



THERMOS

Acelerando el desarrollo de redes de calefacción y refrigeración bajas en carbono

Programa de desarrollo de capacidades y "forma al formador"

Módulo 6: Implicación de los stakeholders para adoptar THERMOS





Módulo 6 del programa “forma al formador” de THERMOS

Este módulo se divide en 6 partes:

- 6.1 ¿En qué consiste la implicación de los stakeholders?
- 6.2 Identificación de los stakeholders
- 6.3 Proceso y ciclo de compromiso
- 6.4 Estrategias de compromiso para THERMOS
- 6.5 Consejos y herramientas
- 6.6 Paquete de habilidades sociales de THERMOS



Cuestiones principales abordadas en este módulo:

- Explorar la implicación de los actores (stakeholders) cuando se abordan acciones en el sistema térmico es esencial, ya que sin las personas no se alcanzan los objetivos. También es importante entender cómo conseguir que la implicación de los stakeholders se transforme en un compromiso exitoso.
- En este módulo se exploran varios aspectos relevantes, describiendo quién debe/puede involucrarse cuando se desarrollan, implementan y monitorizan cambios en el sistema térmico, y cuáles son los roles de los stakeholders en el proceso. Se presentan diferentes opciones, aproximaciones y métodos que deben ser evaluados por los gobiernos locales y los expertos en energía. Adicionalmente, se comparten experiencias interesantes como, por ejemplo, ideas sobre cómo el propio proceso de implicación de los stakeholders puede integrarse en el mapeado, la planificación y la implementación de las redes de distrito.



6.1 ¿En qué consiste la implicación de los stakeholders?





¿En qué consiste la implicación de los stakeholders? (1/2)

Los stakeholders son individuos, grupos u organizaciones que afectan y/o pueden verse afectados por las actividades, productos o servicios de una organización (según el Stakeholder Engagement Standard AA1000, de 2011).

La implicación de los stakeholders es una actividad que debe seguir una estrategia bien definida. Debe tener un conjunto de objetivos, planificación, presupuesto y asignación de responsabilidades claros. Cuando se adopte THERMOS en un gobierno local, todo el personal a cargo de implicar stakeholders debe estar al corriente de la iniciativa (dado que ellos también son stakeholders), entender por qué se está desarrollando y qué implicaciones podría tener en los resultados de THERMOS.



¿En qué consiste la implicación de los stakeholders? (2/2)

- En primer lugar es necesario determinar los objetivos y qué tipo de compromiso es necesario para alcanzarlos, como por ejemplo:
 - Desarrollar un nuevo proyecto/estrategia/plan de acción
 - Mejorar un proyecto/estrategia/plan de acción existente
 - Hacer cambios operacionales en la organización (optimizar la eficiencia, reestructuraciones,...)
 - Cumplir otros objetivos (seguridad energética local, reducir pobreza energética, mejorar la cuota de renovables, estrategia de movilidad electrificada...)
- [Clicando aquí](#) puede encontrar una guía rápida sobre cómo implicar a los stakeholders municipales.



6.2 Identificación de los stakeholders





Grupos objetivo y a quién involucrar (1/2)

Para diseñar una implicación efectiva de los stakeholders y de los procesos de participación se necesita un entendimiento claro de quiénes son los grupos relevantes de stakeholders y de cómo y por qué se quieren comprometer (sus intereses y motivaciones). Se necesita comprender no solamente los grupos de stakeholders sino también sus representantes individuales. Al identificar quién debe involucrarse se debe considerar:

- ¿Quién es el responsable directo de la toma de decisiones?
- ¿Quién tiene influencia en el área, la comunidad y/o la organización?
- ¿Quién se verá afectado por las decisiones sobre el tema tratado (individuos y organizaciones)?



Grupos objetivo y a quién involucrar (2/2)

- ¿Quién dirige las organizaciones con intereses relevantes?
- ¿Quién tiene influencia sobre el tema en cuestión?
- ¿Quién puede obstaculizar la decisión si no se involucra?
- ¿Quién se ha involucrado en esta cuestión en el pasado?
- ¿A quién no se ha involucrado y se debería haberlo hecho?

En cualquier caso, se deben mapear los stakeholders y los temas energéticos más importantes mediante una **matriz de stakeholders** para no olvidar actores relevantes.



Matriz de implicación de los stakeholders

Grupos objetivo primario

Dirigentes políticos <i>(alcaldes locales y regionales, concejales, oposición, etc.)</i>	Administración pública <i>(municipal y regional; jefes de departamento, personal técnico)</i>	Agencias de energía <i>(locales y regionales)</i>	Servicios públicos y/o privados	Vivienda <i>(pública, privada, cooperativas, etc.)</i>	Industria e inversores en energía térmica	Empresas <i>(infraestructura y operadores de servicios, PYMEs, consultorías)</i>	Instituciones científicas y de investigación <i>(locales y regionales)</i>	Asociaciones y ONGs <i>(asociaciones de consumidores, sociedad civil, etc.)</i>
--	---	---	--	--	--	--	--	---

Temas cubiertos al menos por 1 stakeholder

Producción de energía <i>(bombas de calor, DHC, CHP, renovables...)</i>
Distribución de energía <i>(sistemas de tuberías, redes, planificación, interconexiones)</i>
Servicios energéticos <i>(ahorro, eficiencia, medidas de calefacción y refrigeración, operación, mantenimiento, respuesta de demanda, etc.)</i>
Integración <i>(con otras infraestructuras, ICT, servicios)</i>
Movilidad / transporte <i>(proveedor de transporte público, etc.)</i>
Planificación urbana <i>(infraestructura, espacios públicos, etc.)</i>
Compromiso del stakeholder <i>(diálogo, participación, educación, marketing)</i>

Ejemplo de una matriz de implicación de stakeholders

Primary target audience	Political decision-makers (local & regional; mayors, councillors, opposition etc.)	Public administration (municipal & regional; heads of department, technical staff)	Energy Agencies (local and regional)	Public and/or private utility	Housing (public, private, cooperative etc.)	Industry and investors in thermal energy	Business (infrastructure & service operators, SMEs, consultancies)	Science and research institutions (local & regional)	Associations and NGOs (consumers associations, civil society etc.)
Topics									
Energy Production <i>(heatpumps, DHC, CHP, renewables...)</i>				Fortum Jelgava					
Energy Distribution <i>(piping systems, networks, planning, interconnections)</i>				Fortum Jelgava					
Energy Services <i>(saving, efficiency, heating and cooling measures, operation, maintenance, demand response etc.)</i>			Zemgale Regional Energy Agency (ZREA)						
Integration <i>(With other infrastructures, ICT, services)</i>			Zemgale Regional Energy Agency (ZREA)	Fortum Jelgava					
Mobility / transport <i>(Public transport provider etc.)</i>									
Urban planning <i>(infrastructure, public space, etc.)</i>	Jelgava City Council	Jelgava City Council, Urban Planning and Development Department							
Stakeholder engagement <i>(dialogue, participation, education, marketing)</i>	Ministry of Economics; Ministry of Environmental Protection and Regional Development		Riga Energy Agency	Ozīnieku KSDU, Auce utility company; Jekabpils heating company				Latvia University of Agriculture; Institute of Physical Energetics; Riga Technical University	Latvian Association of Local and Regional Governments; Latvian Association of Heat Producers; Latvian Association of Heat, Gas and Water Engineers; Latvian Bioenergy



6.3 Proceso y ciclo de compromiso





Creando un equipo de planificación

Un equipo formal de planificación asegura que la planificación del proceso se está tomando en serio y está siendo incluida dentro de la programación laboral.

El equipo de planificación puede estar formado por las mismas personas responsables de entregar el proceso o por un equipo separado, en cuyo caso deben establecerse relaciones de trabajo muy cercanas.

Los profesionales externos, como los intermediadores, pueden añadir valor si la cuestión apunta a ser controvertida y si la independencia del intermediador puede convertirse en un problema. Involucrar intermediadores externos en el proceso de planificación puede ser muy positivo y proporcionar una guía realista de lo que se puede conseguir y de la mejor manera de hacerlo.



Compromiso del stakeholder: dirigentes políticos (1/3)

La base:

El compromiso de los dirigentes políticos locales puede desarrollar una plataforma para el liderazgo que:

1. Haga de la reducción de las emisiones de carbono una prioridad para los gobiernos y las autoridades locales
2. Demuestre liderazgo a la comunidad, inspirando a otras a reducir sus emisiones.
3. Demuestre liderazgo dentro del gobierno local, fomentando acciones entre su personal
4. Ayude a impulsar las políticas y los planes del gobierno local



Compromiso del stakeholder: dirigentes políticos (2/3)

Cuestiones clave:

1. ¿Qué se pretende conseguir?
 - Decisión sobre los resultados
 - Observar el contexto y el alcance
2. ¿Quiénes son los principales stakeholders?
 - Responsabilidades actuales
 - Qué se pretende que hagan (relacionado con lo anterior)
3. ¿Cómo se va a conseguir su compromiso?
 - Formación, sesiones informativas, reuniones
 - Establecer beneficios transversales (sociales, de salud, económicos)
 - Métodos existentes
 - ¡Pensar con originalidad!
4. Comunicación continua



Compromiso del stakeholder: dirigentes políticos (3/3)

Tácticas y consejos:

1. Ser estratégico acerca de con quién hablar
2. Enlazar con otros departamentos/organizaciones/comunidades
3. Centrarse en los resultados/soluciones
4. Construir una cultura interna
5. No adquirir compromisos que no se puedan cumplir
6. Mirar hacia adelante y hacia atrás



Compromiso del stakeholder: empleados municipales (1/2)

La base:

¿Por qué comprometer a los empleados municipales?

- Lleva al éxito del proyecto
- Integra acciones entre todos los departamentos
- Muestra compromiso corporativo
- Muestra liderazgo
- Entrega múltiples resultados
- Desbloquea tiempo y recursos de los empleados



Compromiso del stakeholder: empleados municipales (2/2)

Cuestiones clave:

1. ¿Existe un compromiso corporativo de actuación en el gobierno local?
2. ¿Existe un grupo inter-departamental de energía/cambio climático ?
3. ¿Qué recursos se han comprometido a la cuestión?
4. ¿Qué programas de entrenamiento/concienciación están vigentes?
5. Comunicación de los empleados - ¿Cuáles son las opciones?



Pasos de la planificación y del ciclo de compromiso (1/4)

Debe incluir:

1. Proporcionar antecedentes sobre el proyecto – principales resultados y objetivos
2. Hacer transparente el proceso inicial de identificación de stakeholders
3. Establecer un cronograma
 - Ser realista en la duración de las actividades y permitir siempre exceso de tiempo (frente a defecto) para la involucración de los actores.
 - Recordar que se necesita tiempo entre eventos para completar el trabajo y llevarlo a la siguiente fase.
 - Determinar acciones y fechas clave – incluir cuándo se deben tomar las decisiones finales, quién debe tomarlas y cómo se enlazan con el proceso.



Pasos de la planificación y del ciclo de compromiso (2/4)

4. Planificar y gestionar los recursos disponibles

- Se requieren recursos para el proceso de compromiso en sí mismo, pero también para realizar los cambios necesarios en respuesta a los resultados. Los resultados del compromiso pueden tener consecuencias significativas para la estrategia y la gestión de operaciones de una organización. Por ello, es importante considerar las necesidades de recursos de estos procesos.
- Los requerimientos de recursos deben ser desarrollados y documentados en el plan de compromiso. Los recursos necesarios para el proceso de compromiso incluirán los recursos financieros, humanos (incluyendo el desarrollo de capacidades) y tecnológicos requeridos para llevar a cabo el compromiso, así como para los stakeholders invitados a participar.



Pasos de la planificación y del ciclo de compromiso (3/4)

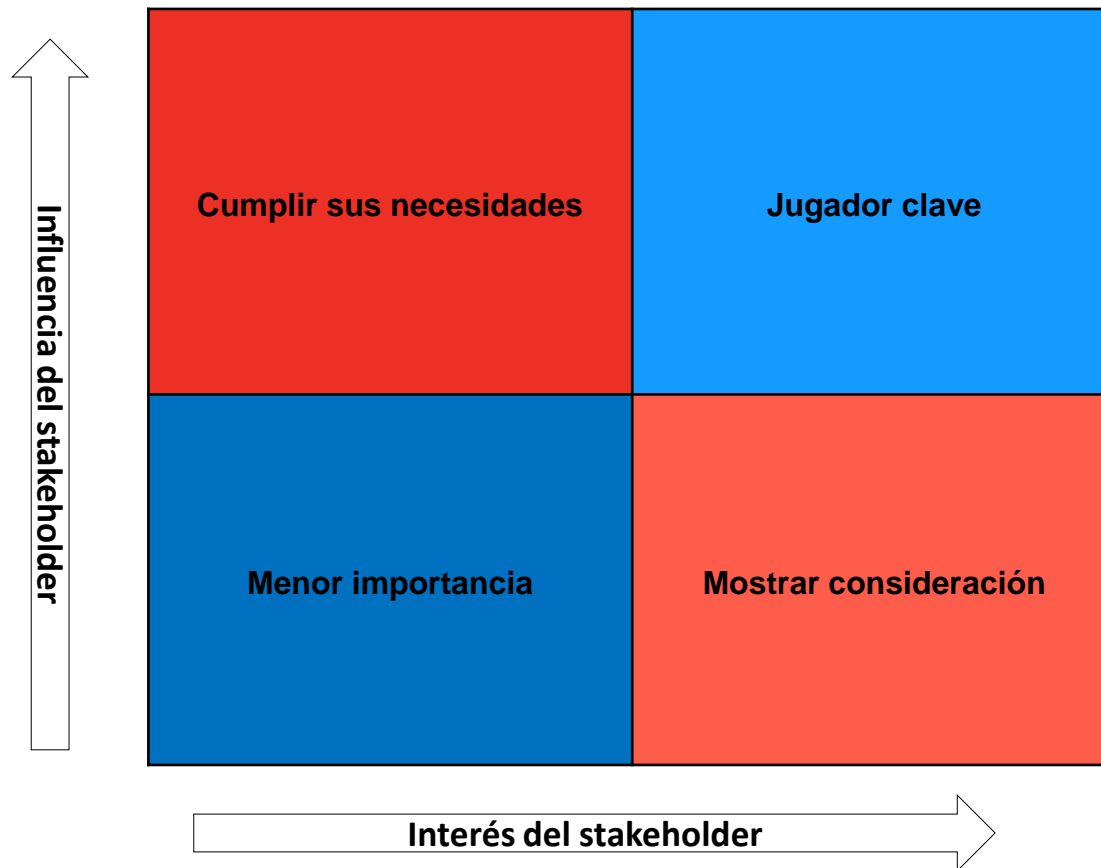
5. Plan de comunicación

- La comunicación es importante durante todo el proceso de compromiso. Es necesaria al principio para que las personas se interesen, durante el proceso para que se mantengan al corriente de lo que ocurre y al final, como forma de seguimiento y aseguramiento de que se conoce la diferencia que el proceso ha marcado.
- Un plan de comunicación puede ser útil para documentar el proceso. Éste debe incluir:
 - Requerimientos de información
 - Frecuencia de comunicación
 - Canal de comunicación

El siguiente “cuadrante del stakeholder” puede usarse como guía para el plan de comunicación.



Cuadrante del stakeholder





Pasos de la planificación y del ciclo de compromiso (4/4)

6. Considerar los aspectos logísticos de la planificación

- Los procesos de compromiso requieren muchos preparativos prácticos, especialmente en términos de materiales informativos accesibles para el usuario. Además de los aspectos prácticos de la logística, se debe considerar la elección del lugar con respecto a los potenciales efectos negativos o positivos que pueda tener en el proceso y en los consecuentes resultados.

Finalmente, el compromiso del stakeholder debe comprenderse como un ciclo continuo que puede adaptarse y mejorarse en cualquier momento.



Ciclo de compromiso de los stakeholders





6.4 Estrategias de compromiso para THERMOS





Se pueden establecer stakeholders o grupos de enlace locales, regionales o nacionales para reforzar el compromiso en las ciudades y asegurar una implementación basada en las necesidades de las iniciativas energéticas como THERMOS. También se pueden considerar como un instrumento “multi-stakeholder” o una “fuerza de acción” para ser establecidos y coordinados por el gobierno local correspondiente en la consecución de los objetivos de THERMOS.



Construir un grupo de enlace es beneficioso para las ciudades que quieren aplicar THERMOS, ya que:

- Integra el conocimiento local y el energético
- Proporciona feedback sobre el mapeado y el modelado de los sistemas de energía local
- Da soporte en la integración de la aplicación THERMOS
- Da feedback a las ciudades sobre los elementos más importantes y críticos de cada paso de THERMOS



Propósitos del grupo de enlace:

- Establecer un grupo de stakeholders locales y regionales relevantes que den soporte a la ciudad en la implementación de las redes de distrito con THERMOS
- Adquirir información sobre las necesidades de formación de capacidades
- Permitir una gestión y una planificación exitosas de las replicaciones de THERMOS en otras ciudades a través de los stakeholders que tienen interés en proporcionar dichos servicios



Puntos de discusión sugeridos para los grupos de enlace:

Idealmente, cada grupo de enlace debe reunirse dos veces al año y enfocar sus reuniones en los siguientes temas:

- Evaluación de la línea base de calefacción y refrigeración de la ciudad
- Mapeado y modelado del sistema de energía
- Identificación de brechas de información y necesidades para la formación de capacidades
- Oportunidades de entrenamiento y formación de capacidades.
- Planificación de la aplicación THERMOS



Puntos de discusión sugeridos para los grupos de enlace:

PASO 1: Trabajar sobre la línea base térmica local, permitir el mapeado y el modelado del sistema de energía local (a través de THERMOS) e identificar brechas en los intereses y conocimientos, que deben ser abordados a través de las actividades de formación de capacidades.

Además, el paso 1 debe ser dedicado en primer lugar a la evaluación de la línea base de calefacción y refrigeración como reflejo del marco local y regional de la ciudad considerada.



Puntos de discusión sugeridos para los grupos de enlace:

PASO 2: Mapeado y modelado e identificación de las brechas y necesidades para la formación de capacidades.

Los elementos relacionados con el desarrollo y la adaptación de la herramienta de THERMOS para el contexto local que pueden ser debatidos en el grupo de enlace son los siguientes:

- Identificación y acceso a los conjuntos de datos relevantes
- Recopilación de los sistemas de mapeado y de los datos energéticos de la ciudad
- Implementación de la metodología de mapeado del sistema energético
- Revisión de buenas prácticas: especificaciones del modelado espacial del sistema de energía
- Modelado de energía térmica
- Optimización del sistema térmico y de la integración de las redes térmicas con las eléctricas
- Optimización de la integración de las energías renovables, calor residual y respuesta de demanda variables



Puntos de discusión sugeridos para los grupos de enlace:

PASO 3: Probar la aplicación THERMOS

En esta fase de diálogo con el grupo de enlace se debe poner el foco en:

- Diseño inicial del sistema y de la ingeniería de software para una aplicación de prueba en la ciudad
- Identificar opciones adecuadas para replicar el área de prueba al distrito y a toda la ciudad
- Interacción y feedback del usuario sobre el uso del software
- Identificación continuada de las brechas y necesidades en este respecto



Puntos de discusión sugeridos para los grupos de enlace:

PASO 4: Réplica y despliegue

Las discusiones del grupo de enlace se deberían centrar en:

- Revisión de la evaluación de la línea base de la ciudad a partir de las lecciones aprendidas a través de THERMOS
- Integración de THERMOS en la planificación energética de la ciudad para un despliegue más amplio

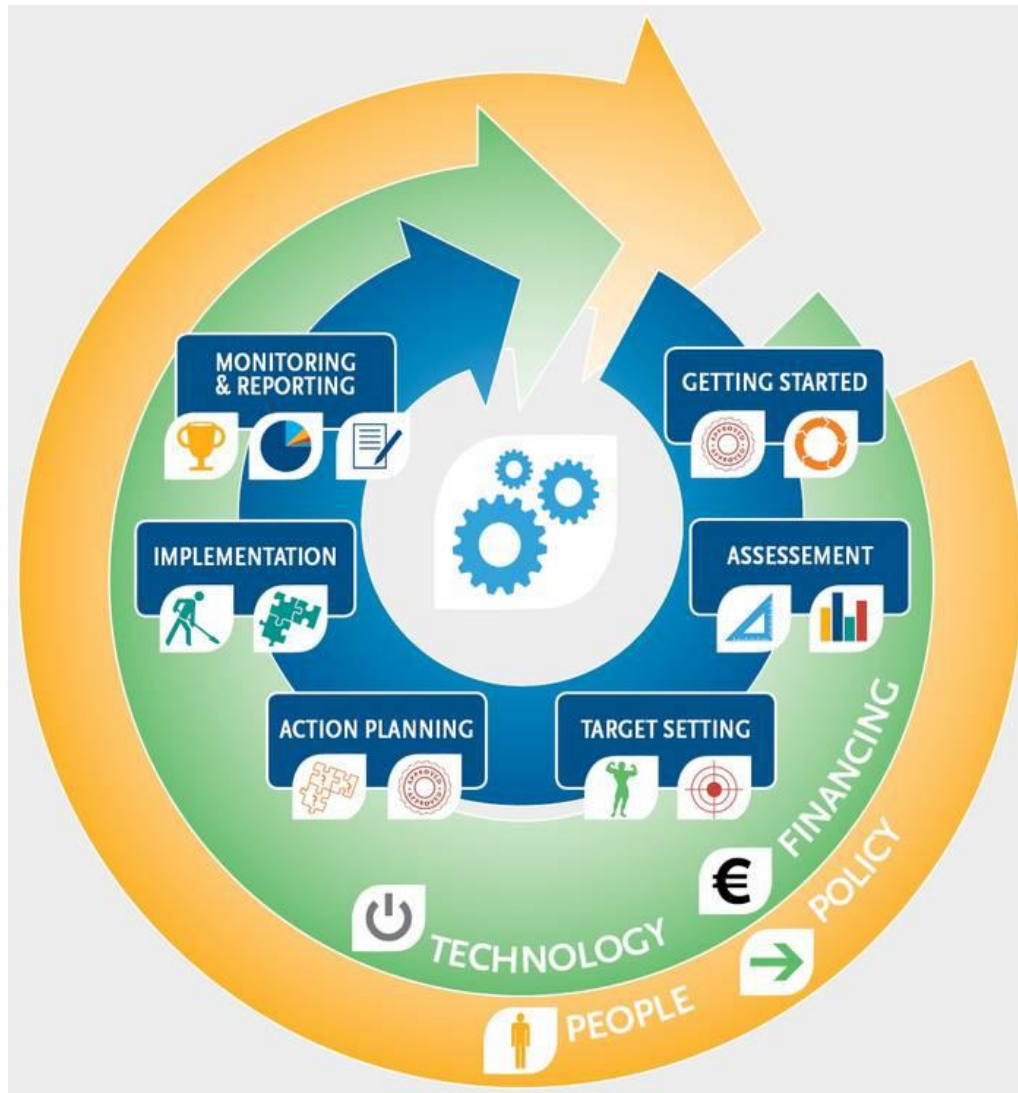


Consejos para mantener a los stakeholders comprometidos:

- Asegurarse regularmente de que se mantienen al día entre reuniones.
- Enviarles por adelantado las agendas de las reuniones para que puedan preparar su aportación y asegurarse de que se toman suficientes minutas de las reuniones.
- Recopilar expectativas y clarificarlas convenientemente.
- Ser claro en los roles de los individuos dentro del grupo – en qué pueden contribuir específicamente para integrar las herramientas de THERMOS en los procesos de la ciudad.
- Asegurarse de que los miembros/roles del grupo se mantienen después de las salidas y los cambios del personal clave.
- Una de las mejores maneras de aumentar el compromiso es incorporar equipos operacionales formados por los participantes involucrados.
- Ajustar el estilo y la forma de aproximación para ajustarse a las preferencias de comunicación de los stakeholders.
- Informar a los stakeholders de los resultados del proyecto tanto si son buenas como si son malas noticias.



6.5 Consejos y herramientas





Se pueden encontrar recomendaciones relacionadas con el compromiso de los stakeholders, así como soporte adicional, en los siguientes enlaces:

- [Cómo realizar presentaciones atractivas](#)
- [Cómo redactar para públicos no especializados](#)
- [Tipos de herramientas de participación y sus pros y contras](#)
- [Guía sobre el método de participación adecuado según las necesidades](#)

Se puede acceder a guías e instrumentos adicionales online en las [herramientas de metodologías de energía y clima](#).



- Compromiso ciudadano en Europa
 - [Ciudadanos UE](#) – Aumento de la participación ciudadana europea en la toma de decisiones
 - [SERVICIO DE ACCIÓN DE CIUDADANOS EUROPEOS \(ECAS\)](#) – Empoderamiento de los ciudadanos y la sociedad civil de la UE. Una asociación tanto de acción como de información, creando un balance entre intereses públicos y lobbies corporativos.
- Estándar internacional
 - AA1000 Estándar de compromiso de los stakeholders - proporciona un marco abierto y basado en principios de compromiso de calidad de los stakeholders y de soporte del principio de inclusividad del AA1000APS



Metodologías, métodos y herramientas de implicación sugeridas

- La gestión y agilización de los grupos de stakeholders se puede llevar a cabo de distintas maneras de acuerdo a un conjunto flexible de instrumentos.
- Algunas referencias sobre posibles metodologías, métodos y herramientas que pueden ser útiles se enumeran a continuación:

1. Metodologías

El comité de metodologías de las regiones ["Utilizando la aproximación de hélice cuádruple para acelerar la transferencia de resultados de investigación e innovación al crecimiento regional"](#), 2016



Metodologías, métodos y herramientas de implicación sugeridas

2. Métodos

- Tutorial sobre qué es un [brainstorming](#)
- Definición de Wikipedia de [Worldcafé](#)
- [Método Worldcafé](#) y [Principios de diseño](#), de theworldcafe.com
- [¿Qué es un stakeholder? Cómo identificar, analizar y gestionar stakeholders de un proyecto](#), de projectmanagementdocs.com

3. Herramientas

- Energía para alcaldes [Herramientas de metodologías de clima y energía](#)
- Planificación de acciones de energía sostenible: Aprendiendo del otro. [Un informe sobre trabajo exitoso de igual a igual.](#)
- [Plataforma de formación de capacidades del Pacto de los Alcaldes, Módulo de stakeholders](#)

THERMOS



web

thermos-project.eu



email

info@thermos-project.eu



twitter

@THERMOS_eu



linkedin

THERMOS project

Disclaimer: Parts of this presentation bases on the Stakeholder Module of the former EU project [Covenant capaCITY](#).



This project has received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement no 723636. The sole responsibility for the content of this presentation lies with its author and in no way reflects the views of the European Union.