

Ciudades Sostenibles.

Hacia una gobernanza público-privada del Desarrollo Urbano Orientado al Transporte

Documento de Trabajo – Versión 2.0 – Agosto 2022

1. Contexto

1.1 Antecedentes: Proyecto mUEve. El proyecto “mUEve – Movilidad Sostenible, Urbanismo, Equipamiento, Valoración del Espacio Público, y Enverdecimiento y Equidad” cuenta con financiamiento de la Unión Europea y se ejecuta entre julio de 2020 y julio de 2025 (60 meses) mediante la modalidad de cooperación triangular entre la Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL), la Asociación Neerlandesa de Municipios (VNG) y Fomento de San Sebastián.

Las intervenciones de esta acción buscan cumplir con los siguientes resultados: (1) Desarrollo de mecanismos de gobernanza intermunicipal, multinivel e intersectorial para el Desarrollo Urbano Orientado al Transporte (DUOT); (2) Desarrollo de mecanismos de participación del sector privado y financiero en la gobernanza, financiación e implementación de las acciones DUOT; (3) Desarrollo de mecanismos de participación ciudadana, en particular de las poblaciones vulnerabilizadas y con respeto a la equidad de género, para el modelo de gobernanza e implementación de las acciones DUOT; (4) Desarrollo de un Plan Intermunicipal y quince Planes Proyecto DUOT; y (5) Implementación de obras demostrativas derivadas del Plan Intermunicipal y de los Planes Proyecto cantonales.

1.2 Antecedentes: Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED). La Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED) es una asociación empresarial que empresas de todos los sectores y tamaños se reúnen inspiradas por el propósito de contribuir a una sociedad próspera, inclusiva, digna y en armonía con el ambiente, a través de la implementación de modelos de negocios responsables y sostenibles.

AED cuenta con herramientas, conocimiento especializado y redes para guiar al sector empresarial a considerar principios de sostenibilidad como parte de su gestión, reduciendo impactos negativos y maximizando impactos positivos en la sociedad, el ambiente y la economía.

La Alianza la componen más de 110 empresas que trabajan de forma coordinada con la sociedad civil y el Estado a través de alianzas público-privadas, lo cual, sumado a las buenas prácticas sostenibles, permite al sector empresarial adquirir mayor competitividad y contribuir afirmativamente al desarrollo sostenible del país.

1.3 Concepto: Desarrollo Urbano Orientado al Transporte (DUOT). Es “(...) un modelo urbano con planeación y diseño en torno al transporte público, que construye barrios compactos, de alta densidad, que permiten a las personas gozar de diversidad de usos, servicios y espacios públicos seguros y activos, favoreciendo la interacción social”. (Centro de Transporte Sostenible, 2016)

Asimismo, “el Desarrollo Orientado al Transporte (...) significa contar con lugares urbanos integrados diseñados para conectar a las personas, actividades, edificios y espacios públicos con vías peatonales y ciclistas y un excelente servicio de transporte que comunique con el resto de la ciudad. Significa que todos tengan acceso a las oportunidades y recursos que ofrece la ciudad a través de una combinación eficiente y saludable de modalidades de transporte a un costo financiero y ambiental bajo, con una alta

resistencia a los eventos disruptivos. Un DOT¹ inclusivo es un pilar necesario para la sostenibilidad, equidad, prosperidad compartida y armonía civil a largo plazo en las ciudades.” (Instituto de Políticas para el Transporte y el Desarrollo (ITDP), 2017).

1.4 Concepto: Movilidad sostenible. El enfoque tradicional de planificación del transporte busca controlar el tráfico y planifica para los modos de transporte motorizados, especialmente vehículos automotores privados. Como consecuencia, históricamente se han construido ciudades para facilitar el tránsito de vehículos, con altos niveles de tráfico y dificultad para la movilización en modos más accesibles, seguros, eficientes y costo-efectivos como el transporte público, bicicleta y caminar.

Como respuesta, se ha propuesto un cambio hacia un modelo centrado en las personas y no en los vehículos, es decir, una transición del concepto de transporte al de movilidad. La movilidad sostenible pone en el centro a la persona y considera todos los modos de transporte para satisfacer las necesidades de movilización.

El enfoque de movilidad sostenible establece una jerarquía para la priorización de modos de transporte en la planificación. Se consideran prioritarios los modos que tienen una mayor relación entre costo y beneficio en términos sociales, ambientales y económicos; se priorizan modos de movilización que generen menos emisiones, sean eficientes en el uso del espacio urbano, propicien la actividad física e impliquen menor gasto por kilómetro-persona. En este sentido, los modos prioritarios son la movilidad activa (caminar y la movilización en bicicleta), luego el transporte público, transporte de carga y, por último, los modos motorizados individuales. (MOPT, 2019)

¹ Según el ITDP, un modelo de vocación DOT debe incluir acciones – programas, proyectos y actividades – para promover mejoras en al menos las siguientes dimensiones:

1. CAMINAR. Desarrollar ciudades que promuevan los traslados a pie. Implica: (a) red peatonal segura, completa y accesible para todas las personas; (b) entorno peatonal activo y vibrante; (c) entorno peatonal confortable y cómodo; y (d) entorno peatonal que conecta con las actividades y servicios, incluido el transporte público, necesarios para la mejora de la calidad de vida.
2. PEDALEAR. Priorizar las redes de movilidad no motorizada. Implica: (a) red ciclista segura y completa; (b) espacio amplio y seguro para estacionar y almacenar bicicletas; y (c) red ciclista que conecta con las actividades y servicios, incluido el transporte público, necesarios para la mejora de la calidad de vida.
3. CONECTAR. Crear redes de calles y rutas densas. Implica: (a) rutas peatonales y ciclistas cortas, directas y variadas; y (b) rutas peatonales y ciclistas son más cortas que las rutas para automóviles.
4. TRANSPORTAR. Ubicar el desarrollo cerca de una red de transporte público de alta calidad. Implica: transporte público de alta calidad es accesible a pie (Requisito DUOT).
5. MEZCLAR. Planear demografías, usos e ingresos mixtos. Implica: (a) oportunidades y servicios a una distancia corta a pie de donde vive y trabaja la gente; (b) espacio público activo durante varias horas; y (c) residentes de distintas demografías y rangos de ingresos.
6. DENSIFICAR. Optimizar la densidad e igualar la capacidad de transporte. Implica: densidades residenciales y laborales altas poseen transporte de buena calidad, servicios locales y actividades en el espacio público.
7. COMPACTAR. Crear regiones con tiempos de traslado cortos. Implica: (a) el desarrollo se encuentra en o junto a un área urbana existente y (b) viajar por la ciudad es fácil y conveniente.
8. CAMBIAR. Aumentar la movilidad regulando el uso de las vías y estacionamientos. Implica: las calles y vías son completas, inclusivas, sostenibles y seguras, ya que integran en su diseño al transporte público, a los medios activos y a las personas.

Figura 1. Jerarquía de priorización conceptual de jerarquización de movilidad sostenible (ITDP, 2011)

1.5 Concepto: Ciudades inteligentes (*SMART cities*). Según la Unión Europea, una “smart city” – ciudad inteligente – se define como un sistema complejo e interconectado que aplica las nuevas tecnologías para gestionar desde el correcto funcionamiento de los sistemas de transporte público y privado, hasta el uso eficiente de los recursos energéticos o hídricos, pasando por los planos de protección civil, o aspectos socio-económicos, como la vitalidad de los espacios públicos y del tejido comercial, o la comunicación de incidencias a habitantes y visitantes.

Una ciudad inteligente detecta las necesidades de sus habitantes y reacciona a estas demandas transformando las interacciones de la ciudadanía con los sistemas y elementos de servicio público en conocimiento. Así, la ciudad basa sus acciones y su gestión en dicho conocimiento, idealmente en tiempo real, o incluso anticipándose a lo que pueda suceder.

1.6 Concepto: Enverdecimiento. Según la Unión Europea, las ciudades para ser sostenibles requieren reincorporar espacios verdes, corredores urbanos que le den conectividad y funcionalidad a los ecosistemas que aún sobreviven y promover su restauración, al tiempo que brindan servicios a las personas en sus alrededores. Ello implica, incluir a la naturaleza en el diseño y la planificación, valorando las funciones y beneficios que esta aporta a la ciudad, pero garantizando que pueda restablecer también sus funciones como ecosistema. Es pensar en la vegetación como una infraestructura que se integra en el desarrollo de la ciudad. En ese sentido la infraestructura verde, es una red estratégicamente planificada, de zonas naturales y seminaturales de alta calidad con otros elementos medioambientales, diseñada y gestionada para proporcionar un amplio abanico de servicios ecosistémicos y proteger la biodiversidad.

Figura 2. Servicios Ecosistémicos (WWF Colombia, 2018)

1.7 Concepto: Inclusión y equidad. Aunque se supone que las ciudades están diseñadas para todos y todas, la mayoría de las veces solo están pensadas y planificadas por y para hombres. Diversas investigaciones demuestran que las niñas y las mujeres no utilizan los espacios públicos de una ciudad en la misma medida que lo hacen los niños o los hombres. “A partir de los ocho años, el 80% de los espacios públicos suelen ser dominados por los niños, mientras que las niñas expresan que se sienten significativamente más inseguras y excluidas”. La falta de conocimientos en materia de planificación y diseño urbano participativo, a nivel de toma de decisiones, está contribuyendo a ampliar la brecha de género y amplificar la marginación de grupos vulnerables en los procesos de desarrollo urbano. (UN-HABITAT, 2021)

En líneas similares, la movilidad urbana no está pensada (y analizada) desde las necesidades (e impactos) diferenciadas por género. Estudios de México y otros países Latinoamericanos demuestran grandes diferencias en los patrones de movilidad – propósito de viaje y modos de movilidad – entre hombres y mujeres y que estas diferencias no se ven reflejadas en políticas públicas. (CAF, 2021)

Finalmente, la incorporación de la perspectiva de diversidad – en términos de poblaciones específicas con niveles de vulnerabilidad (o vulneración) – en los procesos participativos de diseño e implementación de políticas públicas es un imperativo para crear ciudades inclusivas y equitativas.

1.8 Concepto: Gobernanza intermunicipal, multinivel y multisectorial. La gobernanza se refiere al proceso a través del cual los actores estatales y no estatales interactúan para diseñar e implementar políticas dentro de un conjunto dado de reglas formales e informales que dan forma y son moldeadas por el poder. Implica las estructuras y los procesos que están diseñados para garantizar la rendición de cuentas, la transparencia, la capacidad de respuesta, el estado de derecho, la estabilidad, la equidad y la inclusión, el empoderamiento y la participación de base amplia. La gobernanza también representa las normas, valores y reglas del juego a través de las cuales se gestionan los asuntos públicos de manera transparente,

participativa, inclusiva y receptiva, y establece los parámetros bajo los cuales operarán los sistemas de gestión y administración. (ONU-HABITAT, 2022)

Por su vez, “la gobernanza multinivel (...) abarca el marco estructural e institucional en el que los diferentes niveles de gobierno distribuyen roles y responsabilidades, coordinan y cooperan (...); así como los instrumentos específicos que se implementan en los diferentes niveles de gobierno para apoyar e implementar la acción local (...)”. (GIZ, 2018)

Asimismo, se reconoce que una gobernanza territorial multinivel para ciudades sostenibles e inclusivas requiere: i) una cooperación y coordinación más fuerte entre gobiernos nacionales, subnacionales y locales a través de mecanismos de consulta multinivel y la clara definición de mandatos; ii) la coherencia entre metas y acciones de políticas sectoriales a diferentes niveles administrativos; y iii) gobernanza metropolitana fuerte basada en territorios funcionales más que en fronteras administrativas. (ONU-HABITAT, 2020)

Finalmente, se requiere la cooperación multisectorial para construir agendas de transformación urbana sostenible. Esto implica el diálogo y la cooperación entre múltiples partes interesadas, incluidas las empresas y la sociedad civil, además de las instancias públicas ya mencionadas. Los sectores público y privado deben crear un proceso estructurado para involucrar a las partes interesadas relevantes, ya sea a través de consultas informales o compromisos formales, para impulsar a las ciudades hacia la sostenibilidad social, ambiental y económica, al tiempo que mejoran la equidad urbana, la calidad de vida, los servicios sociales, la resiliencia, la confianza, integridad, innovación, cohesión e inclusión.

1.9 Concepto: Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPDs). “Se define como APPD el acuerdo de cooperación y/o colaboración, que podrá ser materializado en instrumentos legales denominados convenios de cooperación, de mediano o largo plazo entre las instituciones públicas y las organizaciones privadas, en los cuales, las partes identifican y alinean objetivos comunes y congruentes que contribuyan al desarrollo, y para lo cual, asumen de forma compartida un proyecto o programa, sin que esto involucre obligaciones contractuales entre las partes.” (D-4093-MEIC-MIDEPLAN, 2018)

Se identifican tres ejes medulares que le dan sentido a ese tipo de alianzas:

- (a) Creación de valor: la búsqueda de formas de interacción que generan valor para todas las partes que participan directa o indirectamente en una alianza. Se apoya en la armonización de políticas públicas y programas de desarrollo, la promoción de corresponsabilidades, la implementación de acciones basadas en economías de escala, el aprovechamiento de las ventajas comparativas de cada sector participante, la optimización de recursos financieros y técnicos y el intercambio de conocimiento.
- (b) Reducción y gestión de riesgos: se basa en la lógica de que, a través del trabajo conjunto, las partes de una alianza pueden identificar y evaluar riesgos de manera conjunta y plantear acciones que sirvan para la reducción y la gestión de estos. Algunos riesgos pueden ser inherentes a una parte en particular, pero, mediante la interacción, se pueden mejorar externalidades que pueden afectar, por ejemplo, la siniestralidad laboral y el ambiente, ambos, sobre todo el último, con efectos que trascienden el plano particular de una de las partes de una alianza.
- (c) Intereses comunes y beneficios: como parte procesos de diálogo social, las APPDs refuerzan el sistema democrático. La creación de una APPD implica la creación de una estructura de gestión que encierra acciones de evaluación, monitoreo y rendición de cuentas que contribuye al fortalecimiento de la gobernanza. Las APPD aumentan el capital social y contribuyen a la cohesión social. (ALIARSE, 2015)

1.10 Desarrollo económico y el DUOT. El desarrollo de las ciudades en Costa Rica ha sido marcado por dos características esenciales: un crecimiento sobre proporcional de la mancha urbana y una segmentación (¿especialización?) del territorio en barrios, distritos y cantones de residencia, otros para el uso comercial y un tercer grupo con zonas industriales.

La baja densidad poblacional y el crecimiento urbano horizontal, lineal y disperso potenciaron la grave situación que hoy se vive en la GAM. La población se asentó lejos de los centros de empleo y debe trasladarse usando, básicamente, dos modalidades: i) un creciente grupo de ingresos medios y altos ha optado por medios individuales y no colectivos, lo que impulsa un aumento vertiginoso del parque automotor, y ii) la mayoría de las personas sigue utilizando el transporte público, que no tiene el diseño ni la eficiencia para ofrecer una mayor y mejor movilización. Esto sucede en el contexto de una infraestructura insuficiente para tantos vehículos y para modificar los insostenibles patrones actuales. Pese a que Costa Rica tiene una de las redes viales más densas de América Latina, sus principales carreteras de alta capacidad no cumplen con estándares mínimos. (PEN 2018)

Por su vez, la estructura de gobernanza y las herramientas y prácticas de gestión territorial aún no logran promover un modelo de ciudad compacta, densificada y resiliente, que permitiría un alineamiento de los objetivos ambientales, sociales y económicos hacia una sostenibilidad urbana.

El Desarrollo Urbano Orientado al Transporte busca sincronizar el desarrollo urbano y la gestión del transporte y movilidad. En este sentido, se promueve: (1) las modalidades activas de movilidad; (2) el transporte público con prioridad sobre el transporte privado motorizado; (3) la mezcla de usos de suelo, usos de los espacios públicos y poblaciones (diversidad, incluyendo ingresos); (4) la densificación de las ciudades; y (5) la compactación de las manchas urbanas.

El impacto del DUOT sobre el desarrollo económico puede ser descrito de la siguiente forma:

- Según el Victoria Transport Policy Institute (2022), el transporte público puede beneficiar a las empresas al mejorar el acceso de colaboradores, reducir los costos y apoyar el uso de suelo comunitario y el desarrollo económico. A continuación se muestran ejemplos de beneficios para varios tipos de negocios:
 - *Empresa orientada a servicios.* El transporte público puede ampliar el grupo de colaboradores disponibles y proporcionar una opción alternativa para los viajeros que normalmente conducen cuando sus vehículos no están disponibles por algún motivo. Esto es particularmente importante para las industrias que contratan a numerosos trabajadores con salarios más bajos, como los negocios minoristas y de hostelería.
 - *Desarrollador inmobiliario.* El transporte público es importante para los desarrolladores inmobiliarios, principalmente en centros urbanos. Reduce los costos de estacionamiento, permite densidades más altas y una mayor flexibilidad de diseño frente a la alternativa de visitantes que llegan masivamente en vehículos privados.
 - *Atracción turística.* El transporte público puede apoyar al sector turístico al proporcionar movilidad a las personas visitantes no-motorizadas, al reducir los costos económicos y estéticos de proporcionar estacionamiento para visitantes y al brindar transporte de traslado económico y seguro a las personas colaboradoras.
 - *Sector minorista.* Los centros urbanos ofrecen un entorno comercial único. El servicio de transporte público refuerza la economía y el ambiente de los centros de las ciudades al reducir el tráfico de automóviles y los problemas de estacionamiento. Asimismo, atrae una masa crítica de clientes a un área comercial transitable.

- *Industrias, transportistas y empresas de servicios.* El transporte público beneficia a las empresas que utilizan las carreteras al reducir el tráfico y la escasez de opciones de estacionamiento. Asimismo, ofrece una alternativa eficiente de transporte a las personas colaboradoras de las empresas.
- Asimismo, según el Metropolitan Planning Council de la ciudad de Chicago, la mejora del transporte público es beneficioso para el negocio por:
 - *Acceso al talento.* Las empresas obtienen acceso a mercados laborales más grandes con habilidades más diversas, gracias a una oferta de transporte público más amplia y la reducción de congestiones. Residentes pueden vivir en una amplia variedad de ubicaciones en toda la región y acceder a empleos mejor remunerados.
 - *Menos tráfico.* Las inversiones en transporte público reducen la congestión de las carreteras para automóviles y camiones, acortando los desplazamientos y la mejora de la entrega de mercancías.
 - *Mayor disponibilidad de ingresos familiares.* Cuando más personas viajan en transporte público, sus costos de viaje se reducen y se liberan fondos para vivienda, entretenimiento y otros gastos de mantenimiento.
 - *Atrae empresas exitosas con salarios más elevados.* La inversión en transporte público atrae a más negocios.
 - *Mayor productividad.* Transporte público de alta calidad, que permite traslados ágiles y de calidad impacta directamente sobre el bienestar de las poblaciones trabajadoras y, por ende, en la productividad de esta.
 - *Mayores valores de propiedad.* La inversión en transporte público a menudo cataliza el desarrollo inmobiliario residencial y comercial. El aumento del valor de las propiedades cerca del estaciones y corredores de transporte público aumenta la generación de plusvalías e ingresos fiscales.
 - *Transporte equitativo y asequible.* Casi el 20% de las personas usuarias del transporte público tienen ingresos bajos. Mejorar su movilidad genera ahorros en servicios gubernamentales y programas de apoyo.
 - *Resiliencia económica.* El transporte público puede ayudar a proteger a las empresas y su personal colaborador en situaciones de crisis económicas. El precio del transporte público se mantiene relativamente estable en comparación con los costos de movilidad individual, y tener un conjunto ampliado de opciones de transporte significa que las empresas tienen una conexión confiable con el talento, clientes y socios.
 - *Tasa de ocupación.* De manera similar, los edificios de oficinas cercanos al transporte público atraen y retienen inquilinos a una tasa (y frecuencia) mayor, incluso durante las recesiones económicas.

Finalmente, una serie de sectores y subsectores económicos son llamados a revisar sus modelos de negocio a la luz de una propuesta de ciudad compacta, densificada, con mezcla de usos y centradas en modalidades activas y públicas de transporte y movilidad. Principalmente, pero no exclusivamente, los sectores de desarrollo inmobiliario, de transporte y movilidad, de gestión de parques empresariales y zonas francas, el sector de retail, sector financiero, de construcción, sectores de logística, empresas consultoras, etc.

2. Objetivos

- 2.1 Objetivo general.** Crear un espacio de vinculación estratégica – gradual y sistemática – entre sectores empresariales y gobiernos locales para el desarrollo e implementación de planes y proyectos de Desarrollo Urbano Orientado al Transporte (DUOT).
- 2.2 Objetivos específicos.** Se plantean los siguientes objetivos específicos:
- (a) Promover el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre empresas y gobiernos locales en desarrollo territorial, con particular énfasis en desarrollo urbano y movilidad sostenibles, inclusivos, equitativos, verdes, resilientes e inteligentes.
 - (b) Promover el desarrollo de estándares sectoriales alineados a los principios del DUOT.
 - (c) Promover mecanismos de gobernanza multisectorial para una gestión territorial con perspectiva DUOT.
 - (d) Desarrollar e implementar proyectos de DUOT por medio de alianzas público-privadas para el desarrollo.

3. Productos y resultados

- 3.1 Conocimiento.** Desarrollo de productos de conocimiento en los temas relacionados al DUOT para los sectores empresariales, gobiernos locales y demás sectores. Esto incluye, pero no se limita a:
- (a) información y datos para toma de decisiones;
 - (b) documentación y sistematización de buenas prácticas;
 - (c) documentación y sistematización de casos de negocio;
 - (d) productos de sensibilización y capacitación; etc.
- 3.2 Herramientas.** Desarrollo y aplicación de herramientas enfocadas en desarrollo urbano y movilidad sostenibles, inclusivos, equitativos, verdes, resilientes e inteligentes. Esto incluye, pero no se limita a:
- (a) Aplicación de Planes Empresariales de Movilidad Sostenible (PEMS);
 - (b) Desarrollo de reglamentos y guías municipales para la creación de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD), con énfasis en la promoción de planes y proyectos de DUOT;
 - (c) Desarrollo de Planes Municipales de Movilidad Sostenible; etc.
- 3.3 Articulaciones.**
- 3.4 Proyectos.**

4. Actores/participantes

- 4.1 Actores empresariales.** Personas encargadas de los temas de sostenibilidad y gerencias con poder de toma de decisiones. Se visualizan algunos sectores empresariales estratégicos, que pueden demostrar un mayor interés en los temas relacionados con el DUOT. Específicamente:
- (a) Sector de desarrollo inmobiliario y construcción
 - (b) Sector de gestión de parques empresariales y zonas francas
 - (c) Sector de transporte, movilidad y logística
 - (d) Sector financiero
 - (e) Retail
 - (f) Empresas consultoras en temas urbanos
 - (g) Empresas de base tecnológica
 - (h) Cámaras empresariales: CAMTIC, AZOFRAS, CCC, CODI, etc.

- 4.2 **Actores municipales.** Autoridades municipales y personal técnico municipal, dependiendo de las etapas y sesiones de trabajo. Se busca un equilibrio entre el trabajo técnico-operativo y la toma de decisiones a nivel político-estratégico.
- 4.3 **Actores institucionales.** Una serie de instituciones del Gobierno Central juegan un rol importante en los temas de desarrollo territorial y/o transporte y movilidad; concretamente: MIVAH, INVU, MOPT e INCOFER. Asimismo, los temas complementarios de enverdecimiento y resiliencia convocan al MINAE / SINAC y el tema municipal al IFAM y la UNGL.
- 4.4 **Otros actores.** La academia, la cooperación internacional y otras organizaciones también pueden tener interés en participar de la mesa de trabajo; por ejemplo el Green Building Council de Costa Rica, Proyecto TEVU, GIZ, etc.

5. Estructura

- 5.1 **Etapas de gestación.** Período de agosto a diciembre de 2022. Con las siguientes líneas de trabajo:
 - (a) Conceptualización y enmarque estratégico para los sectores empresariales y gobiernos locales: objetivos, temas, metas, modalidades, etc.
 - (b) Estrategia de comunicación
 - (c) Conformación del “grupo motor”
 - (d) Cabildeo
 - (e) Consecución de patrocinio para 2023
 - (f) Logística de lanzamiento
- 5.2 **Lanzamiento.** Evento de lanzamiento de la mesa de trabajo. Se busca la firma de un compromiso por empresas y gobiernos locales.
- 5.3 **Mesa de trabajo.** Sesiones mensuales de la mesa de trabajo. Formato(s), temas, recursos, logística, facilitación, resultados y rendición de cuentas, etc.
- 5.4 **Grupos de trabajo (*spin-offs*).** Liderazgos temáticos.
- 5.5 **Grupo motor.** Liderazgo y cofinanciamiento.

6. Financiamiento

- 6.1 **Recursos propios.** Recursos de AED y del proyecto mUEve.
- 6.2 **Patrocinios.** Empresariales y de gobiernos locales. Cooperación internacional.

7. Cronograma

Etapa	2022					2023			
	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	I	II	III	IV
Gestación									
Estrategia									
Equipo motor									
Patrocinio 2023									
Cabildeo municipal									
Convocatoria empresarial									
Sesión de Trabajo I									
Sesión de Trabajo II									
Lanzamiento									
Comunicación									
Logística									
Acuerdo									
Mesa de trabajo									
Preparación: temas y recursos									
Ejecución: logística y facilitación									
Espacios regulares									
Espacios complementarios									
Grupos de trabajo (spin-offs)									
Temas, liderazgos y territorios									

Reserve the date:

- Sesión de Trabajo I: Martes, 27 de septiembre 2022; 8:00 am a 12:00 md
- Sesión de Trabajo II: Martes, 15 de noviembre 2022; 8:00 am a 12:00 md
- Evento de Lanzamiento: Febrero, 2023