

Ciudad de México, México



Taller de mapa de actores del proyecto

Julio de 2017

Elaborado por:

C40 Cities Finance Facility (CFF)



**C40 CITIES
FINANCE
FACILITY**

Tabla de contenido

1	Metodología.	5
2	Descripción.	5
3	Pasos para preparar un mapa de actores.	6
4	Procedimiento.	7
5	Taller de mapa de actores.	9
6	Iniciales de actores identificados.	12
7	Anexo.	18
7.1	<i>Lista de participantes.</i>	<i>18</i>

Imágenes y tablas

Imagen 1: Mapa de Actores en forma de Cebolla y en forma de Arcoiris.	7
Imagen 2: Símbolos de Actores.	8
Imagen 3: Símbolos para visualizar las relaciones entre actores.	8
Imagen 4: Ejemplo de Mapa de Actores en forma de Arcoiris.	9
Imagen 5: Mapa Inicial de Actores preparado por el consultor Andres Chaves.	10
Imagen 6: Mapa de Actores preparado por los tres grupos de trabajo durante el taller.	11
Imagen 7: Mapa Consolidado de Actores.	12
Tabla 1: Descripción de funciones y campo de cooperación de actores.	13
Tabla 2: Lista de Participantes del taller de capacitación en el mes de julio, 2017.	18

1 Metodología.

Propósito	Esta herramienta ayuda a identificar y visualizar los actores relevantes de un proyecto y sus relaciones.
Cuando usarlo	En situaciones en las que es importante obtener una imagen de los actores involucrados; y el seguimiento de las relaciones entre los actores a lo largo del tiempo.
Actividad	Grupos de diferentes tamaños. Si el grupo es grande, es recomendable trabajar en grupos pequeños.
Instalación y materiales	Cuadernos, rotafolios, materiales de taller (marcadores, tarjetas, alfileres, etc.); posiblemente tabla pre-preparada en el tablón de anuncios.
Notas	«Análisis de actores» o «mapeo de partes interesadas» son otros términos comunes del "mapa de actores". Es crucial comenzar con un tema claramente definida. El mapa es una fotografía instantánea de la situación de un momento en particular en el tiempo. Los actores y sus relaciones cambian con el tiempo, al igual que la situación. El mapa de actores es un punto de partida clave para muchas otras actividades de planificación, y puede ser útil en varios puntos a lo largo de la vida del proyecto. El uso de esta herramienta ayudar a sentar las bases para el uso de otras herramientas, particularmente la herramienta de la estructura de dirección.

Fuente: GIZ Capacity Works, 2015.

2 Descripción.

Los actores son aquellos que poseen por lo menos una participación potencial en las acciones a ser llevadas a cabo en un proyecto, y también se refieren a las partes interesadas en un proyecto. Los recursos materiales, la posición social y el conocimiento de estos actores los hacen particularmente potentes, lo que les permite ejercer una influencia significativa sobre el diseño, la planificación y la ejecución de un proyecto.

Dependiendo del tema en juego, los actores serán más o menos relevantes e influyentes. El dibujo de un mapa de actores para un tema específico significa visualizar a todos los actores de acuerdo con sus roles y la relevancia.

Se puede distinguir entre "actores primarios", "actores secundarios", "actores clave" y 'jugadores veto'. Los límites entre estas categorías suelen ser fluidos.

-  Los actores primarios son los actores que están directamente afectados por el proyecto, ya sea como beneficiarios designados, o porque pueden obtener o perder poder y privilegios como resultado del proyecto. Por lo tanto, esta categoría incluye aquellos que son afectados negativamente por el proyecto.
-  Los actores secundarios son aquellos cuya participación en el proyecto es sólo indirecta o temporal, como ocurre, por ejemplo, con proveedores de servicio.
-  Los actores claves son aquellos que son capaces de influir el proyecto, a través de sus habilidades, conocimientos o posición de poder. Por lo general, participan en la toma de decisiones dentro de un proyecto.

- Los jugadores vetos son aquellos actores fuertes que sin su apoyo y/o participación no pueden lograrse los resultados específicos de un proyecto, o incluso puede ser capaces de vetar el proyecto. Los jugadores veto pueden ser actores claves, primarios o secundarios.

Cuanto más fuerte y más influyente sea un actor, este actor tenderá a verse a sí mismos como el único actor, y pueden tratar de hablar en nombre de otros o excluir a otros actores. En otras palabras, en el proceso de negociar la participación de actores, estos no sólo se posicionan a través de su relación con las cuestiones en juego, sino también de acuerdo con su posición institucional, sus recursos, y el poder que tienen para influir en la participación de otros.

Un mapa de actores se desarrolla, identificando y visualizando los tipos de relaciones entre los actores involucrados en un sistema de cooperación. El mapa proporciona una visión general de toda la gama de los actores involucrados en el sistema, permitiéndole sacar conclusiones, y formular hipótesis sobre la influencia de los actores en los temas tratados en el proyecto y sus objetivos; y las relaciones mutuas de los actores; las constelaciones de poder; y las dependencias. Los papeles desempeñados por los distintos actores (actores primarios, secundarios, actores clave) dependen del tema específico a tratar. El mapa ofrece información sobre alianzas, y conflictos reales y potenciales, y su discusión puede ayudar a formular opciones estratégicas e hipótesis sobre actores específicos.

El mapa de los actores generalmente también expone brechas de información y déficits de participación, mostrando los actores y las relaciones entre estos que se conocen muy poco o nada en absoluto. Este permite identificar donde se necesita obtener más información, y qué actores necesita involucrar en el proyecto.

El mapa de actores también corrige premisas prematuras sobre actores individuales y las relaciones entre ellos. Visto en el contexto de otros actores, actores supuestamente importantes se vuelven menos significativos, y los actores aparentemente insignificantes toman protagonismo.

3 Pasos para preparar un mapa de actores.

- Definir y demarcar el alcance.

Comienza formulando claramente el tema clave para circunscribir el área a ser mapeada, y determinar claramente el número de actores a incluir.

- Definir el punto en el tiempo y los intervalos

Los actores forman un sistema dinámico de interdependencias mutuas. Esta red de relaciones puede cambiar muy rápidamente. Por lo tanto, es importante que anote el momento en el que el análisis de estas relaciones es realizado.

- Separar las perspectivas

Cada actor tiene su propia perspectiva. Por lo tanto, un mapa de actores sólo representa la perspectiva de los individuos o grupos involucrados en su preparación.

📌 Preguntas clave para el mapa de actores

- ¿Qué quieres lograr usando el mapa de actores?
- ¿Qué tema específico desea tratar?
- ¿Cuándo elaborar el mapa de los actores y cuándo lo actualizarlo?
- ¿A quién quieres debería involucrar en la elaboración del mapa de actores?
- ¿Se Existe mapas de actores para una fase anteriores del proyecto? Es posible que desee utilizarlos para fines de comparación.

4 Procedimiento.

📌 Paso 1: Formular la cuestión clave.

Al elaborar un mapa de actores, defina cual tema desea abordar en una etapa específica de un (futuro) proyecto. La respuesta le ayudará en la dirección. Es una buena idea anotar el problema en un pizarrón para que sea visible mientras está trabajando en él.

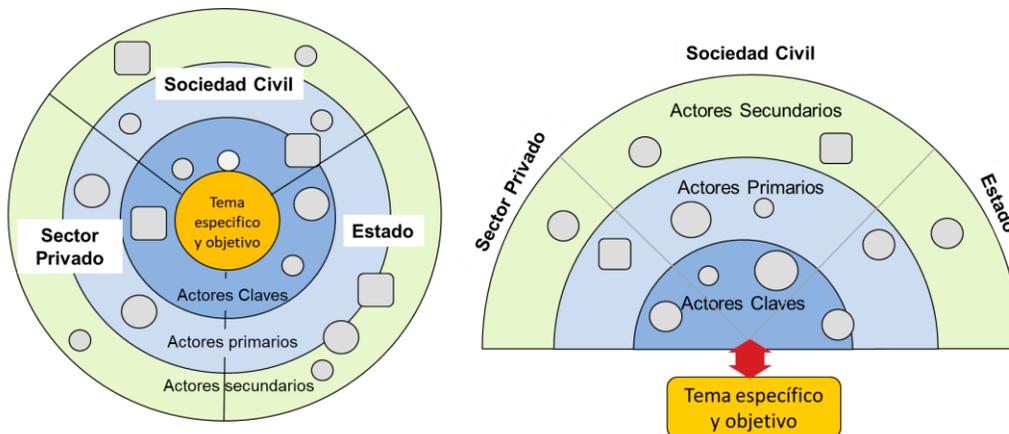
📌 Paso 2: Identificar a los actores.

En primer paso es identificar todos los actores relevantes para el proyecto, o un tema específico. A continuación, a tres grupos, a saber, actores clave, actores primarios, actores secundarios, y jugadores veto. Para crear un mapa que produzca información útil, es importante incluir a todos los actores principales, sin sobrecargar con demasiados elementos visuales el mapa.

📌 Paso 3: Seleccione la forma de representación.

El mapa de actores se puede visualizar en dos formas, como una cebolla, o como un arco iris. Ambas opciones permiten la asignación de los actores a uno de los siguientes tres sectores: el estado (sector público), la sociedad civil, o el sector privado (es posible que deba diferenciar entre otros sectores en casos específicos).

Imagen 1: Mapa de Actores en forma de Cebolla y en forma de Arcoiris.



Fuente: GIZ Capacity Works, 2015.

Paso 4: Poner a los actores

Se recomienda utilizar el mismo símbolo, por ejemplo, un círculo, para representar a los actores claves, y actores principales (ambos influyen directamente en el proyecto). El tamaño del círculo representa la influencia del actor con respecto a las cuestiones en juego, y el objetivo del proyecto. Utilice la letra "V" para indicar si un actor es un jugador de veto y un rectángulo para representar a un actor secundario (actores que son no directamente involucrados, pero que sin embargo pueden ejercer influencia).

Imagen 2: Símbolos de Actores.

Representación de la relación entre actores	
	Actor claves/primarios con baja influencia
	Actor claves/primarios con alta influencia
	Actor secundario
	Veto player

Fuente: GIZ Capacity Works, 2015.

El siguiente paso es colocar los actores individuales de acuerdo con el fondo seleccionado (cebolla o arco iris). Es útil poner cerca a los actores que tienen una estrecha relación. La distancia entre los actores indicará la proximidad de su relación.

Paso 5: Representar las relaciones entre actores

En este paso, se muestran las relaciones entre los actores. Se recomienda que utilice un símbolo para representar el tipo y la calidad de la relación.

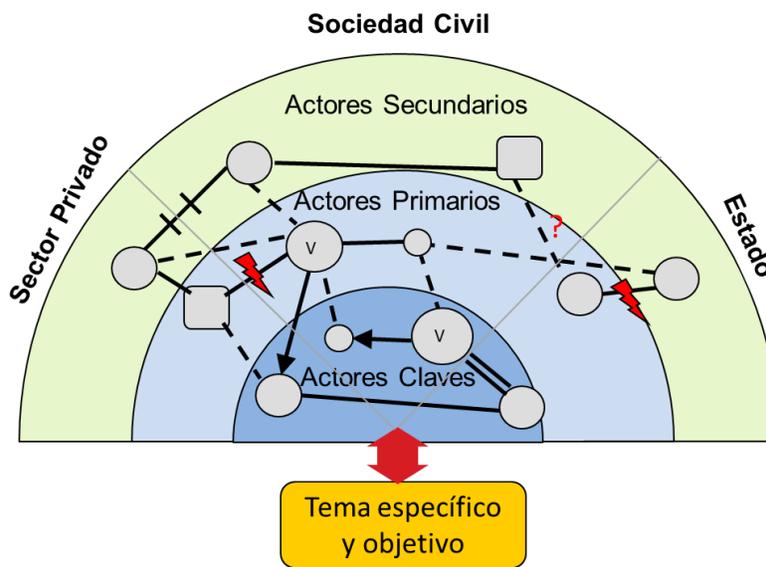
Imagen 3: Símbolos para visualizar las relaciones entre actores.

	Las líneas sólidas simbolizan relaciones estrechas en términos de intercambio de información, frecuencia de contacto, superposición de intereses, coordinación, confianza mutua, etc.
	Las líneas punteadas simbolizan relaciones débiles o informales. El signo de interrogación se añade cuando la naturaleza de la relación aún no está clara.
	Las líneas dobles simbolizan alianzas de cooperación formalizadas contractualmente, o institucionalmente.
	Las flechas simbolizan el dominio de un actor sobre otro.
	Las líneas cruzadas por un rayo simbolizan relaciones marcadas por la tensión, conflictivo de intereses, u otras formas de conflicto.
	Las líneas cruzadas simbolizan relaciones que han sido interrumpidas o dañadas.

Fuente: GIZ Capacity Works, 2015.

Dependiendo de la forma seleccionada, el mapa de actores podría verse como el siguiente ejemplo a continuación:

Imagen 4: Ejemplo de Mapa de Actores en forma de Arcoiris.



Fuente: GIZ Capacity Works, 2015.

🟢 Paso 6: Evaluar el resultado

En este último paso, se evalúa conjuntamente el resultado.

- ¿Es su mapa de actores un reflejo de la realidad actual?
- ¿Ha tenido en cuenta todos los actores relevantes?
- ¿Qué es lo primero que te llama la atención?
- ¿Qué piensas de la imagen que te da el mapa?
- ¿Faltan algunos elementos importantes?

Finalmente se utiliza un rotafolio, para documentar los resultados claves de la discusión. En este deben incluirse las hipótesis de trabajo, y las posibles opciones de acción, presentadas en el problema definido al principio (ver paso 1).

5 Taller de mapa de actores.

Al inicio de la cooperación del CFF con la Ciudad de México para apoyar la preparación del Proyecto del Corredor de buses Eléctricos y Bicicletas -Eje 8 Sur- se realizó un mapa inicial de actores, y se identificaron las responsabilidades de los actores claves, primarios y secundarios, y sus roles específicos en el proyecto. Este mapa sirvió de referencia para llevar a cabo el taller de capacitación en el mes de julio de 2017, al cual fueron invitados representantes de las secretarías encargadas de la gerencia del proyecto, de la toma de decisiones, y que han venido trabajando de cerca en su desarrollo (ver lista de invitados en Anexo).

- Secretaría de Movilidad (SEMOVI), a través de la Subsecretaría de Planeación y Evaluación
- Servicio de Transportes Eléctricos (STE)
- Secretaría del Medio Ambiente (SEDEMA)

Imagen 5: Mapa Inicial de Actores preparado por el consultor Andres Chaves.



El taller contó con la participación de 20 personas, las cuales fueron divididas en tres grupos, mezclando las instituciones con el fin de discutir sobre las diversas perspectivas al identificar a los actores, entender sus relaciones y clasificarlos. El tema específico a tratar fue la preparación del proyecto desde un punto de vista técnico, financiero y de planificación social. Se decidió escoger este tema amplio para poder actualizar el mapa de actores existente, preparado por el consultor Andrés Chaves (parte del equipo de la consultora GOPA), e incluir actores adicionales en caso de ser necesario.

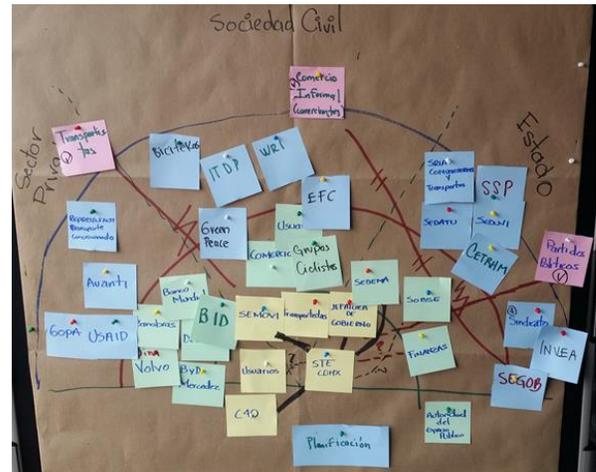
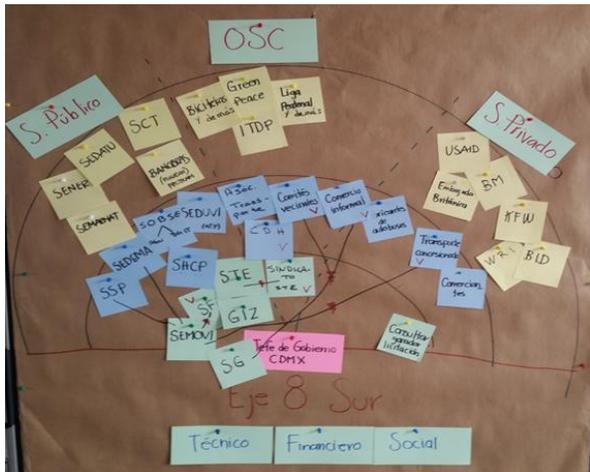
Al final del taller, cada grupo presentó a la audiencia sus resultados. Fue muy interesante ver como cada mapa lucía diferente, ya que cada equipo posicionó a los actores en distintos lugares. Por ejemplo, los usuarios o ciudadanos fueron identificados como actores claves e incluso con poder de veto en dos de los tres grupos. Esto llamó la atención, ya que para la actual etapa de preparación del proyecto el involucramiento de la ciudadanía en la toma de decisiones es aún limitado. Sin embargo, es interesante reflexionar sobre la importancia de la sociedad civil en todas las fases del proyecto. Otro actor importante que fue destacado fueron los peregrinos, y los partidos políticos como jugadores veto.

Los participantes también tuvieron la oportunidad de conversar sobre las distintas relaciones de poder e influencia entre los actores. Por motivos de practicidad se pidió identificar solamente aquellas relaciones que consideraban interrumpidas, con tensiones o débiles, marcado con rayas que siguieron la nomenclatura de la metodología del mapa de actores. Las relaciones más relevantes identificadas con símbolos de tensión o conflicto fueron:

- La relación entre los transportistas y la Secretaría de Movilidad (SEMOVI).
- Entre el jefe de gobierno y los partidos políticos.
- Entre el Servicio de Transportes Eléctricos (STE) y la Secretaría de Finanzas.
- Entre el Servicio de Transportes Eléctricos (STE) y el sindicato.
- Resultado del Taller

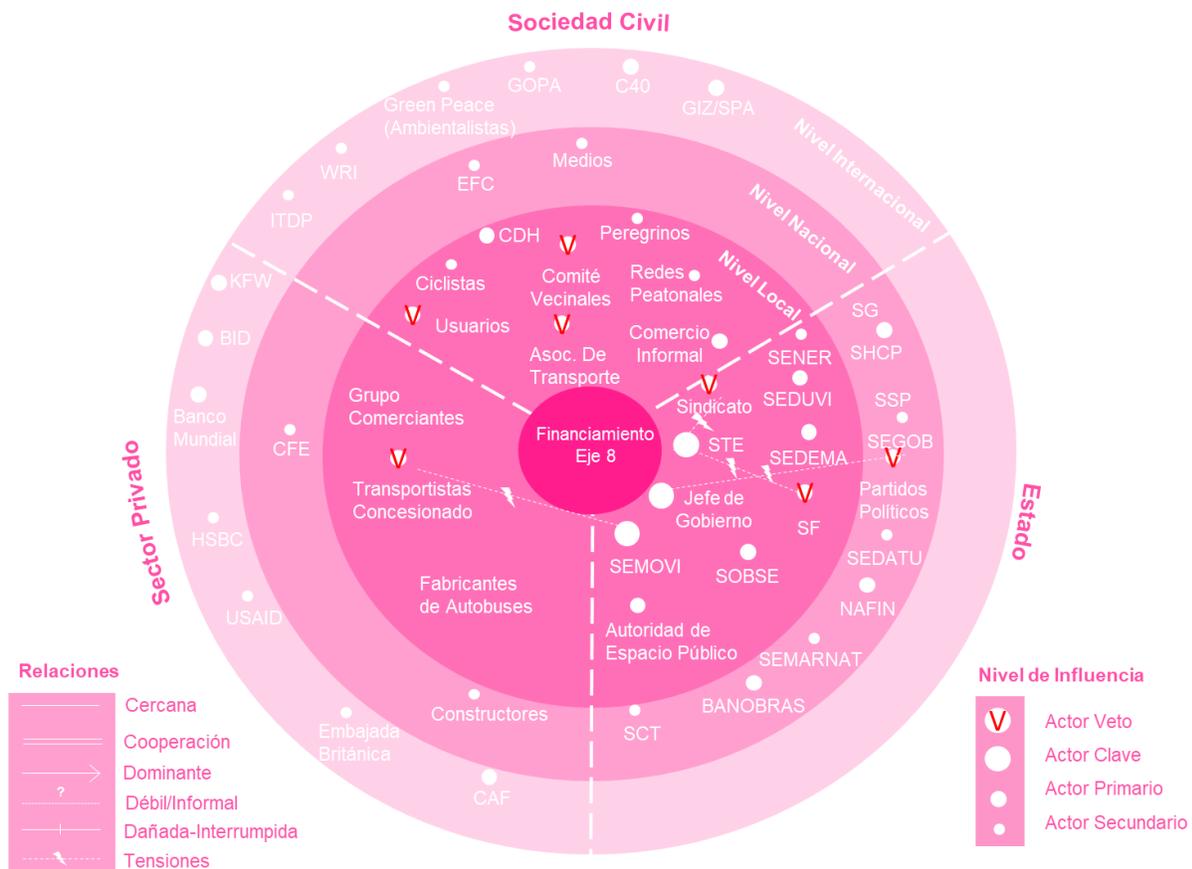
Los resultados de los tres grupos pueden observarse a continuación en las siguientes imágenes:

Imagen 6: Mapa de Actores preparado por los tres grupos de trabajo durante el taller.



Los resultados del taller se resumieron en un mapa consolidado de actores en forma de cebolla para tener un poco más de espacio, e incluir a todos los actores adicionales identificados por los participantes del taller.

Imagen 7: Mapa Consolidado de Actores.



Elaborado por: Eliana Silva, Consultora GIZ.

6 Iniciales de actores identificados.

En el mapa de actores se identificaron, clasificaron y analizaron las relaciones e influencia de los siguientes actores:

- Secretaría de Movilidad (SEMOVI), a través de la Subsecretaría de Planeación y Evaluación
- Servicio de Transportes Eléctricos (STE)
- Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda (SEDUVI)
- Autoridad del Espacio Público (AEP)
- Secretaría de Obras y Servicios (SOBSE)
- Secretaría del Medio Ambiente (SEDEMA)
- Secretaría de Comunicaciones y Transporte (SCT)
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)
- Secretaría de Gobierno (SEGOB)
- Secretaría de Seguridad Pública (SSP)
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU)
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)
- Secretaría de Energía (SENER)

- Secretaria de Gobierno (SG)
- Secretaria de Finanzas (SF)
- Instituto de Políticas para el Transporte y el Desarrollo (ITDP)
- World Resources Institute (WRI)
- Green Peace – Grupo Ambientalista
- GOPA Group – Firma consultora
- C40 - Cities Climate Leadership Group
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
- Comisión Federal de Electricidad (CFE)
- Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CDH)
- Nacional Financiera Banca de Desarrollo (NAFIN)
- Banco de Desarrollo Alemán (KfW)
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Banco Privado HSBC
- Agencia de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID)
- CAF, Banco de Desarrollo de Latino América
- Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos BANOBRAS
- Responsabilidades y roles de principales actores

La tabla a continuación presenta las funciones y áreas de trabajo de los actores más relevantes que son clave, primarios y secundarios para el desarrollo del proyecto. Adicionalmente, se describe el campo de cooperación dentro del proyecto, o las actividades potenciales que cada actor podría desempeñar para llevar a cabo el proyecto.

Tabla 1: Descripción de funciones y campo de cooperación de actores.

Nivel	Nombre de la organización o institución	Áreas de trabajo y funciones	Posibles campos de cooperación dentro del proyecto	Influencia
Local	Secretaría de Movilidad	Sus objetivos son estimular, ordenar y regular el desarrollo de movilidad en la Ciudad de México, tomando como referencia el derecho a la movilidad y el objetivo último en el desarrollo de políticas y programas públicos.	Coordinación general de la secretaría técnica del proyecto y es el contacto directo con la consultoría. Coordinar la planificación, gestión, financiación y ejecución del proyecto. Asesoramiento técnico sobre la integración del corredor de autobuses eléctricos a otros grandes proyectos de infraestructura en temas de movilidad.	Clave

Nivel	Nombre de la organización o institución	Áreas de trabajo y funciones	Posibles campos de cooperación dentro del proyecto	Influencia
Local	Servicio de Transportes Eléctricos	Es la institución responsable de la administración y operación de sistemas de transporte eléctrico en la ciudad. Está a cargo del estudio, proyección, construcción y, en su caso, operación de nuevas líneas de transporte eléctrico en la ciudad.	Asesoramiento en aspectos técnicos de diseño, condiciones de licitación, tecnologías y presupuesto. Preparar los documentos de licitación para la construcción del proyecto. Ejecutar el presupuesto Supervisar la construcción. Asesoramiento técnico para la integración del proyecto a otros grandes proyectos de infraestructura de movilidad.	Clave
Local	Jefe de Gobierno	Es la oficina del Alcalde de la ciudad y gerente general de la administración pública de la ciudad.	Enlace directo con el Alcalde y asistir en la coordinación de las diferentes secretarías involucradas en el desarrollo del proyecto.	Clave
Local	Autoridad del Espacio Público	Es el área estratégica de planificación, diseño y desarrollo del espacio público de la Ciudad de México. Coordina e implementa proyectos e iniciativas para crear ambientes urbanos más inclusivos a través de procesos innovadores.	Asesoramiento sobre aspectos técnicos de diseño, condiciones de licitación tecnologías y presupuesto. Seguimiento de la construcción. Asesoramiento técnico sobre la integración del proyecto a otros Principales proyectos de infraestructura de movilidad.	Secundario
Local	Secretaría de Medio Ambiente - SEDEMA	Es la institución responsable de la formulación, ejecución y evaluación de la política ambiental y de recursos naturales de la Ciudad de México. Formular, ejecutar y evaluar el programa de protección del medio ambiente de la Ciudad de México. Emite directrices para la prevención y el control de la contaminación	Asesoramiento en la evaluación de tecnologías eléctricas.	Primario

Nivel	Nombre de la organización o institución	Áreas de trabajo y funciones	Posibles campos de cooperación dentro del proyecto	Influencia
		ambiental. Establece sistemas de verificación ambiental y monitoreo de contaminantes.		
Local	Secretaría de Finanzas - SF	Es la institución encargada de proponer y dirigir la política económica del gobierno de la ciudad en materia de finanzas, fiscalidad, gasto, renta y deuda pública.	Encabeza la estrategia financiera administrativa para los recursos a nivel municipal y nacional. Coordina a nivel municipal la reserva presupuestaria para el proyecto. Gestiona los recursos de donaciones, la cooperación y las contribuciones voluntarias para financiar el proyecto.	Primario
Local	Secretaría de Obras y Servicios Públicos - SOBSE	Es responsable de planificar, organizar, regular y controlar la prestación de servicios públicos dentro de su competencia, así como la planificación y ejecución de obras y servicios públicos. Monitorear y evaluar la contratación, ejecución y liquidación de obras y servicios. Coordinación con otras instituciones las bases de concursos para la ejecución de obras, así como adjudicarlas, cancelarlas y supervisar el cumplimiento de los contratos. Construye, mantiene y opera directamente o mediante la adjudicación a secciones privadas, obras públicas relacionadas con el desarrollo urbano y el equipamiento.	Asesoramiento sobre aspectos técnicos de diseño, condiciones de licitación y presupuesto. Prepara los documentos de licitación para la construcción del proyecto. Ejecuta el presupuesto. Seguimiento de la construcción. Asesoramiento técnico sobre la integración del proyecto a otros principales proyectos de infraestructura de movilidad.	Primario
Local	Coordinación de los Centros de	Es la agencia encargada de la administración, operación, supervisión y supervisión de	Asesoramiento técnico sobre la selección de tecnologías y la	Secundario

Nivel	Nombre de la organización o institución	Áreas de trabajo y funciones	Posibles campos de cooperación dentro del proyecto	Influencia
	Transferencia Modal	los Centros de Transferencia Modal.	integración del proyecto a otros proyectos importantes de infraestructura de movilidad.	
Local	Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda - SEDUVI	Es el departamento responsable de diseñar, coordinar e implementar la política urbana en la Ciudad de México. También promueve la mejora de la movilidad, el crecimiento autosostenible, el uso de la tierra urbana, la productividad, la equidad y el acceso universal.	Asesoramiento en la articulación del proyecto con el sistema de planificación urbana y de movilidad. Asesora en la articulación del proyecto con otras iniciativas de renovación urbana en el área de influencia.	Primario
Nacional	Fondo Nacional de Infraestructura	Es un fondo de coordinación del Gobierno Federal para el desarrollo de infraestructura en los sectores de comunicaciones, transporte, agua, medio ambiente y turismo. El Fondo apoya la planificación, diseño, construcción y transferencia de proyectos de infraestructura con impacto social o rentabilidad económica en los que participe el sector privado.	Colabora en la gestión de recursos con entidades locales, multilaterales e internacionales. Colabora en la movilización de recursos de fuentes no tradicionales de financiamiento para proyectos de infraestructura. Fuente de financiamiento	Primario
Nacional	Banco Nacional de Obras Públicas y Servicios Públicos - BANOBRAS	Es un banco federal que ofrece soluciones financieras para el desarrollo de proyectos de infraestructura y servicios públicos. Financiación estructurada apoyada en la concesión de créditos y garantías a aquellos proyectos desarrollados como Asociaciones Público-Privadas .	Colabora en la gestión de recursos con entidades locales, multilaterales e internacionales. Colabora en la movilización de recursos de fuentes no tradicionales de financiamiento para proyectos de infraestructura. Fuente de financiamiento	Primario

Nivel	Nombre de la organización o institución	Áreas de trabajo y funciones	Posibles campos de cooperación dentro del proyecto	Influencia
Nacional	Secretaría de Comunicaciones y Transportes - SCT	Es la entidad federal encargada de promover sistemas de transporte y comunicaciones seguros, eficientes y competitivos, mediante el fortalecimiento del marco legal, la definición de políticas públicas y el diseño de estrategias de desarrollo social y económico. Regula y supervisa el cumplimiento de las normas en los diferentes modos de transporte.	Asistencia en el marco jurídico	Secundario
Nacional	Secretaría de Hacienda y Crédito Público - SHCP	Es la agencia federal cuya misión es proponer, dirigir y controlar la política económica del Gobierno Federal en materia de finanzas, impuestos, gastos, ingresos y deuda pública.	Asesora sobre la gestión de recursos a nivel nacional Asesora técnicamente en la gestión de recursos de instituciones o banca internacional. Fuente de financiamiento.	Primario
Local	Organizaciones ciudadanas	Institución educativa de alto nivel	Participar en las reuniones y seminarios del think tank	Otro
Local	ONGs	Especializada en movilidad sostenible para las ciudades.	Participar en las reuniones y seminarios del think tank	Otro
Local	Sindicatos de trabajadores públicos	Relacionado con transportes eléctricos en la Ciudad de México	Participar en las reuniones y seminarios del think tank	Otro

Fuente: Elaborado por Andrés Chaves (GOPA).

7 Anexo.

7.1 Lista de participantes.

Tabla 2: Lista de Participantes del taller de capacitación en el mes de julio, 2017.

Nombre	Apellido	Posición	Email	Organización
Andres	Chaves	GOPA consultant	andres.chaves@lituus.co	LITUUS
Juan	Reyes	Director de Transportación	juan_reyes@ste.cdmx.gob.mx	STE - Secretaria de Transportes Eléctricos
Bernardo	Gavino	Gerente de Transportación	gavinobernardo@yahoo.com.mx	STE - Secretaria de Transportes Eléctricos
Juan	Erazo	Sub Gerente de Transportación	jcerazorosas@yahoo.com.mx	STE - Secretaria de Transportes Eléctricos
Sergio	Borcha	Instructor Operativo		STE
Jose	García	Submanager of Transport Tetepilco		STE
Erika	Gonzales	Directora de calidad e ingeniería	erigh73@hotmail.com	STE
Camilo	Torres			STE
Edgar	León Arias	Gerente de Innovación	elleon89@hotmail.com	STE
Candy	Vázquez	Gerente de Finanzas		
Erika	Kulpa	Jefa de Unidad de Planeación	ekulpa.semovi@gmail.com	SEMOVI - Secretaria de Movilidad
Paola	Mercado	Sub Directora de Planeación	paolasemovi@gmail.com	SEMOVI - Secretaria de Movilidad
Luis	Cuevas	Sub Director de Planeación	lacm19@gmail.com	SEMOVI – Secretaria de Movilidad
Victoria	Santiago	Administradora	victoriadan.sa@gmail.com	SEMOVI
Fernanda	Rivera	Directora de Cultura Ciclista	Friviera.sma@gmail.com	SEDEMA
Patricia	Narváez	Coordinadora de Enlaces Internacionales	pnarvaez.sma@gmail.com	SEDEMA - Secretaría del Medio Ambiente

Diego	Antero	Coordinador de Infraestructura Ciclista		SEDEMA
Gustavo	Jiménez	SPA CFF	gustavo.jimenez1@giz.de	GIZ MX
Michael	Neulinger	CFF (GIZ)	michael.neulinger@giz.de	GIZ Berlín
Eliana	Silva	GIZ	elianacsh@outlook.com	GIZ Berlín

**C40 Cities Climate
Leadership Group**

3 Queen Victoria Street, City
London EC4N 4TQ
United Kingdom

**Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**

Potsdamer Platz 10
10785 Berlin
Germany

E contact@c40cff.org

W c40cff.org

Funding partners:



Implementing agencies:

