



Durban 2019
11-15 Noviembre

CONGRESO DE CGLU
CUMBRE MUNDIAL DE LÍDERES
LOCALES Y REGIONALES



Desarrollo Urbano Sostenible

#CitiesAreListening
Eje del Cabildo Público

Documento de política



#CitiesAreListening

El Congreso 2019 y la Cumbre Mundial definirán la ruta del seguimiento y la implementación de la Agenda 2030 y la primera revisión de la Nueva Agenda Urbana en 2020.

Consolidará las políticas que CGLU ha venido promoviendo en su plan estratégico, poniendo principal atención en la localización de los ODS y con el objetivo claro de no dejar a nadie ni a ningún lugar atrás. Poniendo en el centro el rol de los gobiernos locales como representantes de sus comunidades y también poniendo en el centro los cuatro pilares de la organización, sus Consejos Políticos.

Se dará prioridad a generar un espacio de diálogo estructural con otros grupos interesados y colectivos y en particular con la sociedad civil. Por primera vez, el resultado no será únicamente una declaración, si no un conjunto de recomendaciones políticas integradas como resultado de un proceso de consulta. Ofreciendo así un proceso de arriba hacia abajo que refleja tanto recomendaciones continentales como regionales.

La Cumbre ofrecerá un espacio que asegure la conexión entre la agenda del movimiento municipalista internacional y el de otros colectivos hermanos. Un eje especial se ha constituido para este propósito: el Cabildo Público – donde discusiones al más alto nivel serán conducidas por estas organizaciones hermanas.

El Cabildo Público es el espacio de diálogo e interacción entre diferentes grupos de la sociedad civil internacionalmente organizada con el liderazgo político de los gobiernos locales y regionales a fin de definir de manera conjunta políticas locales-globales. Los líderes locales y regionales no pueden cumplir con las metas internacionales en aislamiento, y por ello necesitan construir, aumentar y mejorar sus alianzas de cara al futuro. El objetivo no es solo invitar a aliados a participar, sino colaborar en el mundo que estamos construyendo. El Cabildo Público se estructura en 5 sesiones con diferentes temáticas: Ciudades Accesibles, Abordando la Informalidad, Igualdad de Género, Derecho a la Ciudad y Desarrollo Urbano Sostenible.

Los preparativos rumbo al Congreso se articularon alrededor de un proceso abierto de co-creación liderado por los diferentes colectivos y facilitado por el Secretariado Mundial. Cada colectivo elaboró una serie de recomendaciones políticas para los gobiernos locales y regionales a fin de implementar la acción transformativa en los temas arriba mencionados. En las sesiones de Cabildo Público durante el Congreso – diseñadas por los mismos colectivos – cada documento será presentado y discutido con la membresía de CGLU y participantes de los otros colectivos. Posterior a las deliberaciones se definirán las recomendaciones como resultado de la sesión y estas serán presentadas a la Asamblea Mundial de Gobiernos Locales y Regionales.

Sinopsis

El consenso mundial está de acuerdo en que las colaboraciones entre múltiples partes interesadas son necesarias para alcanzar el desarrollo urbano sostenible. Son requeridas en cualquier nivel de toma de decisiones: desde el desarrollo de planes, políticas y programas hasta su implementación. Este documento de política trata de exponer los principios para guiar a los líderes públicos, privados y de la sociedad civil a la hora de crear colaboraciones entre múltiples partes interesadas efectivas y transformadoras con el objeto de promocionar el desarrollo urbano sostenible. Ofrece estas ideas con el espíritu de aportar una base para el debate entre las distintas partes que tienen un interés en comprender el fin, la estructura, y las contribuciones potenciales de estas alianzas estratégicas, pero advierte que el éxito requiere la habilidad de construir sobre las fortalezas complementarias y competencias fundamentales de los socios que tienen varios intereses y estructuras y culturas de organización diferentes.

1. Agradecimientos y contexto

Hace cuatro años, los líderes globales sentaron las bases de un marco para el desarrollo urbano sostenible del siglo XXI, la *Agenda 2030* de las Naciones Unidas, que apoyaba 17 objetivos aplicables universalmente que iban desde ocuparse de las necesidades básicas como el hambre y la salud, hasta derechos como el género y los grupos insuficientemente representados, pasando por el marco espacial como la vivienda, el transporte y el espacio público. Al mismo tiempo, reconocieron que la consecución de todos y cada uno de los objetivos requiere una fuerte colaboración a todos los niveles. Reforzaron esta creencia designando un objetivo independiente en las colaboraciones (ODS 17). Una meta identifica a las colaboraciones de múltiples partes interesadas como fundamentales para la meta 17.6¹. Confirmaron esta creencia en tres otros acuerdos globales formulados en 2015-2016 (*Marco Sendai* [para 19i]; *Agenda de Acción Addis Abeba* [para 10]; *Nueva Agenda Urbana* [para 153]. *En el núcleo de esta idea se halla que la participación de mucha gente distinta procedente de varios grupos es necesaria para alcanzar sus aspiraciones.*

Para descender del elevado ámbito de las deliberaciones internacionales a la esfera práctica de la implementación a nivel local, donde estas aspiraciones se tienen que llevar a cabo, es fundamental la pregunta de qué constituye una colaboración de múltiples partes interesadas *efectiva*.

¹ Objetivo 17. Fortalecer los medios para la implementación y revitalizar la colaboración global para el desarrollo sostenible.

Meta 17.6 “17.16 Mejorar la colaboración mundial para el desarrollo sostenible, complementada por las colaboraciones de las múltiples partes interesadas que movilizan y comparten conocimiento, experiencia, tecnología y recursos financieros, para apoyar el logro de los objetivos de desarrollo sostenibles en todos los países, en particular en los países en desarrollo.”

Además, cualquier constructo de desarrollo urbano *sostenible* considera las colaboraciones entre múltiples partes interesadas como que cumplen responsabilidades especiales relativas a la promoción de la transformación de las ciudades y sus alrededores. Por lo que la verdadera cuestión que se delibera es: ¿cómo puede una colaboración entre múltiples partes interesadas ser *transformadora*?

Comencemos por los fundamentos: ¿Qué es una colaboración entre múltiples partes interesadas? Todas las definiciones contienen la noción de que la colaboración alcanzará algo individual que las partes no pueden lograr solas. Las definiciones del diccionario: “parte interesada (“cualquiera que tiene un *interés* o *participación* en un proyecto o empresa”) y colaboración (“una relación que se parece a una asociación legal y normalmente implica *cooperación estrecha* entre las partes que tienen *derechos* y *responsabilidades específicos y conjuntos*) capta las características fundamentales. Dicho de manera simple, las colaboraciones entre múltiples partes interesadas son “alianzas estratégicas voluntarias” en busca de objetivos comunes.

En el ámbito del desarrollo urbano sostenible, las colaboraciones entre múltiples partes interesadas son complicadas. Se ocupan de las tareas relacionadas con la gestión de las ciudades que requieren equilibrar los muchos sistemas interrelacionados que afectan a las zonas edificadas y a los recursos humanos. Mientras que el objetivo general es generar un uso del suelo responsable ambientalmente, la prestación de servicios justa, y la prosperidad económica compartida, la ejecución está llena de cambios sorpresivos, adaptada al contexto político de una ciudad dada y alineada con las necesidades, recursos y objetivos de la ciudad.

Para ser efectivo y transformador, entre las partes se tiene que llegar a un entendimiento conjunto de los tipos y propósitos de las contribuciones de la colaboración. Por ejemplo, las colaboraciones pueden utilizarse en la identificación de problemas, la priorización y alineación de la política, y en la movilización para la implementación.

En primer lugar, pueden contribuir muchos elementos necesarios (ej. datos, conocimiento especializado, proyectos piloto, desarrollo de capacidades, fondos). En segundo lugar, pueden aportar un medio para negociar políticas y programas integrados (resolución de conflictos y compromiso). En tercer lugar, a través de su compromiso, pueden ayudar a garantizar la aplicación de una dirección acordada con sus redes (participación, “compra con inserción o *buy in*”, movilización de apoyo).

En resumen, dependiendo del tema en cuestión, las colaboraciones entre múltiples partes interesadas pueden proporcionar aprendizajes y recursos adicionales, nuevas soluciones, y acceso a redes más amplias, audiencias, partidarios que pueden tener un impacto en los cambios que se requieren en todo el sistema para alcanzar un

desarrollo urbano sostenible. Pueden abordar cuestiones de envergadura como el cambio climático —la recientemente renovada Alianza para el Liderazgo en materia de Financiación Climática de las Ciudades (CCFLA) con 60 socios, todos principales actores en el campo, es un ejemplo— o pueden centrarse en problemas de menor talla —el premio Guangzhou para el finalista en innovación, la participación pública en la gestión de residuos 3R para una mejor Surabaya, con muchos menos socios pero una participación ciudadana amplia, es otro ejemplo—. La cuestión es que en el ámbito urbano, las colaboraciones entre múltiples partes interesadas toman muchas formas, abordan una serie de problemas para producir nuevas soluciones.

2. Evaluación y retos

De hecho, la colaboración entre múltiples partes interesadas a todos los niveles ha proliferado en los años recientes, a menudo anunciada con gran fanfarria y esperanza como fue el caso, a principios de la década de 2000, de un grupo de 340 de ellas desarrollada alrededor del desarrollo sostenible en general. Un estudio de seguimiento de cinco años demostró que durante este tiempo el 70% de ellas han sido improductivas.² Esto genera la pregunta de por qué. Y exige que se examinen los factores cruciales del éxito para saber la forma en la que ha funcionado el 30% restante.

La respuesta es: estructura. Las colaboraciones entre múltiples partes interesadas tienen que estar estructuradas adecuadamente, una hazaña que requiere valoraciones cuidadosas y realistas entre las partes que consideran establecer una alianza. A continuación algunos principios:

- En primer lugar, los socios tienen que tener el interés (o incentivo) y la capacidad de trabajar juntos reconociendo sus contribuciones específicas y aceptando la disposición de adherirse a algún mecanismo de coordinación. Para las ciudades, este último elemento es crucial para gestionar la complejidad de los problemas, la heterogeneidad de las partes y los inevitables conflictos de valor que rodean a aquellas personas comprometidas en mejorar la vida urbana, como quiera que se definan. Para algunas colaboraciones, esto requiere personal remunerado, un facilitador o algún mecanismo que proporcione apoyo organizativo para llevar a cabo los puntos mencionados más abajo.
- En segundo lugar, los socios tienen que incluir todos los actores importantes desde el principio hasta el final, identificar y escuchar a todos los que se verán afectados por las decisiones que se tomen o los programas que se sigan.

² Felix Dodds, “The Role of Multi-Stakeholder Partnerships in Implementing the 2030 Agenda.” 2019, consultar on line; discusión también en Dodds, *Stakeholder Democracy*, Nueva York: Routledge, 2019.

- En tercer lugar, los socios tienen que ser inclusivos y respetuosos mutuamente, estar unidos por objetivos comunes, responsabilidad y transparencia en el ejercicio de la actividad. En otras palabras, tienen que encontrar maneras de fomentar la confianza en el otro.
- En cuarto lugar, los socios tienen que ser conscientes y conocer los distintos papeles que pueden desempeñar —ya sea comenzar un debate o enmarcar un enfoque transformador, para suavizar la transformación y/o acelerar la transformación o alguna combinación de todas ellas—. Cuanto más cerca estén los papeles a las misiones principales de las partes, más exitosa será la colaboración.
- En quinto lugar, todas las partes tienen que ser conscientes de que las colaboraciones entre múltiples partes interesadas exitosas y efectivas toman mucho tiempo. Por su naturaleza, recurren a los recursos humanos y exigen procesos de participación. Esto se traduce en costes de mucho dinero o en oportunidad. Por esta razón, las colaboraciones entre múltiples partes interesadas tienden a ser más efectivas cuando son a corto plazo o están centradas en objetivos bien definidos. Es muy difícil, pero no imposible, mantener colaboraciones entre múltiples partes interesadas a largo plazo: se necesita visión y liderazgo comprometido a lo largo del tiempo.
- En sexto lugar, las colaboraciones entre múltiples partes interesadas tienen que supervisar y evaluar su trabajo. Las razones para estas evaluaciones incluyen mejorar el “aprendizaje organizativo” de la colaboración y la habilidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes, su responsabilidad y su transparencia, todos factores que contribuyen a su legitimidad y efectividad.

Dentro de la experiencia inmediata de los autores, aquí hay algunos ejemplos de tipos de colaboraciones escogidas por su diversidad, ámbito, objetivos y resultados. Existen muchas más. Estos ejemplos y aquellos de otras colaboraciones entre múltiples partes interesadas no documentadas aquí catalizan interacciones entre esferas de partes interesadas que normalmente no se conectan, la juventud, el sector privado, profesionales, el gobierno local, las mujeres, los pueblos indígenas, las organizaciones de base, los investigadores, las fundaciones, los agricultores y muchas otras.

Un ejemplo de colaboración global que actúa localmente: La Asamblea de Socios General (GAP), una plataforma de colaboración que data de los preparativos para el Hábitat III pero que ahora apoya los acuerdos mundiales de las Naciones Unidas de 2015 a 2016 a nivel local con especial atención a la *Agenda 2030* (al objetivo 11 de los ODS) y a la *Nueva Agenda Urbana*. Está compuesto de 17 grupos constituyentes de socios que participaron en los preparativos para el Hábitat 3 con el objetivo de dar voz a los que nunca se habían escuchado con anterioridad. Por ejemplo, con el apoyo de

GAP del Grupo Constituyente de Socios formado por Personas Mayores, las referencias a las personas mayores/envejecimiento pasaron de 3 en el primer borrador original a 27 en la versión final de la *Nueva Agenda Urbana*. Al concluir el Hábitat III, GAP se reconstituyó para centrarse en la implementación. De nuevo una demostración de sus socios que forman alianzas para trabajar en áreas de interés seleccionadas se ejemplifica con dos otros grupos: los profesionales junto con la Empresa y la Industria desarrollaron la iniciativa de la Metrópolis Asequible lanzada en el Foro Urbano Mundial IX que continuó en el Foro Urbano Mundial X, con resultados significativos en medio. Publicaron un informe basado en el desarrollo de una coalición mundial de impulsores principales de la vivienda pública y privada, globalmente y localmente. Presenta un número de casos de estudios relevantes en cuatro áreas complementarias: 1. Políticas locales, regionales y nacionales que incentivan la construcción y renovación de vivienda asequibles para alquilar o vender.; 2. Soluciones de financiación para constructores y usuarios.; Tecnologías, técnicas de construcción y materiales que hacen que la construcción de viviendas asequibles sea rápida y menos costosa; mejor. 4. Albergues para víctimas de catástrofes naturales, inmigrantes y personas sin hogar.

Un segundo ejemplo es la alianza entre las Personas Mayores y las Personas con Discapacidades que lanzó el Pacto mundial de ciudades inclusivas y accesibles de la campaña Ciudades para todos con el apoyo clave de UCLG, ONU-Hábitat, la oficina del ponente especial en discapacidad, el Ministerio Federal para la Cooperación y el Desarrollo Económico (BMZ) de Alemania y la Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ). Las autoridades locales firman este pacto trabajando con estos dos grupos para construir ciudades más inclusivas y accesibles.

Un ejemplo de una colaboración metropolitana centrada en la energía y el transporte: la **Gran Alianza de París** (Círculo Gran París de la Inversión Sostenible) es una colaboración entre los líderes del sector privado y los encargados de tomar decisiones públicas, organizaciones benéficas, organizaciones de investigación y universidades centradas en un número de iniciativas activas en el campos de la eficiencia energética, la biodiversidad, la inclusión social, etc. Una sin ánimo de lucro activa localmente en el desarrollo del Gran París, se ha construido sobre la base de las conexiones mundiales para promover una agenda progresiva de inclusión social y desarrollo de capacidades junto con inversiones en infraestructura física. Típicamente metropolitana, está trabajando en el cruce de los niveles mundial, regional y subnacional.

Un ejemplo de una colaboración que ayuda a establecer prioridades: El **Foro Urbano de las ONGI** es un consorcio de 12 ONGI (Organizaciones no gubernamentales internacionales) que trabajan en distintos temas en las áreas urbanas de Bangladesh. Los miembros incluyen Habitat for Humanity Bangladesh, Action Aid Bangladesh, Action Contre La Faim, CARE Bangladesh, Christian Aid, Concern Worldwide, Islamic Relief Bangladesh, Oxfam en Bangladesh, Plan International,

Practical Action, Save the Children International, SEEDS Asia, United Purpose, Water & Life, World Renew y World Vision Bangladesh. El Foro Urbano de las ONGI trabaja estrechamente con el gobierno de Bangladesh, especialmente las organizaciones gubernamentales locales a nivel de ciudad para mejorar las condiciones de vida de los pobres en las áreas urbanas de una forma más efectiva y coordinada. Cada año, el Foro urbano de las ONGI organiza diálogos urbanos de los organizadores de las ONGI urbanas con más de 700 participantes de 24 ONG, Organizaciones intergubernamentales, sector privado, instituciones académicas, ONU y agencias de gobierno para debatir varios retos relacionados con las áreas urbanas en Bangladesh y posibles soluciones a menudo recopiladas a través de varias declaraciones que los socios luego traducen en programas de apoyo y de implementación.

Un ejemplo de una colaboración que entrega bienes: Habitat for Humanity Lesotho (HFHL) se asoció con los pobres de las áreas urbanas, el gobierno y una institución financiera para negociar la tenencia de tierra segura en el mercado de entregas de tierras formal. Habitat for Humanity movilizó y organizó a las mujeres y hombres implicados en el sector informal que figuraban entre los más pobres de Maseru. HFHL negoció un trozo de tierra del gobierno y aportó una garantía al gobierno. La comunidad proporcionó equidad de sudor mientras que HFHL movilizó los materiales de construcción y los costes de medir la tierra. 143 casas de bajos coste fueron construidas en el pueblo de Khubelu, en Maseru entre 2003 y 2006. Las casas iban desde una habitación individual con una letrina de pozo ventilada mejorada hasta una vivienda de tres habitaciones también con una letrina de pozo ventilada. Habitat for Humanity organizó un estudio del trozo de tierra. Los miembros de la comunidad se mudaron a las casas. Habitat for Humanity registró los arrendamientos y negoció los plazos de pago con cada miembro de la comunidad. Un beneficiario solo obtuvo una escritura de propiedad después de haber pagado todos sus costes. En mayo de 2018, 37 beneficiarios que comprendían 4 hombres y 33 mujeres habían completado sus pagos y registrado sus arrendamientos. El proyecto que entregó 143 unidades de vivienda benefició a la gente pobre que vivía en Maseru. La intervención de la HFHL ha proporcionado tenencia de tierra segura para los beneficiarios que están desempleados, tienen trabajo ocasional como trabajadores domésticos, taxistas, trabajadores de la construcción ocasionales y vendedores de verduras en Maseru.

Un ejemplo de una colaboración entre múltiples partes interesadas que ayuda a la ciudad a conocerse de nuevas maneras: La Federación de Ghana de Pobres Urbanos (GHAFUP) es una red de grupos en asentamientos informales que trabajan en ocho regiones en Ghana inclusive cuatro de sus mayores aglomeraciones urbanas. En Accra, incluye People's Dialogue afiliada con Slum Dwellers International, Homeless International (con sede en Reino Unido), ONU Hábitat, American Jewish World Service, ONU Mujeres, Africa Adapt, Cities Alliance, y Accra Metropolitan Authority (AMA). Un proyecto notable fue la publicación del trabajo que cartografió, clasificó (de acuerdo con la edad y nivel de servicios) y evaluó todos los asentamientos informales en el área de

AMA, un recurso para el plan de resiliencia 2019 de la ciudad emprendido como parte de la iniciativa de las 100 ciudades resilientes de la Fundación Rockefeller. El plan abarca las contribuciones de la informalidad para el fomento de la resiliencia.

Un ejemplo de un proyecto dirigido por la agencia de la ONU que trabaja globalmente y localmente para abordar un problema creciente: El proyecto de las ciudades y comunidades adaptadas a las personas mayores de la Organización de Salud Mundial de la ONU (AFCC) fomenta las colaboraciones entre múltiples partes interesadas entre las autoridades locales, ONG, ciudadanos locales, sector privado, profesionales, investigadores y otros para hacer que sus comunidades sean más inclusivas y accesibles particularmente para la poblaciones urbanas que envejecen crecientes (uno de los 10 temas emergentes de Hábitat III). La OMS apoya la red mundial AFCC compuesta por más de 900 ciudades que ofrece un marco y un proceso de acreditación para lugares adaptados a las necesidades de las personas mayores, apoyo técnico que incluye herramientas y directrices paso a paso y aloja una base de datos de código abierto de las mejores prácticas. Nota: A pesar de que actualmente hay casi 900 ciudades en la red, ninguna está en África.

3. Recomendaciones para los gobiernos locales y regionales

A pesar de que los principios y ejemplos de colaboraciones debatidos más arriba y en otros lugares representan esfuerzos importantes, solo son el comienzo. Juntos, necesitamos exigir y coproducir una nueva generación de colaboraciones más inteligentes que utilicen el poder de las coaliciones para impulsar el cambio localmente.

En resumen, necesitamos una segunda fase de colaboraciones locales entre múltiples partes interesadas, que comience fortaleciendo el desarrollo de capacidades local, en y con las ciudades. Para empezar, aquí hay algunas ideas que los gobiernos locales y regionales pueden considerar:

- Construir y demostrar la aceptación de que las colaboraciones entre múltiples partes interesadas es su forma de hacer negocios pero también mostrar que el liderazgo importa
 - Como líderes, alcaldes, gobernadores, representantes del consejo necesitan consultar, escuchar y absorber información, datos, soluciones, etc. para que juntos sean capaces de articular la gran visión alrededor de la que las colaboraciones entre múltiples partes interesadas pueden funcionar; tener en cuenta que esta visión debería poder prevalecer más allá de un ciclo electoral porque lleva décadas alcanzar el desarrollo urbano sostenible
 - Evaluar áreas en las que las colaboraciones entre múltiples partes interesadas tienen una alta probabilidad de contribuir a la visión particularmente encontrando signos de mejora más simples y rápidos

que demuestren la efectividad de la colaboración. Algunos podrían ser (esta lista se modificará en el debate en el ayuntamiento):

- Combinar el conocimiento local y el generado por los expertos en el análisis, el diagnóstico de las condiciones actuales y el desarrollo y la implementación de soluciones.
 - Buscar enfoques integrados a los problemas urbanos (ej. vivienda, transporte y educación podrían tratarse en conjunto).
 - Desarrollar soluciones financieras imaginativas (o simple ejecución de) para proyectos (ej. agrupar a varios, trabajar en la “posibilidad de obtener fondos”, fortalecer la generación de ingresos local)
 - Buscar eficiencias en las políticas de adquisición justas
 - Adoptar un enfoque de diseño universal que garantice que las decisiones serán aplicables a todos
- Aprender del éxito Y de los fracasos de las experiencias pasadas con las colaboraciones entre las múltiples partes interesadas. Asegurarse de ocuparse de los seis principios propuestos en la Sección 2. También compartir sus experiencias en los ámbitos internacional, nacional y regional.
 - Reconocer que el contexto importa, eso es que a pesar de que los patrones clave pueden existir, la formulación de las colaboraciones entre múltiples partes interesadas, los programas y políticas que tienen que seguirse han de pasar la prueba adecuada para los efectos.

4. **Habilitando entornos para la acción local**

Aquí hay algunos puntos de acción sugeridos para comenzar a detallar las recomendaciones de más arriba:

Acción primera: Reconocer la importancia de las colaboraciones entre múltiples partes interesadas creando entornos propicios que fomenten su creación; estos entornos incluyen la identificación y reunión de los participantes de los grupos representativos al comienzo de un esfuerzo específico relacionado con el desarrollo urbano sostenible y la realización de reuniones hasta la implementación y evaluación.

Acción segunda: Encontrar o dedicar recursos para ofrecer personal que apoye la coordinación de colaboraciones entre múltiples partes; incluir programas de comunicaciones para transmitir información en lenguajes vigentes y accesibles y para esfuerzos de alcance real;

Acción tercera: Establecer un proceso simple al que se llega conjuntamente y reglas básicas para guiar las colaboraciones entre múltiples partes interesadas. Estas pueden incluir límites de tiempo, medidas de responsabilidad, condiciones de transparencia, mecanismos de resolución de conflictos.

5. Acción conjunta para el futuro

Primer paso: Seleccionar un tema en su jurisdicción para el que la colaboración entre múltiples partes interesadas podría ser apropiado, que haya surgido de las discusiones con los grupos locales; comenzar poco a poco; coger “lo fácil” con objetivos alcanzables desarrollados a través del compromiso de un amplio número de aliados: observar los principios resumidos en la Sección 2.

Segundo paso: Guiar el esfuerzo; ser paciente; lleva su tiempo desarrollar la confianza (los líderes locales saben esto) pero el truco es tener una visión inclusiva y persuasiva, una que perdure más tiempo que el mandato electoral, porque, repetimos, el desarrollo urbano sostenible tarda décadas en alcanzarse.

Tercer paso: Evaluar y ampliar el enfoque a otras áreas con el objeto de adoptarlo como práctica habitual.

#UCLGCongress
www.durban2019.uclg.org

