

United Cities and Local Governments
Cités et Gouvernements Locaux Unis
Ciudades y Gobiernos Locales Unidos

ELABOREMOS UN AGENDA

Toolkit estratégico de CGLU

*Agenda global de los gobiernos locales y
regionales para el siglo XXI*

¡Hagámoslo posible!

Enero de 2015

Antecedentes

Una oportunidad única

La creación de CGLU en 2004 se basó en la convicción de que un "mundo que defienda el autogobierno democrático local y que fomente los valores, los objetivos y los intereses de los gobiernos regionales y locales de todas las formas y tamaños a través de la acción conjunta" era necesario y posible.

Desde su fundación, CGLU ha abogado por el reconocimiento del papel de las autoridades locales y regionales en la agenda de desarrollo global. El programa de trabajo de CGLU durante los 10 primeros años de existencia ha enfatizado la necesidad de crear una organización respetada internacionalmente; se ha centrado en facilitar el contacto entre sus miembros y ha intentado establecer una estructura flexible al servicio de sus miembros, muy heterogéneos.

Actualmente, la comunidad internacional está desarrollando una nueva agenda global Post-2015. El cambio de una agenda que se centra solo en los países más pobres hacia otra universal, transformadora e inclusiva, representa una oportunidad única para CGLU. Esta agenda transformadora se construirá bajo el lema "*No dejaremos a nadie atrás*", una ambición que solo se cumplirá si se alcanzan todos los objetivos a nivel subnacional.

Actualmente, existe un impulso sin precedentes en la formulación de políticas internacionales tras la relevancia de la acción local, el potencial de transformación de la urbanización y la necesidad de crear un sistema de gobernanza con varios interlocutores para abordar desafíos universales. Por consiguiente, la nueva agenda global es una oportunidad para propiciar la reforma de un sistema de gobernanza mundial algo obsoleto y la inclusión de actores no estatales, tales como las redes de gobiernos locales y regionales, en los debates importantes de toma de decisiones.

A fin de hacerlo realidad, CGLU, sus miembros y sus socios tendrán que aumentar nuestra participación en procesos internacionales, así como afianzar nuestras particulares perspectivas y recursos locales para llevar a cabo propuestas firmes y persuasivas para abordar cuestiones globales críticas.

La **Agenda Global de los gobiernos locales y regionales para el siglo XXI** constituirá una herramienta que nos permitirá tanto responder a las negociaciones de desarrollo global en curso (ODS, Habitat III) como establecer nuestra propia visión, prioridades y soluciones a las cuestiones que no se encuentran necesariamente incluidas en los debates globales actuales.

Nuestra propia agenda, basada en nuestros propios recursos y aspiraciones

El reto de una red consolidada como CGLU no consiste sólo en generar estrategias plurianuales que obtengan la aprobación de todos sus miembros, sino también en **movilizar a las autoridades locales y regionales de forma efectiva para que asuman estas estrategias como propias**.

Sabemos que nuestros miembros son más propensos a apoyar activamente y a defender nuestra *Agenda Global* como propia si se han implicado directamente en su desarrollo. Por esta razón, queremos construirla alrededor de un amplio debate entre las autoridades locales y regionales a todos los niveles. La Agenda debería desarrollarse mediante un *Diálogo Global* continuo, y debería permitir a la red desarrollar conocimientos sobre su propia naturaleza, identificar tendencias y posicionarse sobre los temas importantes.

El *Diálogo Global* debería ser inclusivo y permitir varios grados de implicación por parte de distintos actores, para que pudieran contribuir el máximo de personas posible. Por este motivo, estamos empezando a experimentar con nuevos formatos digitales de consulta y colaboración. Ahora, el progreso tecnológico hace que un *Diálogo Global* de este tipo sea posible por primera vez. Los métodos virtuales entre iguales tienen el potencial de enriquecer el conocimiento y las experiencias de nuestra red y requieren muy poca inversión de tiempo por parte de cada participante individual.

CGLU debería ser capaz de tener un alcance más allá de las ciudades y asociaciones que conforman sus órganos de gobierno. Los miembros deberían desafiar a las diferentes comunidades de profesionales, las cuales aportarán la masa crítica para la formulación de políticas más allá de sus áreas de trabajo específicas, y al Secretariado Mundial, a no ofrecer sólo opiniones y proponer políticas, sino también a participar en un diálogo colectivo permanente a parte del intercambio bilateral.

Queremos crear una red de acción global activa y dinámica de líderes locales comprometidos que trabajen en colaboración entre ellos y también con otros interesados para mejorar e implementar la agenda de los gobiernos locales durante los próximos 10 años. Creemos que esta red de acción global solo tiene sentido con un sistema de liderazgo en red, y queremos que usted lidere esta red en su región/campo político.

Durante el 2015 y el 2016 tendrán lugar debates y discusiones entre los miembros de CGLU y con más interlocutores, tanto en persona como en línea. La Agenda debería estar acabada para Habitat III y proporcionar información clave para los debates de la Segunda Asamblea Mundial de Ciudades y Autoridades Locales, así como para el Congreso Mundial de CGLU.

Como parte del proceso, CGLU redactará el Cuarto Informe Global sobre Democracia Local y Descentralización (GOLD IV). Este informe presentará análisis, ejemplos de innovación en gobierno local y estudios de casos de éxitos y fracasos en el apoyo a la Agenda global.

¿Cómo estamos desarrollando nuestra propia agenda? El proceso hasta ahora

Para iniciar el debate de cara a la *Agenda Global de los gobiernos locales y regionales para el siglo XXI*, el Bureau Ejecutivo de CGLU identificó una lista inicial de temas en Rabat (en octubre de 2013)¹. Entre enero y marzo de 2014, el Secretariado Mundial de CGLU, en colaboración con las Comisiones de CGLU correspondientes, desarrolló varios artículos analíticos sobre seis temas y un [toolkit](#) que se distribuyó en el 7º Foro Urbano Mundial de Medellín en abril.

Los resultados de una sesión de intercambio de ideas entre las Comisiones, representantes de regiones de CGLU y expertos que tuvo lugar en el Secretariado Mundial de CGLU el 28 y 29 de abril de 2014 se presentaron ante el Bureau Ejecutivo en Liverpool. En esta sesión se llegó al consenso entre CGLU y sus redes de que la Agenda Global debería constar de tres elementos principales: 1) una "**narrativa**" de grandes ideas sobre el papel de los gobiernos locales en el siglo XXI y su relación con otros actores; 2) **consejos sobre políticas** para que este papel sea una realidad; y 3) estudios de casos que ilustren **prácticas** sobre el terreno. También se hizo una llamada para identificar las **narrativas de otros interesados** en debates globales a fin de desarrollar nuestro propio mensaje y de buscar alianzas o dar respuesta a otros interesados de forma efectiva.

Estos tres niveles conforman la base de nuestro "Marco Estratégico", que utilizaremos para guiar nuestro trabajo colaborativo. El Marco debería mejorar el avance de las consultas con miembros y socios, tanto en persona como virtualmente.

Después del Bureau Ejecutivo de Liverpool, el Secretariado Mundial de CGLU empezó a trabajar con las Comisiones de CGLU en hojas recapitulativas para dar un formato a cada área temática acorde con los elementos del Marco Estratégico (narrativas y contranarrativas, políticas y buenas prácticas).

El Secretariado Mundial de CGLU también redactó un primer borrador de la narrativa global, que incluye información de todos los documentos, consultas y debates que han tenido lugar a lo largo del 2014, así como de los documentos anteriores sobre políticas de CGLU (por ejemplo, *La ciudad de 2030 – Nuestro manifiesto*, adoptado en el III Congreso de CGLU).

Este *toolkit* pretende explicar el Marco Estratégico con más detalle y poner en práctica el apoyo a los miembros y socios de CGLU que deseen contribuir con la Agenda.

¹ 1) Gobernanza urbana y territorial; 2) Financiación urbana; 3) Planificación urbana y gestión rural estratégicas; 4) Ciudades y territorios inclusivos; 5) Ciudades como motores del desarrollo económico; 6) Ciudades sostenibles y medio ambiente (incluidas la preparación y la atenuación para el cambio climático); 7) Cultura, innovación y creatividad; 8) Cooperación al desarrollo descentralizada; 9) Género (añadido posteriormente).

¿Por qué un *toolkit*?

Los procesos Habitat III y Post-2015 representan oportunidades no solo para evaluar el nivel de nuestras sociedades, sino también para modificar la acción colectiva para conseguir un mundo mejor en las próximas décadas. Implican recopilación de información, narración de historias, comunicación, deliberación, intercambio de conocimientos, trabajo en red, formación, defensa, planificación, presión y activismo, entre otras muchas cosas. Coordinar todas estas actividades es un reto complejo. En CGLU, hemos desarrollado algunas prácticas para conseguirlo y creemos que compartirlas abiertamente en forma de *toolkit* ayudará a nuestra red y a todo el proceso de creación de agenda. El *toolkit* nos permitirá compilar y dar sentido a nuestros conocimientos, reforzar nuestras relaciones y aprender de otras organizaciones que lo utilizan. Esta es la primera versión del *toolkit*, y esperamos que siga evolucionando con la ayuda de una gran comunidad que la comparta con todas las partes interesadas en el proceso Post-2015.

¿Qué es un *toolkit*?

El *toolkit* puede entenderse como conjuntos de ideas, herramientas y prácticas cristalizados en tres bloques:

- Marco: una hoja de marco que nos ayuda a reunir y dar sentido a nuestro conocimiento sobre los principales temas que nos conciernen.
- Trabajo narrativo: una hoja narrativa que nos ayuda a transformar nuestro conocimiento en ideas comunicables.
- Red: un conjunto de prácticas para compartir y actualizar nuestro conocimiento.

¿Qué puede hacer con este *toolkit*?

Nos gustaría que la utilizara, que la compartiera, que la debatiera, que la modificara, que nos enviara sus resultados, que nos contara su experiencia con el *toolkit*, que la tradujera a otros idiomas y hasta que contribuyera con su siguiente versión. Por favor, envíenos sus ideas, hojas, agendas o fotos a consultations@uclg.org.

Dispone de versiones de la guía en inglés y francés, y de información adicional sobre su uso, haciendo clic [aquí](#).

¿Qué aspecto debería tener una buena agenda?

Uno de los descubrimientos más importantes en nuestro proceso de creación de agenda ha sido determinar cuáles son los ingredientes necesarios para cocinar una agenda nutritiva. Si nos dejamos alguno, en algún momento alguien se dará cuenta de que la agenda no funciona:

- Principios, ambiciones y sueños.
- Políticas.
- Prácticas y ejemplos reales.

Dos modos válidos de crear su agenda estratégica

Una vez haya identificado los temas que preocupan a su comunidad, tiene que encontrar la manera de dar sentido a todo el conocimiento recopilado. Nos hemos dado cuenta de que existen dos modos de hacerlo: desde lo universal a lo concreto o empezando por lo concreto hasta lo universal.

El camino de lo universal a lo concreto:

- parte de las aspiraciones más altas (expresadas en principios de orientación, ambiciones, sueños y esperanzas)
- a continuación, sigue con la propuesta de políticas con el potencial de transformar la realidad en la dirección a la que apuntan sus esperanzas y sueños, inspiradas por sus ambiciones y orientadas a sus principios
- y termina ofreciendo ejemplos de prácticas existentes que demuestren la viabilidad y los resultados de las políticas que propone

El camino de lo concreto a lo universal consiste exactamente en lo contrario:

- parte de las prácticas existentes que funcionan para mejorar la vida de las personas sobre el terreno
- a continuación, sigue con la propuesta de políticas más generales que hagan posible esas prácticas existentes
- y termina desvelando las aspiraciones más altas que encarnan estas prácticas y políticas (expresadas en principios de orientación, ambiciones, sueños y esperanzas)

Hay quien dice que el primer camino conduce a agendas menos realistas o más difíciles de implantar. En cambio, otros dicen que el segundo camino conduce a agendas menos ambiciosas y creativas. Hay gente que se siente más cómoda con un camino y otros con el otro. A nuestro parecer, el mejor camino es aquel que le funcione mejor. Un buen enfoque consiste en recopilar sueños, políticas y prácticas y después recorrer el camino en las dos direcciones. El Marco le ayudará a conseguirlo. Además, es muy importante encontrar el camino para crear una narrativa que desarrolle los contenidos de su Marco. Esa es la misión del Trabajo narrativo.

Para capturar, transmitir y actualizar el Marco y el Trabajo narrativo puede descargar y personalizar nuestras plantillas [aquí](#).

Plantilla marco

Flujo:
Persona de contacto:
Fecha de versión:

Principios, ambiciones y sueños clave
•
Políticas que respalden estos principios, ambiciones y sueños
•
Prácticas sobre el terreno que ilustren por qué y cómo funcionan estas políticas (mencionar dónde, cuándo y quién las implementó donde sea posible)
•
Supuestos actuales que desafían estos principios, políticas y prácticas
•

Plantilla de trabajo narrativo

Flujo:
Persona de contacto:
Fecha de versión:

Mi narrativa
•
Narrativas principales de otros actores coordinadas con mis narrativas (mencione los actores concretos)
•
Narrativas principales de otros actores que desafían mis narrativas (mencione los actores concretos)
•
Contranarrativas para responder a las narrativas desafiantes
•

Marco

Los temas que nos preocupan

Paso 1: seleccionar el tema de preocupación para el flujo

¿Qué es importante para su organización? ¿Agua y saneamiento? ¿Vivienda digna? ¿Igualdad de género? ¿Educación superior? Nombre todos los temas. Tiene que crear un flujo de conocimientos para cada tema de preocupación para su comunidad. El enfoque de cada tema podría limitarse a una localidad o región o a un grupo de personas específico (por ejemplo, mujeres, inmigrantes), o podría ser global, como en el caso de CGLU como asociación de ciudades y gobiernos locales del mundo.

Flujo: Gobernanza local
Contacto:
Fecha de versión:

Paso 2: identificar una persona de contacto

El conocimiento relacionado con los temas importantes de su comunidad debe fluir dentro y fuera de su equipo de trabajo, y aunque varias personas puedan estar implicadas contribuyendo o beneficiándose de ese flujo, es importante asignar a alguien como responsable para facilitar la circulación de conocimientos. El objetivo de esta persona es ayudar a alimentar el flujo a quien desee hacerlo, y también poner los medios necesarios para que otras personas puedan acceder fácilmente al contenido del flujo.

Flujo: Gobernanza local
Contacto: Arnau Gutiérrez - Comisión de Descentralización de CGLU
Fecha de versión:

Paso 3: mantener registros y seguimiento

Debe crearse una síntesis del conocimiento que circule por el flujo, que debe actualizarse regularmente para que toda la organización pueda entender y comunicar rápidamente cuál es el posicionamiento y la actitud de la organización en relación con ese tema de preocupación. Mantener un registro de la fecha de versión de la síntesis ayudará a realizar el seguimiento de los cambios y a garantizar que dispone de la última versión del flujo.

Flujo: Gobernanza local
Contacto: Arnau Gutiérrez - Comisión de descentralización de CGLU
Fecha de versión: 3 de diciembre de 2014

Principios, ambiciones y sueños clave

Si un asunto se ha convertido en un motivo de preocupación para su organización es porque desearían que éste fuera diferente en el futuro. A veces, el futuro ideal puede describirse de un modo normativo, proponiendo un conjunto de principios que conduzcan hasta allí. Estos principios son ideales de inspiración que le ayudarán a centrarse en nuestros valores. Las personas también tenemos que expresar nuestro futuro ideal en términos de aspiraciones y esperanzas, independientemente de lo difíciles que parezcan de alcanzar. Todos los logros destacados de la humanidad, tales como viajar a la luna, se imaginaron mucho antes de que hubiera ninguna posibilidad teórica o técnica para hacerlos realidad. Debemos compartir nuestros sueños, ya que los programas racionales no son capaces de recoger ni de transmitir la dimensión emocional de nuestra existencia.

Principios, ambiciones y sueños clave

- Democracia y responsabilidad: las instituciones están al servicio de las comunidades y no al contrario
- Efectividad: El planteamiento ascendente es el mejor. Las propias comunidades son las que están mejor capacitadas para entender los retos a los que se enfrentan y cómo superarlos
- Capacidad de respuesta: Las decisiones que se toman en el nivel de gobierno más cercano a las personas (subsidiariedad) para asegurar políticas que responden a distintos contextos y prioridades locales.
- Inclusión: la buena gobernanza es democrática, pero protege a las minorías y a los más vulnerables de cada comunidad
- En otras palabras: gobernanza local democrática, responsable, efectiva, receptiva e inclusiva para mejorar el bienestar de todos

Políticas clave

Las políticas son guías de acción para obtener determinados resultados. Difieren de los principios éticos generales en el sentido de que orientan de forma más precisa sobre cómo definir y priorizar las leyes y los presupuestos. Se proponen como una manera práctica de alcanzar, o al menos de dar pasos en esa dirección, el futuro ideal que se enmarca en nuestros principios, ambiciones y sueños. Algunas son políticas probadas que han demostrado resultados en el pasado, mientras que otras son más experimentales y surgen como el resultado de procesos de innovación social. Las políticas pueden fomentar, generalizar y estandarizar buenas prácticas, independientemente de si se han probado y están consolidadas o se han implantado recientemente en algún lugar con buenos resultados.

Políticas que respalden estos principios, ambiciones y sueños

- Formulación de políticas participativas (elaboración del presupuesto, planificación) y otros métodos de consulta (reuniones, estudios, referéndums)
- Elecciones periódicas, libres y justas que garanticen la representación igualitaria de las mujeres
- Leyes de transparencia y de libertad de información que permitan a los ciudadanos examinar sus gobiernos y rendir cuentas de sus actos
- Partenariados entre los grupos de la sociedad civil y el gobierno local

Prácticas

El término "prácticas" implica ejemplos concretos y reales de acciones, métodos y técnicas que han funcionado y han conseguido resultados. Pueden ser el resultado de la implantación de una política o la consecuencia de una iniciativa ascendente aislada. Las prácticas concretas no solo han demostrado la viabilidad de una idea o del modo de implementar una política, sino que también inspiran nuestras esperanzas o sueños, ya que demuestran los tipos de futuro que son posibles. Las prácticas también son una fuente de grandes historias, fundamentales para la comunicación efectiva de nuestra agenda.

Asegúrese de disponer de criterios para valorar lo que es una "buena práctica". En CGLU, consideramos que una buena práctica es aquella que contribuye a reducir las desigualdades, que posee un efecto multiplicador y que tiene un impacto global sobre el territorio. Es posible que también desee recopilar "malas prácticas" para utilizarlas en sus contranarrativas o simplemente para ilustrar por qué deben modificarse algunos de los supuestos actuales.

Prácticas sobre el terreno que ilustren por qué y cómo funcionan estas políticas (mencionar dónde, cuándo y quién las implementó donde sea posible)

- Presupuesto participativo en Porto Alegre
- El uso de asientos reservados para miembros femeninos o cuotas de género para candidatas (por ejemplo, Suecia o Dinamarca)
- Ley sobre libertad de información, Reino Unido: otorga derecho a los ciudadanos a solicitar acceso a la mayoría de datos e información de las instituciones públicas
- Colaboración de Slum Dwellers International con el gobierno de la ciudad de Bombay para construir aseos y baños en los suburbios

Supuestos por modificar

Si su agenda está diseñada para modificar la situación actual de los temas que le preocupan, tiene que desafiar algunos de los supuestos que actualmente guían los razonamientos de legislación. A fin de evaluar si sus sueños, políticas o prácticas tienen potencial de transformación, debe verificar si desafían alguno de los supuestos actuales. En caso contrario, su agenda podría estar reforzando involuntariamente la situación actual.

Por esta razón, es posible que quiera identificar los supuestos actuales que su agenda debería desafiar justo al principio de su reflexión. Por otra parte, estos desafíos a menudo no son fáciles de identificar y requieren un ejercicio de pensamiento crítico después de un proceso de pensamiento creativo y de intercambio de ideas. En cualquier caso, es necesario hacer explícitos estos supuestos actuales, ya que, en última instancia, están en el centro de los debates políticos y los procesos de comunicación.

Supuestos actuales que desafían estos principios, políticas y prácticas

- La opinión de los expertos es lo más importante
- Las prioridades nacionales son las mismas, o incluso más importantes, que las prioridades locales
- La incompetencia/corrupción/incapacidad de los gobiernos locales, de las ONG o de los ciudadanos
- Lotería según donde se viva: la idea de que la descentralización conllevará diferencias en la calidad de los servicios, por lo que depende de donde viva una persona le habrá tocado la "lotería". El supuesto es que la centralización es una garantía de igualdad nacional y de estándares mínimos. La descentralización se considera como un riesgo, no como una oportunidad.

Trabajo narrativo

Su narrativa...

Una vez su equipo de trabajo haya aclarado los principios/sueños, políticas y prácticas de su agenda, debe explicarlos, es decir, necesita una narrativa global que lo englobe y lo resuma todo. Su narrativa es el argumento breve para presentar el caso; es como su tarjeta de presentación. Las narrativas habituales presentan el curso de la acción y sus resultados, pero en este punto puede usar su imaginación.

Mi narrativa

- Desarrollaremos una gobernanza local democrática, responsable, efectiva, receptiva e inclusiva para mejorar el bienestar de todos.

... y narrativas coordinadas

Otras partes interesadas pueden utilizar narrativas que se coordinen con la suya. En su esfuerzo comunicativo, seguramente deseará conectar sus narrativas con otras narrativas. Le ayudará a construir su caso, a generar confianza y entendimiento mutuos, a encontrar aliados y a reforzar su red.

Las narrativas principales de otros actores coordinadas con las más (mencione los actores concretos)

- Buena gobernanza local como herramienta para el desarrollo (OCDE, ONU-Habitat, Oxfam, PNUD)
- Subsidiariedad y gobernanza democrática local (UE)
- Transparencia y responsabilidad (sociedad civil, movimientos de datos abiertos, etc.)
- Valor de un enfoque ascendente (muchos grupos de la sociedad civil trabajan desde la base y aprecian el valor del conocimiento y las prioridades locales)
- Aumento de la transparencia y de la responsabilidad (Banco Mundial y FMI: aunque más como un método de mejorar la eficiencia que como principio democrático)

Narrativas divergentes de otras partes interesadas...

En los procesos de deliberación y defensa encontrará narrativas que no estarán coordinadas pero que tampoco estarán directamente confrontadas con su narrativa. Es posible que sean importantes. Debería probar la solidez de su narrativa prestando atención a lo que los demás dicen de ella o considerando otros enfoques.

Las narrativas principales de otros actores que desafían las mías (mencione los actores concretos)

- Las prioridades nacionales tienen en cuenta las prioridades locales (gobiernos nacionales, agencias de integración)
- No se puede confiar en los gobiernos locales porque se corrompen más fácilmente (donantes, agencias internacionales, universitarios, gobierno nacional)
- Lotería según donde se viva (ciudadanos, políticos nacionales, agencias nacionales, medios de comunicación, universidades)

... y sus contranarrativas

Cuando las narrativas no coordinadas de otros grupos e intereses mantienen la situación y los supuestos actuales que su organización desea modificar, unas cuantas contranarrativas le ayudarán a conseguir su objetivo.

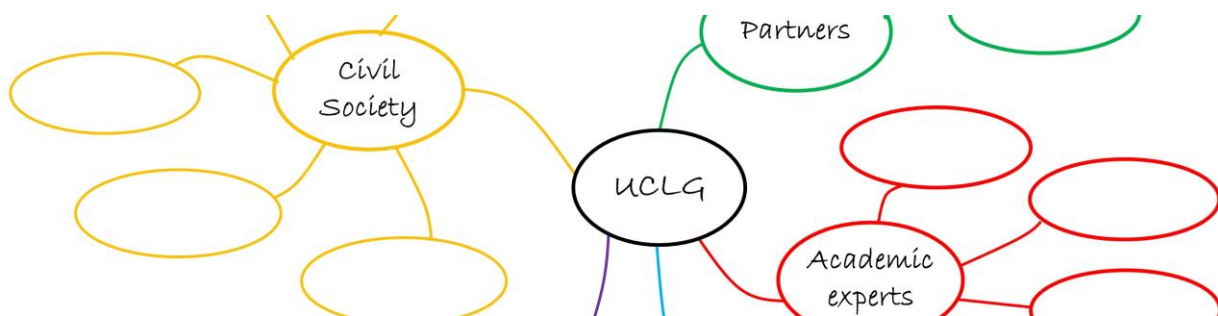
Mis contranarrativas para responder a narrativas divergentes

- (La opinión de los expertos es lo más importante) respuesta de CGLU: los expertos tienen un papel fundamental en la investigación y para proporcionar información a los ciudadanos y a las instituciones democráticas, que son quienes deberían tomar las decisiones finales. TAMBIÉN desafía el mito del experto "neutral".
- (Las prioridades nacionales son las mismas, o incluso más importantes, que las prioridades locales) respuesta de CGLU: muchas prioridades nacionales (por ejemplo, crecimiento económico, reducción de las emisiones de CO2) pueden resolverse de forma más efectiva si se abordan de forma local.
- (La incompetencia/corrupción/incapacidad del gobierno ONG o ciudadano locales) respuesta de CGLU: esto se soluciona con más poder, recursos y transparencia, no con menos.
- (Lotería según donde se viva:) respuesta de CGLU: la descentralización no es ningún riesgo, sino una oportunidad para mejorar los servicios acercándolos a la población a la que están destinados. La experimentación y la innovación a nivel local conduce a nuevos modelos satisfactorios que pueden aplicarse a otros lugares. Los estándares y transferencias nacionales mínimos pueden reducir las desigualdades y proporcionar una red segura.

Trabajo en red

Diagrama

Tomará conciencia de las cosas que no sabe y habrá otras cosas que no sabe que debería saber. Necesita contrastar sus puntos de vista con otras personas. Empiece visualizando su red en un diagrama: escriba el nombre de su organización en el centro y, a continuación, escriba a su alrededor categorías de organizaciones o personas que estén relacionadas con su tema de preocupación. Asegúrese de añadir una categoría llamada "inclasificable". Alrededor de cada categoría, escriba nombres de personas que conozca o con quienes le gustaría ponerse en contacto. Una vez haya completado el mapa, revíselo e identifique sus puntos débiles. Para completarlo, haga una lista de los nombres y compártala con algunos de sus miembros; pídeles que piensen en otras personas que deberían figurar en la lista. Con el propósito de intercambiar material y compartir nuevos nombres, en CGLU utilizamos titanpad.com para que cualquiera con nuestra dirección pueda abrir el documento y añadir nombres.



Intercambio

El siguiente paso es poner en común el primer borrador de su marco y de su trabajo narrativo con la gente de su mapa. En CGLU, cargamos el documento como Google Docs, con la posibilidad de incluir comentarios. A continuación, nos ponemos en contacto con las personas de nuestra lista y les pedimos que nos digan si hay algo que no les gusta, que no entienden o que falta en nuestro borrador. Es importante aclararles que a) el borrador no tiene más de dos o tres páginas, por lo que leerlo no les va a tomar mucho tiempo, y b) que van a mantener informadas sobre el tema a todas las personas que hagan el esfuerzo de opinar. Los comentarios posteriores no tienen que ser muy largos; solo debe agradecer la opinión o explicar brevemente por qué van a incluir o a descartar las sugerencias recibidas. En cualquier caso, inicie una conversación por correo electrónico y proponga una reunión por teléfono o mediante servicios como Skype si la aportación era muy buena y quiere ampliar la información.

¡Comparta su trabajo y amplíe su red! Puesto que en CGLU debemos coordinar distintos flujos (como por ejemplo Gobernanza, Cultura, Ciudades inclusivas, Financiación, etc.) utilizamos una lista de correo. Recomendamos el uso de las listas de correo como un método potente de comunicación y de creación de redes, siempre que se cumplan las reglas de etiqueta en la red o netiqueta. La netiqueta es una lista de acciones recomendadas y no recomendadas para la comunicación en línea que ayuda a trabajar de forma eficiente y a mantener un registro ordenado de todas las

conversaciones etiquetándolas y manteniendo el asunto en todos los mensajes relacionados. En el Anexo I encontrará la netiqueta interna de CGLU: le invitamos a adoptarla y a adaptarla a sus necesidades.

Redacción de la agenda

El proceso de redacción de la agenda es un resultado de la propia agenda. Se trata de una oportunidad para investigar a fin de discernir su situación, debatir interna y externamente sus ideas básicas, probar la fuerza de sus narrativas, ponerse en contacto con gente nueva y con otras organizaciones y reforzar su red. Este *toolkit* le ayudará a captar la esencia de su trabajo para que pueda desarrollarlo más tarde en un documento más detallado. También le permitirá comunicar rápidamente su situación de forma interna, reflejar todo lo que su organización ha aprendido en el proceso de actualización en tiempo real del Marco y del Trabajo en red y mantener a la organización y a sus aliados bien coordinados.

También creemos que puede ayudarle a sensibilizar a las personas cuando participe en los distintos foros relacionados con la Agenda Post-2015, los Objetivos de Desarrollo Río+20 y la Agenda Urbana de Habitat III.

Existen otras metodologías y capacidades relevantes para este *toolkit*. Consulte el Anexo II para ver más *toolkits* y recursos que le ayudarán a desarrollar su propia agenda.

¿Y ahora qué?

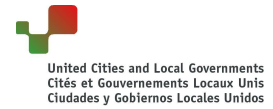
Ha llegado el momento de reunir a su equipo y de empezar a trabajar en su agenda. Tan pronto como tenga una versión que recoja las ideas principales, compártala con toda la red de acción global enviándola a su sección regional de CGLU. La tendremos en cuenta a la hora de crear la Agenda Global y, como líder local de la red de acción local, le mantendremos informado sobre los últimos acontecimientos.

¿Cómo se ha desarrollado este *toolkit*?

Los módulos Marco y Trabajo narrativo se desarrollaron como resultado de un intenso taller de un día y medio organizado por el director de investigación de CGLU, Edgardo Bilsky, que pretendía obtener una visión global de la agenda. El taller estaba dirigido por un moderador profesional con la metodología del Diagrama de diálogo. Como invitados especiales acudieron Giovanni Allegretti, Catherine Cullen, William Cobbett, Claude De Miras, Josep Maria Elorduy, Pietro Garau, Guillaume Josse, Diana López Caramazana, Eduardo Moreno, Aromar Revi, David Satterthwaite, que se unieron a los Secretarios de CGLU Jean-Pierre E'long Mbassi, Alain Lesaux, Josep Roig y Frédéric Vallier; y las Comisiones de CGLU y los representantes de las secciones de CGLU Eva Garcia, Arnau Gutiérrez, Nathalie Le Denmat, Nathalie Noupadja, Jordi Pascual, Maria Regina Rau de Souza; y todo el equipo del Secretariado Mundial de CGLU.

La sección Trabajo en red del *toolkit* originó un taller intensivo de dos días que tuvo lugar en las oficinas del Secretariado Mundial el 4 y el 5 de marzo de 2013 como iniciativa del secretario general de CGLU Josep Roig. Su objetivo era empezar a sumergir CGLU en las culturas y tecnologías de colaboración de las próximas décadas.

Toolkit estratégico de la Agenda Global 1.0



Este toolkit ha sido finalizado por Antonio Blanco-Gracia y Sergio González con la ayuda del Secretariado Mundial de CGLU.

Diseño y presentación por G. Gráfico

Ilustraciones de XXXXXXXX

Traducciones al francés y al español de XXXXXXXX

Anexo I: Netiqueta

- Ningún correo electrónico sin asunto.
- Redacte todos los asuntos imaginándose usted mismo buscando ese correo electrónico en su cuenta de aquí a tres meses.
- Ningún correo electrónico sin, al menos, una [ETIQUETA], (sin contar [uclgnet], que se añade automáticamente).
- Si no quiere usar corchetes, utilice mayúsculas. La idea es que la ETIQUETA destaque.
- Piense de forma intuitiva sobre la etiqueta para que los compañeros a quienes no va dirigido el correo electrónico puedan descartarlo simplemente leyéndola.
- Las etiquetas más comunes (para uso general)
 - PARA TODOS
 - IMPORTANTE
 - #OFFTOPIC
 - #FYI
- Cada proyecto y cada tema es una ETIQUETA válida.
- Antes de redactar un correo electrónico, espere 10 segundos. Piense, desarrolle y luego actúe.
- Sea breve. Proponga algo concreto de la forma más concisa posible. Nunca envíe un correo electrónico de más de tres párrafos cortos.
- Sea claro. Use la letra negrita. Párrafos separados. Formule preguntas claras. Haga solicitudes claras.
- El recurso más valioso de la red es tiempo de otra persona.
- Utilice el correo electrónico para coordinar trabajo y entable debates más profundos por otros medios.
- No abra un nuevo hilo sobre un tema si ya hay uno abierto.
- POR CONSIGUIENTE, antes de abrir un hilo, consulte si ya hay uno abierto.
- No cambie el asunto de un hilo. Abra uno nuevo.
- Asegúrese de que responde a la persona adecuada.
- Responda entre líneas. Por ejemplo, no diga "de acuerdo" sin copiar y pegar debajo el texto con el que está de acuerdo.
- Si el hilo es largo, lea los correos anteriores para asegurarse de que no repite algo que ya se ha dicho.
- Sea informal. "Por favor" y "gracias" están bien, pero otros formalismos alargan los correos electrónicos de forma innecesaria y hacen perder el tiempo de los compañeros.
- No proponga, HAGA. Nunca abra un hilo sobre un proyecto sin haber empezado a trabajar en él.
- Cuando abra un hilo, asuma la responsabilidad de cerrarlo. (Recuerde: no proponga nada que no crea que puede asimilar).
- Desactive la respuesta automática. Crea ruido en las listas y molesta a todo el mundo.
- Acuérdesse de seguir las reglas, de recordarlas amablemente a los compañeros, y no se lo tome de forma personal si alguien hace lo mismo con usted.
- NO GRITE (no haga un uso abusivo de las letras MAYÚSCULAS). No compita por la atención.
- Comparta el trabajo existente en vez de hacer listas de cosas por hacer (compartir el trabajo existente implica explicar lo que hay que hacer de forma concreta, operativa y clara).
- En lugar de responder a a la lista (es decir, a todos), acuérdesse de que tiene la opción de responder solamente a una persona. Esta es una manera útil de evitar hacer ruido en el hilo si su mensaje solo es del interés de una persona.
- La netiqueta siempre puede desarrollarse y cada lista puede tener su propio conjunto de reglas siempre y cuando sean funcionales y cumplan sus necesidades.
- "Hablar es gratis. Enséñame el código." Ninguna lista funcionará si se convierte en un foro de opinión. El mensaje más valioso para todo el mundo siempre es decir lo que se ha "hecho".

Anexo II: Otros recursos

Una guía (*toolkit*) de métodos participativos:

<http://www.kbs-frb.be/publication.aspx?id=294864&langtype=1033>

Un guía (*toolkit*) de innovación social:

<http://www.iftf.org/our-work/global-landscape/governance/governance-for-the-future-an-inventors-toolkit/>

Un sitio útil para desarrollar narrativas y narración de historias:

<https://www.hatchforgood.org/>

¿Desea contribuir a la Agenda de Gobiernos Locales?

Si tiene una perspectiva local sobre los retos globales y cree que puede contribuir con su agenda a la Agenda de Gobiernos Locales envíenos su Marco/hoja de Trabajo narrativo o una solicitud para comentar nuestros documentos de trabajo.