizaciones.

- Organizar **sesiones de backcasting** con partes interesadas claves, para explorar cómo pueden vincular sus estrategias al futuro planificado e invitarlos a formar parte en la promoción de la agenda de transición.
- Iniciar **grupos de trabajos** específicos de los problemas para elaborar caminos de transición e iniciativas, como un medio para involucrar a actores que, de otro modo, no se verían obligados por el problema más amplio de la neutralidad climática.

Asimismo, la municipalidad también puede ser alentada a seguir adaptando su elaboración de políticas e iniciativas en respuesta a la agenda de transición, al realizar lo siguiente:

- **Incorporar** elaboradores de políticas de los departamentos relevantes **en los grupos de trabajo**.
- **Crear foros para los elaboradores de políticas** para presentar y debatir la agenda de transición y los grupos de trabajo. Estos eventos pueden variar desde reuniones del estilo "almuerzos de aprendizaje" a grupos de trabajo internos.
- **Crear foros para los políticos** para presentar y debatir la agenda de transición y crear respaldo para las actividades de seguimiento.
- **Persuadir**: explicitar qué agendas e instrumentos de la política deberían ajustarse según la agenda de transición, y comenzar el diálogo con los departamentos relevantes para abordar este tema (con elaboradores de políticas, administradores o políticos).
- Organizar **sesiones de backcasting internas** dentro o entre varios departamentos de la administración de la ciudad.

Seguir transformando la organización municipal

La organización de la arena de transición proporciona un punto de partida concreto para influir en la dinámica social. Concentrarse en el aprendizaje social e institucional y crear oportunidades para los agentes de cambio puede traducirse en el trabajo diario de la administración de la ciudad. Una ciudad puede, por ejemplo, iniciar otra trayectoria de la arena de transición con otro enfoque más específico. Esto sucedió en Gante con las arenas de movilidad y universidad. Este nuevo modo de trabajar también se puede traducir en proyectos "regulares": como resultado del proyecto MUSIC, las ciudades participantes vieron un aumento en el trabajo colaborativo y se volvieron más hábiles en reconocer lo que ya estaba pasando. En Aberdeen, influenció el enfoque de la ciudad para elaborar un Plan de acción de energía estratégica para alentar a la administración "a ingresar en este proceso con una mirada genuina y abierta", de manera que "las personas se involucran desde el principio y sienten que en verdad pueden contribuir", tal como lo explica un funcionario de políticas.

« LA GESTIÓN DE TRANSICIÓN NO ES SOLAMENTE OTRO PROCESO PARTICIPATIVO; SE TRATA DE UNA TRANSFORMACIÓN DESDE EL INTERIOR »

Facilitador, Montreuil

¿Cómo lo hicieron en Montreuil?

La arena de transición en Montreuil elaboró una agenda de transición para comprometer y motivar al resto de las personas. La agenda incluyó una descripción breve del proceso de la arena más siete "tarjetas de soluciones". Cada una de estas tarjetas de soluciones se concentró en un desafío específico e incluyó lo siguiente: una perspectiva histórica, un camino general, ideas para enfrentar el desafío y vinculaciones a los procesos y las iniciativas municipales y civiles actuales. Se ilustró la agenda con fotos, frases y eslóganes.

Se organizó un evento para lanzar la agenda de transición y para presentar uno de los experimentos de transición, el FabLab[2] . En esta noche festiva con más de 100 invitados, se presentó la agenda de transición ante la alcaldesa de Montreuil. Ella firmó el documento junto con los miembros de la arena, lo que representó un acto simbólico de su compromiso con esta agenda. Los meses siguientes, los experimentos de transición fueron puestos en marcha por el equipo de transición y el grupo de la arena, quienes también buscaron involucrar más actores. Medio año después, se organizó un festival MUSIC & FabLab de dos días, que reunió aproximadamente 200 personas para darle un impulso adicional a la agenda de transición. En el festival ocurrió la elaboración de siete proyectos claves, que luego fueron aceptados por los ciudadanos y organizaciones que participaron con la ayuda de la municipalidad. Previamente, las reuniones de la arena ya habían establecido sinergias entre los proyectos existentes en dos casos.

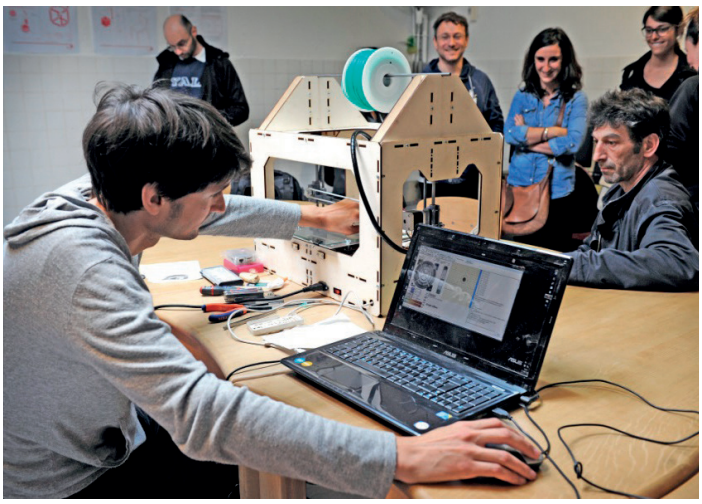


Figura 9 : El FabLab, un experimento de transición en Montreuil

No es posible evaluar con precisión la influencia del proceso de la gestión de transición más allá de las iniciativas emergentes. Podemos describir algunos casos. Por ejemplo, las ideas de la agenda fueron promovidas por un partido político local, que fue creado por uno de los participantes de la arena. Además, la agenda inspiró el desarrollo de políticas en varios departamentos. Un funcionario de políticas involucrado explicó lo siguiente: "[la gestión de transición] permitió [] eliminar la forma institucional de analizar las cosas". Por último, el proceso llevó a una reflexión sobre la relación entre la municipalidad y sus ciudadanos. Un miembro del equipo de transición expresó que "para [los funcionarios de políticas], existe un antes y después de la arena, porque realmente modificó su forma de trabajar".

2 Un FabLab (abreviatura de las palabras en inglés Fabrication Laboratory) es un taller abierto para la fabricación digital (consultar www.fablabinternational.org)

DESAFÍOS

1) ***Continuar el esfuerzo de transición***
La arena de transición ofreció un marco estructurado para volver a pensar los paradigmas y las prácticas. En esta etapa, el alcance es significativamente más amplio. Cuando abordamos la diversidad de las posibles intervenciones, nos enfrentamos a las preguntas sobre dónde empezar y cómo establecer las prioridades. La experiencia en el proyecto MUSIC demuestra que las ciudades no deberían subestimar la importancia de un rol de facilitación (ni la inversión para el mismo) en esta etapa. La realidad municipal demuestra que para obtener respaldo y presupuesto para dicho rol, los esfuerzos deben ser emitidos en forma de un proyecto (p. ej., formular plazos y eventos). Esto reconoce la relevancia y urgencia de tal esfuerzo de facilitación, que, de otra manera, podría verse afectado por otras prioridades.

2) ***Superar los patrones de roles arraigados***
Es difícil tanto para los ciudadanos como para la administración superar los patrones de roles arraigados. Un funcionario municipal en Gante notó que, a pesar de que era necesario el reconocimiento de una fuerte orientación externa, "pasará un tiempo hasta que los gobiernos se sientan cómodos con eso y descubran su nuevo rol". Al mismo tiempo, los participantes de los grupos de la arena en todas las ciudades estaban acostumbrados a trayectorias de participación en las que brindaban contribuciones a la formulación de políticas y, por lo tanto, se sentían menos forzados a desafiar su propia manera de trabajar y pensar.

3) ***Abordar las características de "caja negra" de la municipalidad***
Por un lado, la municipalidad aspira a trabajar con los agentes de cambio en la ciudad, que cuestionan lo mismo de siempre. Por el otro, la municipalidad puede ser considerada como una representación específicamente de eso; es decir, de "lo mismo de siempre". Además, si bien suele tratarse como un solo actor, de hecho, "la" municipalidad consta de varios departamentos y personas con sus propios intereses y prioridades. Estos pueden ser conflictivos, pero también fortalecedores e, incluso, desconocidos entre sí. Los funcionarios de políticas que llevan a cabo el proceso de gestión de transición necesitan tener un buen conocimiento de la dinámica interna de la municipalidad. Juegan un rol fundamental en unir los desarrollos que surgen del proceso de gestión de transición con los procesos administrativos "normales" y también los procesos de formulación de políticas. En el mejor de los casos, sus colegas toman el proceso y los resultados como un desafío interesante o una fuente de inspiración, o, en el peor de los casos, como una crítica a su propio trabajo. Además, desde la perspectiva de los agentes de cambio, la caja negra de la municipalidad puede ser una experiencia frustrante: por un lado, están capacitados y autorizados, y por el otro, están limitados por la misma organización.

VII. ENTRAR EN ACCIÓN

QUÉ

La agenda de transición proporciona una dirección para el largo plazo e inspira acciones para el corto plazo. Como un seguimiento del trabajo del grupo de la arena, algunos de los experimentos de transición propuestos (consultar el cuadro de texto pueden ser elaborados y llevados a cabo por los participantes de la arena y los actores recientemente incorporados. Además, otras actividades actuales, planificadas y surgidas recientemente pueden vincularse con la agenda, de este modo reforzándolas al hacerlas parte de una perspectiva general. .

Los experimentos de transición no solo se tratan de alcanzar metas directas del proyecto. También se ocupan del aprendizaje de nuevas prácticas, que podrían contribuir al futuro planificado. El control, la reflexión y el aprendizaje ocurren principalmente con los participantes del grupo de la arena (también se pueden incluir actores externos).

PORQUÉ

Los experimentos de transición tienen como objetivo las alternativas piloto o las prácticas, culturas y estructuras innovadoras. Aquellos involucrados "aprenden haciendo" sobre los desafíos y las soluciones; las actividades, cuando son exitosas, sirven para demostrar que el futuro planificado es posible.

Una perspectiva de acción también es necesaria para sumar más y distintos tipos de actores. Para algunos, la narrativa de la transición podría ser demasiado abstracta o poco clara. Al unir la narrativa con acciones, se vuelve viva y clara para una audiencia más amplia. Además, los experimentos pueden funcionar como símbolos de una nueva forma de pensar y también como puntos de apoyo para los intereses, las necesidades y las estrategias de las personas. Esto ayuda a atraer más interés, experiencia y recursos.

El control puede proteger la relación entre la agenda de transición y los experimentos de transición. Estos esfuerzos también permiten influir en el cambio de dinámica y en las oportunidades futuras. Por último, el control permite el aprendizaje, también para los actores que no participan de los experimentos.

CÓMO

Establecer iniciativas
En paralelo o como un seguimiento a la arena de transición, se pueden adoptar acciones específicas de la agenda de transición. Esta adopción depende de la motivación y la ambición de los participantes de la arena, pero también del compromiso de los actores, que son capaces de poner en marcha las ideas y encontrar recursos adecuados. Pueden ser personas individuales u organizaciones, o colaboraciones (nuevas).

En el caso de la última opción, se formarán grupos de trabajo para proporcionar una estructura y trabajar con las iniciativas o experimentos y para reunir las habilidades y los recursos. Estos grupos de trabajo incluirán los participantes de la arena, así como también otros invitados, para lograr las acciones previstas. Además, se pueden invitar nuevos actores para adoptar y abordar temas y actividades que aún no fueron cubiertos por los grupos de trabajo emergentes.

Iniciativas de respaldo
Un equipo de coordinación puede adoptar un rol de respaldo o facilitación (consultar etapa VI). Pueden facilitar el trabajo de los grupos de trabajo y, probablemente, también de otras iniciativas de sustentabilidad, al hacer lo siguiente:

- Asignar actores relevantes y hacer que se comprometan a adoptar un rol activo en las iniciativas.
- Crear una red de actores de apoyo (como funcionarios de políticas, representantes de la empresa y otros) para las iniciativas.
- Buscar financieros y fondos relevantes.
- Incorporar tareas administrativas y proporcionar un desarrollo de capacidades.
- Tener ellos mismos un rol activo en el proyecto.

Control y reflexión
Pensar en las actividades y su coherencia con la agenda de transición puede ayudar a elaborar lecciones y proteger la coherencia interna del proceso. Los participantes pueden inspirarse entre sí y aprender del otro, por ejemplo, al elaborar aspectos de la agenda de transición, intercambiar experiencias o identificar desafíos y oportunidades de las próximas tendencias.

Al mismo tiempo, piensan en sus propias rutinas y puntos de vista, así como también en las condiciones límite de las instituciones, políticas y valores. Las redes de aprendizaje pueden mejorar el aprendizaje a partir de los experimentos; las personas en posiciones estratégicas analizan las prácticas iniciadas por los experimentos de transición y las barreras actuales que revelan.

¿Cómo lo hicieron en Gante?

El punto de partida para esta etapa fue el evento de lanzamiento, al que asistieron más de cien personas altamente motivadas (gracias a una "búsqueda de talentos" de los participantes de la arena). Se les informó sobre los resultados de la arena hasta el momento y fueron invitados a contribuir con las actividades derivadas nuevas. La mayoría de las actividades se siguieron elaborando en los grupos de trabajo del clima. Estos grupos comenzaron en el evento de lanzamiento (o poco después) y constaban de participantes de la arena y actores nuevos que se incorporaron gradualmente.

- *Los consumidores impulsan el mercado: se organizó un "movimiento zanahoria" para incentivar a los consumidores a comprar productos en una tienda para recompensar su compromiso con la sustentabilidad. Esta campaña de un día atrajo a 938 personas y logró que el mercado en cuestión invierta €10 000 en medidas para la sustentabilidad.*
- *Eficiencia energética para las empresas: se estableció un proyecto para estimular y guiar empresas pequeñas/medias para impulsarlas a trabajar estructuralmente en la eficiencia energéticamente.*
- *Camino verde: más de 30 organizaciones culturales se unieron a esta red para controlar sus emisiones de dióxido de carbono, para desarrollar un plan de acción energética y concientizar a los visitantes.*
- *Valorización del agua residual: se desarrolló un caso comercial sobre el transporte de residuos orgánicos a través del sistema de aguas residuales y el uso de aguas residuales para producir calor, biogás, nutrientes y aguas; se aplicará ahora en el distrito de la ciudad Old Docs (350 viviendas).*
- *Cultivo urbano: un participante dejó el grupo y comenzó un proyecto de cultivo urbano que involucraba niños, y los otros trabajaron en un plan en la ciudad del cultivo urbano.*
- *Economía azul: apuntó a establecer un proyecto icónico basado en los principios de la economía azul, pero no pudo incorporar socios comerciales.*

Dos iniciativas adicionales fueron inspiradas por la metodología de la gestión de transición y comenzaron un proceso de la arena similar en un contexto diferente.

Figura 10 : Un ejemplo de una actividad derivada : Carrotmob, Gante

- *El coordinador medioambiental de la universidad, un ex-miembro de la arena, inició una arena de transición con más de 120 estudiantes y miembros del personal para explorar cómo la universidad podría transformarse en sustentable. La agenda de transición resultante fue adoptada formalmente por la junta de la universidad; las actividades derivadas ahora se ponen en marcha y se estableció una plataforma de sustentabilidad.*
- *Los departamentos medioambientales y de movilidad municipales organizaron conjuntamente un proceso de la arena para explorar el futuro de la movilidad en Gante, que incluyó a 25 participantes y varios departamentos de la ciudad (movilidad, medioambiente, planificación espacial). Esto resultó en la agenda de transición recibida con tanto entusiasmo "la bici de Troya", reuniones de seguimiento regulares en forma de cafés sobre movilidad y 3 proyectos icónicos para generar respaldo para los desarrollos planificados.*

La mayoría de las iniciativas necesitaban tiempo para madurar; una no superó el intento. La administración de la ciudad adoptó un rol de apoyo, aunque limitado, al reflexionar, crear conexiones y ofrecer apoyo logístico. El contacto personal entre los participantes y la administración de la ciudad contribuyó fundamentalmente al éxito de las iniciativas derivadas. Por el otro lado, se vieron obstaculizadas por los pocos temas focales definidos previamente y los desafíos de establecer una iniciativa que vaya más allá de lo mismo de siempre. Se planearon reuniones adicionales para exponer las iniciativas y el aprendizaje mutuo, aunque no se llevaron a cabo. Incluso por su propia cuenta, todas las iniciativas se relacionaron claramente con la visión de la arena y tuvieron éxito en involucrar un grupo más amplio.

DESAFÍOS

1) ***Mantener la energía***
La arena de transición seguramente haya incluido una carpeta de acciones a corto plazo en la agenda de transición. No debería esperarse que estas ideas se lleven a cabo: la agenda de transición es más bien un punto de partida para generar nuevas iniciativas. Algunos, aunque no todos, los participantes de la arena seguirán las ideas desarrolladas, especialmente aquellos que pueden vincular estas actividades con sus redes profesionales, su trabajo o una fuerte motivación intrínseca. Muchos de los participantes son seleccionados principalmente por su capacidad de introducir nuevas formas de pensar; en esta etapa operativa, los actores con otras habilidades tomarán la delantera. Las ideas seguirán evolucionando cuando se involucren más actores, ya que traerán sus agendas y ambiciones personales. Por lo tanto, se necesita adaptabilidad para influir en su energía y motivación y, además, influir en las oportunidades surgidas recientemente.

2) ***Compartir la responsabilidad, compartir el éxito***
Los colegas en la administración de la ciudad apreciarán en mayor medida las acciones visibles y concretas, en lugar de los resultados intangibles, como una nueva forma de pensar o nuevas redes. Por lo tanto, los funcionarios de políticas podrían intentar impulsar las acciones a corto plazo o, incluso, tomar el control. Sin embargo, como lo vimos en todas las ciudades, las ideas del proyecto necesitaron tiempo para evolucionar y materializarse. Tomar el control puede disminuir la propiedad y el efecto duradero de los proyectos; se debe encontrar un equilibrio entre obtener respaldo y abandonar. Al mismo tiempo, se necesita un enfoque reflexivo para reclamar el éxito: no debe ser tomado por la municipalidad (por ejemplo, por un concejal), pero tampoco solo por uno de los socios del proyecto. Debería encontrarse una manera para disfrutar el éxito y compartirlo entre los socios del proyecto y, al mismo tiempo, asociarlo con el esfuerzo más amplio de la arena.

3) ***Poner en perspectiva los proyectos a corto plazo***
Cuando se está ocupado en seguir las iniciativas a corto plazo, es fácil olvidar la perspectiva más amplia de la agenda de transición. Sin embargo, la fuerza de las iniciativas no radica solo en lograr los resultados directos, sino también en incitar a la reflexión en cuanto a desarrollar más allá del statu quo. Por lo tanto, es fundamental alejar el panorama para obtener la visión detrás de las iniciativas. También para reflexionar sobre lo que las iniciativas enseñan sobre las prácticas alternativas, así como las barreras para el cambio. La reflexión también debe organizarse para evaluar si las iniciativas efectivamente contribuyen al futuro planificado y si la carpeta de iniciativas está bien definida en cuanto a la diversidad de los caminos de transición.

EPÍLOGO

CON ESTE MANUAL DE ORIENTACIÓN, intentamos brindarte una perspectiva clara sobre el enfoque de gestión de transición y cómo se puede aplicar a los problemas de sustentabilidad en el contexto urbano. Las ciudades con el proyecto MUSIC han disfrutado una ventana de oportunidades creada por este proyecto europeo, que generó un "espacio para salir de la zona de confort". Al usar esta ventana, han creado un sentido de dirección en sus ciudades y han logrado un impulso para el cambio local a través del empoderamiento de los actores de la ciudad. Creemos que ha llegado el momento de que más ciudades sigan estos pasos. Los últimos años han visto un debate en torno a la "sociedad grande" y la necesidad de nuevas formas de gobernanza. Una de estas formas podría ser la gestión de transición.

Como ya se mencionó en la introducción, querríamos reiterar que "un manual es, en realidad, demasiado estático para un proceso tan dinámico y radical". Para convertirlo, como mínimo, en algo más tangible, nos gustaría prepararte con algunos recursos adicionales. Échale un vistazo a nuestro sitio web, www.themusicproject.eu, que incluye un resumen completo de los procesos en las cinco ciudades. El sitio web también contiene documentación detallada adicional sobre algunos de los métodos presentados en este manual de orientación. Además, ofrecemos programas y talleres de capacitación; puedes encontrar un resumen de ellos en el sitio web www.transitionacademy.eu. Este trabajo se basa en un gran conjunto de obras sobre estudios de transición y gestión de transición. El Apéndice B ofrece un resumen de las sugerencias literarias, que te permiten seguir profundizando en las bases y las experiencias de este enfoque.

Esperamos que te hayas inspirado para impulsar el enfoque de gestión de transición también en tu ciudad. Nos encantaría que compartas tus comentarios, preguntas y experiencias con nosotros.

Te deseamos mucha suerte en tu contribución al futuro sustentable de tu ciudad.

Chris Roorda, Julia Wittmayer, Frank van Steenbergen, Pepik Henneman, Niki Frantzeskaki y Derk Loorbach.

APÉNDICE A: GLOSARIO

Análisis de actores: proporciona un resumen estructurado de los actores relacionados con el tema seleccionado y con el objetivo seleccionado para todas las etapas del proceso de gestión de transición.

Participantes de la arena: son agentes de cambio que son seleccionados e invitados a participar a las arenas de transición por el equipo de transición basándose en los análisis de sistemas y actores.

Backcasting: este es un método de crear colectivamente caminos hacia un futuro planificado, tomando el futuro como el punto de partida y yendo paso a paso en el pasado.

Agentes de cambio: son individuos dispuestos a ir más allá de "lo mismo de siempre", que están intrínsecamente conectados con el tema y abiertos a otras perspectivas de cambio.

Análisis de los sistemas: es una elaboración integradora de (el entorno de) el tema seleccionado. Permitiendo un conocimiento sistemático de la situación actual, ofrece información de las dinámicas de cambio a largo plazo y de las interacciones entre múltiples dominios.

Transiciones: son cambios fundamentales en las estructuras, las culturas y las prácticas en un (sub)sistema social.

Agenda de transición: es una publicación que resume el análisis de los sistemas, las visiones del futuro, los caminos y las acciones a corto plazo que se desarrollaron en las reuniones de la arena de transición. Esta agenda puede presentarse de muchas maneras: un folleto, una revista, un sitio web, una serie de tarjetas, etc.

Arena de transición: es un marco que proporciona un espacio informal, aunque bien estructurado para un grupo de agentes de cambio para reflexionar profundamente sobre el statu quo y desarrollar ideas, prácticas y relaciones alternativas. Los participantes de distintos orígenes (empresas, gobierno, institutos de investigación, ciudadanos) participan a una serie de reuniones para desarrollar conjuntamente una visión compartida, que puedan conectar con su práctica cotidiana. Los resultados de la arena guían la búsqueda de estrategias para transformar las estructuras, las culturas y las prácticas existentes, así como también para llevar a cabo nuevos proyectos, colaboraciones y experimentos.

Experimentos de transición: son proyectos innovadores con un desafío social como un punto de partida para el aprendizaje, orientados a contribuir a la transición. Los experimentos de transición, a veces también denominados proyectos icónicos o acciones decisivas, son actividades a través de las cuales se exploran las estructuras, culturas y prácticas alternativas. Un experimento de transición es, por lo tanto, un objetivo en sí mismo y un instrumento para explorar y aprender sobre formas radicalmente distintas de cumplir las necesidades sociales, ahora y en el futuro.

Gestión de transición: es un enfoque que tiene por objetivo influenciar la dirección y el ritmo de las dinámicas de cambio sociales. Intenta promover la sustentabilidad al generar espacio para nuevas formas de organizar, hacer y pensar. Basada en información empírica y teórica del campo de los estudios de transición de sustentabilidad, es puesta en marcha por una estructura del proceso y una selección de métodos, uno de los cuales es la arena de transición.

Narrativa de transición: el "argumento" que surge de las reuniones de la arena contiene las ideas de un análisis de los sistemas, las visiones, los caminos y las acciones a corto plazo. La narrativa se consolida en una publicación (la agenda de transición).

Caminos de transición: describe las rutas posibles desde ahora hasta el futuro planificado. Cada camino gira en torno a un subtema. Describe objetivos intermedios, barreras para superar, actores importantes y acciones fundamentales. Los caminos de transición no son planes fijos ni escenarios detallados, sino que son argumentos inspiradores que incluyen metas e intervenciones en el corto, medio y largo plazo. Ofrecen información sobre qué se necesita para alcanzar el futuro planificado y darle dirección al desarrollo posterior de la agenda de transición.

Equipo de transición: es el equipo principal que adapta y lleva a cabo el proceso de gestión de transición. Lo ideal es que el equipo de transición conste de tres a cinco personas e incluya empleados de la organización iniciadora con una combinación de enfoques estratégicos y de contenido. También pueden incluirse expertos externos.

APÉNDICE B: LECTURA ADICIONAL

SOBRE LA GESTIÓN DE TRANSICIÓN EN GENERAL

Bosch, S. van den & Rotmans, J. (2008) *Deepening, Broadening and Scaling up: A Framework for Steering Transition Experiments*, KCT essay # 2: Delft / Rotterdam.

Grin, J., Rotmans, J. & Schot, J. i.c.w.. Geels, F. & Loorbach, D. (2010). *Transitions To Sustainable Development – Part 1. New Directions in the Study of Long Term Transformative Change*. Routledge, Taylor & Francis Group, New York.

Henneman, P., Loorbach, D. & Timmerman, D. (2012). *Burgermeesterboek. Lokaal en duurzaam innoveren voor iedereen.* Koninklijke van Gorcum, Amsterdam.

Loorbach, D. & Rotmans, J. (2010). *The practice of transition management: Examples and lessons from four distinct cases*, Futures, 42:237–246.

Loorbach, D. (2007). *Transition Management. New Mode of Governance for Sustainable Development*. Doctoral Thesis, Erasmus University Rotterdam.

SOBRE LA GESTIÓN DE TRANSICIÓN (PARA LA MITIGACIÓN DEL CLIMA) EN LAS CIUDADES

Roorda, C. & Wittmayer, J., (2014). *Transition management in five European cities – an evaluation*. DRIFT, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam.

Wittmayer, J., Frantzeskaki, N., Steenbergen, F. van, Roorda, C. & Henneman, P. (2012). *Towards an urban change agents' analysis method: Experiences from five European cities.* DRIFT Working paper 1/2012.

Wittmayer J., Roorda C. & Steenbergen, F. van (eds) (2014). *Dossier on Governance of urban sustainability transitions*. Online at citego.info.

SOBRE ABERDEEN

Aberdeen City Council (2013). *Aberdeen in Transition - journey towards 2050*, Aberdeen

Website MUSIC-project in Aberdeen: www.aberdeencity.gov.uk/musicproject/

SOBRE GANTE

Stad Gent (2012). *Transitiemagazine Een toekomst voor Gent*, Gent. Online at: www.gentsklimaatverbond.be/stad-gent/wat-zeggen-de-gentse-klimaathelden-over-2050

Stad Gent (2012). *De Fiets van Troje*, Gent. Online at: issuu.com/defietsvantroje/docs/fiets_van_troje_web

Nevens, F. & Roorda, C. (2014). *A climate of change: A transition approach for carbon neutrality in the city of Ghent (Belgium), Sustainable Cities and Society* (2014), 1–10.
Roorda, C., Hölscher, K. & Nevens F. (2014). *Ghent - fostering a climate for transition*. DRIFT Working paper.

Website Gents Klimaatverbond: www.gentsklimaatverbond.be

SOBRE LUDWIGSBURG

Wittmayer, J., Wenninger, A. & Tefrati, N. (2013). *Die Energiewende auf kommunaler Ebene*. *Innovative Verwaltung* 09/2013: 46-48.

Website MeinLB.de: www.MeinLB.de

SOBRE MONTREUIL

Arène de Transition Montreuil, Ville de Montreuil & MVE (2013). *Agenda de Transition*.
Online at: www.montreuil.fr/agenda-de-transition.pdf

SOBRE ROTTERDAM

Gemeente Rotterdam (2012). *Rotterdam – People make the inner city*.
Online at: www.tno.nl/downloads/making_city_en.pdf