

**VERSIÓN FINAL DE LA VISIÓN IDEAL DE CIUDADES DEL SIGLO XXI QUE INCLUYA
LAS PERSPECTIVAS DIVERSAS DE ACTORES SOCIALES DE DIFERENTES ESTADOS
DE LA REPÚBLICA MEXICANA Y DE LA ESTRATEGIA DE INCIDENCIA Y
COMUNICACIÓN DE LA COALICIÓN SOBRE LA VISIÓN IDEAL DE LAS CIUDADES
DEL SIGLO XXI**



Acervo fotográfico de ITDP México.



giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

CCC-3G9C

Ciudad de México Junio de 2017

El presente trabajo fue elaborado por:
Centro de Colaboración Cívica

Y por encargo de la:
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit -
Cooperación Alemana para el Desarrollo Sustentable en
México (GIZ)

En el marco de la cooperación Bilateral entre México y
Alemania

©Todos los derechos reservados pertenecen a la GIZ, GmbH.
Toda reproducción parcial o total de este documento
deberá tener la previa autorización de GIZ.

Elaborado por



Contenido

Introducción.....	4
1. Antecedentes del trabajo de la coalición	6
2. Visión de Ciudades y Ciudadanía del siglo XXI	8
2.1 Construcción compartida de visión	11
2.1.1 Temas clave	12
2.1.2 Cultura y actitudes de la ciudadanía	14
2.1.3 Marco jurídico y tomadores de decisión	15
3. Incidencia y comunicación	16
3.1 Ruta crítica.....	16
3.2 Ejes potenciales para fortalecer y dar seguimiento a la ruta crítica	20
3.3 Medición de efectividad	24
4. Análisis del contexto socio-político nacional y normativo para avanzar la Visión de Ciudades y Ciudadanía del siglo XXI.....	25
4.1 Contexto socio-político.....	25
4.2 Análisis de la Ley General de Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano y su impacto potencial en la incidencia ciudadana	29
5. Incidencia colaborativa y trabajo en coalición: recomendaciones y temas para el fortalecimiento de capacidades.....	33
5.1 Trabajo en coaliciones: retos y oportunidades	33
5.2 Incidencia colaborativa desde las coaliciones.....	35
5.3 Fortalecimiento de capacidades para la incidencia colaborativa de la coalición que impulsa la Visión de Ciudades y Ciudadanía del siglo XXI.....	37
6. Conclusiones y recomendaciones para el trabajo en coaliciones.....	40
7. Organizaciones participantes en este proceso	41

Introducción

Uno de los temas centrales en el siglo XXI son las ciudades. El hecho de que actualmente viva más de la mitad de la población en las urbes, y que para el año 2050 sean 6,500 millones de personas las que habiten en ellas, ha logrado atraer la atención de organismos internacionales, gobiernos nacionales y locales, así como de organizaciones de la sociedad civil (OSC) y ciudadanos para cuestionarse cómo garantizar el desarrollo sostenible y la calidad de vida en ellas.

Los gobiernos nacionales, sub-nacionales y locales contribuyeron a la definición de la Nueva Agenda Urbana aprobada por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre la Vivienda y el Desarrollo Urbano Sostenible (Hábitat III), misma que posteriormente hizo suya la Asamblea General de las Naciones Unidas, en diciembre del 2016. La Nueva Agenda Urbana reafirma el compromiso que hay a nivel mundial con el desarrollo urbano sostenible. Su aplicación contribuye a la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas, incluido el Objetivo 11 de lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.¹

En definitiva, la visión y reconstrucción de las ciudades está en evolución en el mundo. Las personas habitantes de las ciudades y los actores sociales organizados se encuentran desempeñando un papel creciente en la transformación de las ciudades a nivel barrial, de ciudad, metropolitano y nacional. Particularmente, las OSC están impulsando, a partir de diversas acciones de incidencia individual y en coaliciones, cambios trascendentales en las ciudades de México.

En ese sentido, el presente documento recupera las principales actividades y reflexiones emanadas de un proceso de acompañamiento y fortalecimiento a una coalición de organizaciones de diferentes estados del país (Baja California Sur, Chihuahua, Ciudad de México, Jalisco, Morelos, Nuevo León y Yucatán) en el marco del proyecto “Propuesta de Incidencia de la Sociedad Civil en la Construcción de Ciudades del Siglo XXI”. Este proyecto y la realización del presente documento contaron con el financiamiento de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit - Cooperación Alemana para el Desarrollo Sustentable en México (GIZ).

¹ Asamblea General de las Naciones Unidas, A/RES/71/256

El concepto de "coalición de organizaciones" refiere a un espacio dinámico, cambiante y heterogéneo que tiene características e integrantes distintos durante su existencia o duración. Las y los integrantes son diversas organizaciones de la sociedad civil que comparten la inquietud de atender o resolver un problema común. Es importante señalar que, por sus características, las y los integrantes tienen una participación distinta en cada uno de los momentos de la coalición. Algunas prefieren participar solo en el análisis técnico, otras en las estrategias de comunicación, algunas deciden hacer incidencia directa, y pocas participan en todas las funciones de la coalición. A su vez, debido a las restricciones presupuestales de este proyecto, la participación de las OSC de otros estados estuvo limitada y fue principalmente vía telefónica, digital o presencial en los casos donde se contó con recursos propios de las organizaciones o recursos externos para apoyar su participación.

En este sentido, en este proceso de fortalecimiento del grupo de sociedad civil las siguientes organizaciones participaron en algún momento en el proceso: Bicitekas; BCSicletos Colectivo de Ciclismo Urbano; CITA, A.C; Chihuahua en Bicicleta; Colectivo Ecologista Jalisco; El Poder del Consumidor; Ensamble Social; Fondo para la Comunicación y la Educación Ambiental; Fundación Tláloc; Fundar, Centro de Análisis e Investigación; Iniciativa Climática de México; Instituto de Políticas para el Transporte y el Desarrollo; Inteligencia Pública; Mochila Rodante; Observatorio Ciudadano "Cómo Vamos La Paz"; Observatorio de Movilidad Sostenible de Mérida; y World Resources Institute. Es importante señalar que ningún producto refleja la totalidad de los intereses de este grupo de organizaciones y que este proceso respetó irrestrictamente, la decisión de cada organización en cómo participar en este proceso.

El proyecto se llevó a cabo a partir de la realización de un proceso de entrevistas a profundidad con representantes de OSC y, posteriormente, de la implementación de talleres con OSC y expertos de diferentes estados del país para: (a) analizar el contexto socio-político en el que se enmarca el trabajo de las OSC que empujan temas relativos a las ciudades; (b) identificar los retos y oportunidades que la nueva Ley General de Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano (LGAHOTDU) plantea; (c) construir una visión de ciudades y ciudadanía del siglo XXI;² (d) compartir lecciones aprendidas en materia de incidencia; (e) fortalecer las capacidades de

² Inicialmente el proyecto planteaba la construcción de una visión de ciudades del siglo XXI, únicamente. Sin embargo, las OSC insistieron en que, al hablar de una visión de ciudades, era necesario también hacer referencia a cómo es la ciudadanía que habita dichas ciudades. Luego entonces, la visión incluye aspectos aspiraciones en relación a las ciudades y a la ciudadanía que las habita.

trabajo en red de la coalición; (f) analizar y definir las oportunidades de incidencia estratégica de la coalición y (g) aterrizar una ruta crítica de siguientes pasos.

Para su lectura, el documento se estructura en cinco secciones. La primera sección refleja un recuento de los antecedentes del proyecto, brindando un breve contexto del trabajo de incidencia de la coalición en la LGAHOTDU, proceso del cual se deriva este proyecto. La segunda sección enuncia y desarrolla la propuesta de “Visión de ciudades y ciudadanía del siglo XXI” construida desde la coalición y fortalecida por OSC de diversos estados de la República. La tercera sección se enfoca en la ruta crítica de incidencia de la coalición y en la medición de efectividad de la incidencia. La cuarta sección contiene un análisis del contexto socio-político en el que se enmarca el trabajo de incidencia de las OSC, para vislumbrar las ventanas de oportunidad y retos que se enfrentan o que se ven potenciales en el futuro. Por último, la quinta sección refiere a los hallazgos emanados de un análisis de literatura y buenas prácticas respecto a procesos de incidencia colaborativa; además, contiene los temas clave para el fortalecimiento de capacidades de la coalición que este proyecto acompañó.

1. Antecedentes del trabajo de la coalición

En 2015, diversas OSC identificaron que una de las principales barreras para avanzar en la movilidad sustentable en México, era el incipiente marco legal existente, en particular, por la falta de actualización de la Ley General de Asentamientos Humanos. Es por ello que se planteó como una necesidad por parte de diversos académicos y grupo de organizaciones de sociedad civil el impulsar la reforma a dicha Ley.

Con el objeto de proveer un sustento técnico a la discusión e incidir en la reforma de la Ley, se articuló una coalición de OSC. Dicha coalición se encontraba conformada por actores con distintos enfoques y áreas de trabajo (movilidad, transporte, medio ambiente, seguridad, calidad del aire, financiamiento y cambio climático), así como con distintos niveles de experiencia en incidencia en procesos legislativos.

Una vez conformada la coalición, el grupo se abocó a la realización de un mapa de actores, mismo que tuvo por objeto brindar información sobre las posibilidades políticas de reformar la Ley General

de Asentamientos Humanos. De dicho producto se identificaron y emprendieron tres rutas de incidencia en el Poder Legislativo Federal:

1. Partido Revolucionario Institucional (PRI). Se llevaron a cabo reuniones de trabajo con la bancada del PRI en la Cámara de Diputados, en particular con el vice-coordinador de la Cámara, quién accedió a trabajar en coordinación con el Senado de la República y la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU).
2. Partido Acción Nacional (PAN). Se llevaron a cabo reuniones de trabajo con las Comisiones de Cambio Climático de la Cámara de Diputados y del Senado, mismas que solicitaron a la coalición elaborar un portafolio de propuestas que pudieran ser parte del nuevo marco legal, basadas principalmente en temas de sustentabilidad y cambio climático.
3. Movimiento Ciudadano (MC). De igual forma, se establecieron una serie de reuniones con la bancada del partido MC en Cámara de Diputados. El interés de este partido político se centró principalmente en el tema de movilidad sustentable.

Paralelo al cabildeo político en ambas Cámaras del Congreso de la Unión, la coalición se centró en la elaboración de insumos técnicos. Se inició con un análisis de la propuesta de LGAHOTDU³ elaborada por la Secretaría de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano (SEDATU), y, posteriormente, se elaboró un documento con propuestas de incidencia en tres temas claves: cambio climático, movilidad sustentable y seguridad vial. Aunado a ello, la coalición trabajó con dos personas dentro del Poder Legislativo Federal que se apropiaron de las propuestas de las OSC y que empujaron el proyecto en los debates de reforma.

En el PAN, la Diputada Ángeles Rodríguez, presidente de la Comisión de Cambio Climático, empujó las propuestas de cambio climático y seguridad vial y, por otra parte, el Diputado Jonadad Martínez, del partido MC, presidente de la Comisión Especial de Movilidad, empujó las propuestas referentes a movilidad sustentable. Sin embargo, después de un arduo trabajo de incidencia, la LGAHOTDU se aprobó a través de un proceso poco claro y sin una participación sustantiva de sociedad civil.

Entre los aciertos del proceso, de acuerdo a las propias OSC, se encuentra la creación de la coalición y la elaboración de una propuesta técnica conjunta ampliaron las oportunidades de incidencia en el

³La cual abrogaría la Ley General de Asentamientos Humanos.

Poder Legislativo Federal. Además, la capacidad de la coalición para atender y dar respuesta a las negociaciones en un contexto de alta presión de tiempos fue destacable. Gracias a estas características, el grupo de OSC logró posicionar en las discusiones legislativas los temas de movilidad sustentable y cambio climático.

No obstante, a manera de autocrítica, las OSC recalcan que no tuvieron la capacidad para llevar a cabo una lectura política adecuada para entender la complejidad de la negociación política alrededor de la reforma a la Ley General de Asentamientos. Por otro lado, los límites de la coalición en referencia a la capacidad de coordinación e incidencia colaborativa quedaron expuestos en el proceso. En ese sentido, las OSC divisaron la necesidad hacia el futuro de fortalecer el piso de confianza entre los miembros y de fortalecer la reflexión en cuanto a lecciones aprendidas de procesos de incidencia previos.

Asimismo, entre las principales lecciones aprendidas del proceso -de acuerdo a las propias OSC-, destaca el hecho de que la ausencia de una visión común de la coalición limitó el alcance de la propia incidencia, porque no se contaba con un insumo para contrastar y negociar *vis à vis* las propuestas de la autoridad. Si bien cada OSC contaba con una especialidad temática específica y con una agenda en particular, la coalición no contaba con una visión compartida que pudiese impulsar en conjunto ni con una ruta crítica de incidencia.

Las necesidades de (i) fortalecimiento del piso de confianza entre los miembros de la coalición; (ii) reflexionar en cuanto a lecciones aprendidas; y (iii) generar una visión compartida y una ruta crítica de incidencia para impulsar dicha visión, son las que buscó atender este proyecto.

2. Visión de Ciudades y Ciudadanía del siglo XXI

A continuación se presenta una visión ideal construida por diversas OSC sobre la ciudad -y su obligada relación con lo rural- y la ciudadanía. Es un ejercicio dirigido al diálogo, a la deliberación pública y al debate político. Se trata de una propuesta que tiene en su centro a la ciudadanía y al territorio, hacia y desde una perspectiva de futuro común. Con ello, se espera desafiar la inercia con la que se han desarrollado las ciudades, estimulando la imaginación y la voluntad de quienes

tomarán decisiones en el futuro, en el contexto de un país que necesita y reclama con urgencia cambios de fondo en sus valores, diseño y prioridades.⁴

Ciudades y ciudadanía del siglo XXI

Las ciudades en México se caracterizan porque sus habitantes se han apropiado del espacio público: participan en su construcción, lo utilizan y lo cuidan. Se suele ver por las calles a personas paseando y conversando mientras disfrutan sus recorridos al trabajo, a la tienda o a la escuela – los cuales les quedan cerca-, aprovechando la accesible infraestructura que se ha desarrollado para personas con discapacidad, de la tercera edad, a pie y que usan bicicleta. Las niñas y los niños juegan en las calles, parques y áreas verdes arboladas que se han multiplicado por toda la ciudad, superando los estándares internacionales a escala barrial y, tanto ellos como sus familias, se sienten seguros y motivados para convivir en espacios públicos. Ha mejorado la convivencia pacífica, la equidad de género y las posibilidades de futuro para los jóvenes.

Se ha multiplicado la capacidad organizativa de sociedad civil, y las comunidades están fuertemente involucradas en la toma de decisión sobre sus territorios y el uso de sus recursos. Se han desarrollado nuevos hábitos culturales y diversos que priorizan y fomentan formas de vida y de movilidad sustentable, un consumo responsable y saludable, la distribución equitativa de bienes y servicios, así como el uso racional de los recursos naturales y biodiversidad en el desarrollo de sus ciudades.

Se han fortalecido las capacidades y la información de las personas para colaborar en la construcción de la ciudad y para participar activamente en la toma de decisiones sobre las cuestiones que impactan su calidad de vida. Asimismo, existe diversidad de medios de comunicación, lo que permite que la sociedad se encuentre mucho más informada sobre el contexto en el que viven las ciudades del siglo XXI.

Se cuenta con un marco jurídico e institucional que reconoce el derecho a la ciudad y que habilita y

⁴ Los elementos de este párrafo introductorio fueron generados por la coalición.

ordena mecanismos y presupuestos que fomentan la garantía de dicho derecho. Asimismo se cuenta con gobiernos abiertos, eficientes, democráticos y sujetos al escrutinio público, que desarrollan e implementan políticas públicas específicas –alineadas y articuladas-, a la vez que las ciudadanas y ciudadanos evalúan dichas políticas públicas.

Se cuenta con incentivos fiscales y sanciones que han logrado que los distintos sectores de la sociedad (social, gobierno y privado) participen y reorganicen sus esquemas de funcionamiento en pos del desarrollo de ciudades más equitativas, justas, incluyentes y sustentables.

Un cambio en la función pública ha permitido la especialización y la visión integral de los tomadores de decisión, así como una modificación en los comportamientos, los mecanismos y normatividad, para garantizar e impulsar la transparencia, la rendición de cuentas y la participación significativa de las personas para la toma de decisión sobre el presente y futuro de las ciudades.

Se cuenta con una Estrategia Nacional de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano que configura la dimensión espacial del desarrollo del país en el mediano y largo plazo. Esta fue construida a partir de un proceso en el que participaron representantes de los diferentes sectores (sociedad civil, academia, iniciativa privada, industria inmobiliaria y de la construcción) con el objetivo de establecer una visión compartida de desarrollo. Contempla medidas, para las diferentes modalidades territoriales -suelo de conservación, suelo para explotación rural y urbano- para el óptimo aprovechamiento del territorio en aras de mantener el equilibrio de los ecosistemas, lograr el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, promover el desarrollo económico y la rentabilidad de las inversiones, a la vez que se reducen las condiciones de vulnerabilidad y de conflicto. Además, esta estrategia es la base de los distintos instrumentos con componentes territoriales independientemente del nivel o sector de gobierno que los promueva.

Se cuenta con infraestructura y servicios que fomentan la movilidad sustentable, al priorizarse la inversión en movilidad peatonal, ciclista y en el transporte público. El uso del automóvil se encuentra regulado y se prevén mecanismos para garantizar el espacio de estacionamiento.

Se tiene un sistema integrado de transporte de gran calidad y eficiencia, el cual se ha convertido una alternativa real para muchas de las personas que antes usaban vehículos privados motorizados y

que usan el transporte público por su eficiencia, su amplia cobertura y accesibilidad universal, y por los altos estándares de seguridad y comodidad que brinda a sus usuarios. Los diferentes modos de transporte se encuentran interconectados de manera eficiente, son ambientalmente amigables y aprovechan las tecnologías más novedosas. Los sistemas de carga son eficientes, sustentables y seguros, y se encuentran integrados a los sistemas de movilidad de la ciudad.

Se han generado condiciones para brindar oportunidades equitativas para todas las personas, que se visibiliza en la forma en la que se desarrollan las ciudades y en cómo se convive en las mismas, incluyendo colonias, pueblos y barrios. En las diferentes zonas de la ciudad se cuenta con servicios públicos de calidad -seguridad, salud, educación, iluminación, saneamiento, sistema de seguridad hídrica que garantizan a la población el acceso al vital recurso – además se cuenta con ofertas de trabajo diversificado, productivo, sustentable e incluyente para la población. Ello ha implicado la generación de diversos polos de desarrollo, así como una mayor equidad social, una notable mejora en la calidad de vida de las personas, la eliminación de la pobreza, la discriminación y la desigualdad. Los desarrollos inmobiliarios con bardas y divisiones han quedado en el pasado ya que los ciudadanos ahora se encuentran dispuestos a compartir los espacios públicos, además, se ha generado una política de desarrollo urbano incluyente, que fomenta la integración social, la convivencia y el bienestar.

Las ciudades del país se distinguen por sus altos estándares en materia de salud y sustentabilidad. Las políticas para el uso eficiente y responsable del suelo, agua, generación y distribución de energías renovables, la gestión responsable de residuos, y cuidado de los bienes públicos, así como diversos esfuerzos para la mejora de la calidad del aire, la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y el resguardo de los ecosistemas y servicios ambientales, han permitido ciudades compactas, saludables, sustentables, resilientes y pacíficas.

2.1 Construcción compartida de visión

Con base en las prioridades de las OSC, la construcción de la visión ideal de ciudades y ciudadanía del siglo XXI tomó en cuenta los siguientes elementos: (i) los temas clave que deberían de abordarse y consolidarse; (ii) la manera en que la cultura y las actitudes de la ciudadanía impactan el desarrollo y la sostenibilidad de ciudades ideales; y (iii) la forma en que los marcos jurídicos se componen y la manera en que los tomadores de decisión actúan.

2.1.1 Temas clave

El primer elemento corresponde a los temas clave que las OSC consideraron como imprescindibles para la conformación de las ciudades del siglo XXI. Particularmente, se hizo referencia a seis temas, los cuales se describen y detallan a continuación.

Densificación y mancha urbana

Uno de los elementos esenciales y deseables en cuanto a componentes y características de ciudades del siglo XXI hace referencia a asentamientos humanos compactos con altos índices de densidad poblacional. Una ciudad ideal sería aquella donde la mancha urbana dejase de extenderse y donde todos los lotes tuviesen plena y eficiente ocupación.

No obstante, resultaría imprescindible que estas características no se tradujeran en un detrimento a la calidad de vida de los habitantes; es decir, que el privilegiar las construcciones verticales dejara por un lado el desarrollo de áreas verdes/naturales, o que se pusiera en peligro el abastecimiento de los servicios básicos para los habitantes.

El alto grado de densificación de las ciudades, además de ser un tema nodal en sí mismo, es también una condición necesaria –aunque no suficiente– para avanzar en torno a otros temas importantes, como lo es el de movilidad, ya que ciudades más compactas suelen habilitar procesos de transporte más eficientes y articulados.

Movilidad sustentable y democrática

El tema de movilidad sustentable y democrática es un componente central de una ciudad del siglo XXI. Asimilar que el espacio público es un bien que le pertenece a toda la población y no solamente a los usuarios de vehículos motorizados privados, así como desarrollar infraestructura y servicios que sustenten esta visión, es un ideal al cual se tendría que aspirar. Por ende, la movilidad sustentable y democrática implica un continuo desincentivo al uso de vehículos motorizados privados, y claras políticas a favor de la movilidad ciclista, peatonal y de transporte público.

A su vez, una ciudad del siglo XXI implica un sistema integrado de transporte que contenga las distintas y mejores opciones de movilidad en términos de rapidez, cobertura, calidad, comodidad,

acceso, seguridad vial y protección al medio ambiente, cuidando los elementos simbólicos y áreas verdes de las ciudades. En cuanto al transporte público, destaca la necesidad de que este sea eficiente, poco contaminante y que brinde servicio a toda la población, con rutas definidas, con un precio justo, y con interconexión con bicicletas públicas y redes de ciclovías eficientes y seguras. Este sistema integral de transporte público sería uno de movilidad inteligente, desarrollado con base en innovación tecnológica.

Por otro lado, se menciona que la movilidad en las ciudades del siglo XXI es una que está construida con enfoque de género y con base en derechos humanos, es decir, una movilidad que apuesta por asegurar los derechos viales de todas las personas, sobre todo de aquellas que pertenecen a grupos vulnerables y pudieran enfrentarse a situaciones de violencia vial.

Espacios públicos de valor

Las ciudades del siglo XXI son aquellas donde se han desarrollado y conservado mejores espacios públicos de valor y áreas verdes, donde se fomenta la socialización y recreación de los ciudadanos y no el consumo de bienes y servicios. Se trata de una ciudad donde hay un aumento considerable de espacios verdes, culturales y de esparcimiento, diferentes a los centros comerciales que se han instalado en las ciudades. Esto representa un cambio en el paradigma de urbanizar las ciudades y dotarlas de infraestructura con base en incentivos económicos. En este sentido, la visión de ciudades y ciudadanía del siglo XXI busca dejar a un lado los centros comerciales y los desarrollos cercados, y se enfoca en dar prioridad a que los desarrolladores impulsen y promuevan otro tipo de vivienda. Es decir, brindar a la ciudadanía espacios pensados para mejorar la experiencia de las personas al recorrer y disfrutar las ciudades.

Uso racional de los recursos naturales

Otro tema primordial en la construcción de esta visión es el uso eficiente y racional de los recursos naturales, ya que una adecuada gestión de los recursos permitiría: frenar la crisis de agua existente en muchas ciudades del país; la recuperación de las zonas verdes y áreas naturales protegidas; la disminución de la erosión del suelo; y una notable mejora en la calidad del aire. Todo lo anterior se traduciría en ciudades mucho más saludables, justas y accesibles.

Energías limpias y renovables

La generación y consumo de energías limpias y renovables para satisfacer las necesidades energéticas de las urbes es uno de los aspectos deseables. La consecución de esta meta requeriría un cambio en las políticas energéticas del país, las cuales han optado tradicionalmente por exaltar y promover las industrias que generan y utilizan combustibles fósiles. Además, también implicaría el internalizar que no solamente el sector transporte genera contaminación y problemas en la calidad de vida, sino que también el sector industrial genera emisiones importantes de contaminación a partir de sus fuentes energéticas. Por ende, la ciudad del siglo XXI sería aquella que cuente con los mecanismos suficientes y eficientes para asegurar la regulación de la electricidad limpia y fomentar su generación y utilización.

Bienestar social y seguridad

Por otra parte, otro elemento primordial que debe contener una visión ideal de ciudades y ciudadanía del siglo XXI es el bienestar social y seguridad, por lo que se visualiza una ciudad que contenga servicios públicos de calidad para todos. Se contemplan sociedades con una visión de justicia social y accesibilidad, en las que no tendrían cabida los clasismos ni brechas sociales en la población. Por el contrario, se vislumbra una ciudad en la que gente diversa pueda estar conviviendo en un mismo lugar.

Asimismo, existen más y mejores ofertas de trabajo, lo cual conlleva a una reducción en la inequidad social y la pobreza, así como una notable mejora en la calidad de vida de la población. Para ello, es necesario conectar la agenda de medio ambiente con las agendas de combate a la pobreza, garantía de los derechos humanos y competitividad.

2.1.2 Cultura y actitudes de la ciudadanía

Para hablar de una ciudad del siglo XXI resulta necesario hablar de una ciudadanía del siglo XXI. Esta ciudad tendría como condición vital el estar habitada y defendida por ciudadanos que hayan modificado su modelo aspiracional, es decir, que hayan revertido la expectativa de tener un estilo de vida basado en el consumo de bienes y servicios desechables. Este cambio en el modelo mental incidiría en que los ciudadanos basaran su expectativa de calidad de vida en otros aspectos diferentes a la satisfacción inmediata. Esta ciudadanía aprendería a disfrutar y vivir la ciudad de una manera diferente y, por lo tanto, a complejizar sus necesidades y demandas.

Asimismo, se vislumbra un cambio en los modos de vida de los ciudadanos, estando basados en hábitos más saludables en la producción y consumo de bienes, así como en la generación y manejo de los residuos: priorizando acciones como la reducción, el reciclaje y la reutilización. Además, se espera que estos temas dejen de verse como acciones que se impulsan solamente por un sector de la población, por el contrario, se desea que sea un tema común para la mayoría de la población.

Estos cambios se traducirían en que los ciudadanos paulatinamente se asumieran como actores sociales empoderados, conscientes, informados, organizados y activos respecto a cuestiones que impactan su calidad de vida en la ciudad, y buscarán una efectiva articulación con los tomadores de decisiones. Estos mismos ciudadanos serían quienes, por este cambio cultural, priorizarían la humanidad (equidad social, igualdad, distribución equitativa de bienes y servicios) y biodiversidad en el desarrollo de sus ciudades y, con base en ello, elegirían a sus gobernantes y vigilarían sus acciones. La participación y vigilancia ciudadana es una condición necesaria para poder sostener las decisiones que permitan la consecución y sustento de las ciudades del siglo XXI.

2.1.3 Marco jurídico y tomadores de decisión

Finalmente, en la visión se hace alusión directa a la rama institucional, específicamente a cómo debiere ser, por un lado, el marco jurídico que regule el comportamiento de los distintos sectores y, por el otro, el comportamiento de los tomadores de decisión que generan e implementan dichos marcos jurídicos. En principio, se menciona que una ciudad ideal es aquella que cuenta con instituciones especializadas y diversas herramientas jurídicas que reconocen el derecho a la ciudad y que habilitan y obligan mecanismos y presupuestos que fomentan la completa satisfacción y defensa de dicho derecho.

Estas herramientas contemplarían políticas públicas específicas, alineadas y articuladas, basadas en el contexto “real” en el que se encuentran las ciudades, y se encontrarían sustentadas en la evidencia científica y datos duros, lo cual permitiría darle solidez a los proyectos y que dichas políticas no se encuentren sujetas a la voluntad política o electoral.

Además, dichas herramientas crearían los incentivos fiscales y sanciones suficientes para que los distintos sectores (industrial, de transporte, de vivienda, desarrolladores, entre otros) participen y

reorganicen sus esquemas de funcionamiento en pos de una ciudad compacta, densa, con movilidad sustentable y democrática, con espacios públicos de valor y con energías limpias y renovables.

Por otro lado, los tomadores de decisión en las ciudades del siglo XXI tendrían un comportamiento que demuestre el (i) compromiso, conocimiento y reconocimiento respecto a los temas clave que permiten la satisfacción del derecho a la ciudad; (ii) disposición a la transparencia; y (iii) voluntad para tomar decisiones abiertas con la participación de la sociedad civil, expertos, la academia y otros actores relevantes. Como parte de esos cambios, se percibe que es necesario que más profesionales ingresen a los cargos públicos, permitan seguir armonizando el marco normativo y darle continuidad a los programas en la materia.

3. Incidencia y comunicación

3.1 Ruta crítica

Según lo acordado por las personas representantes de las OSC y expertos en la materia, las cuales forman parte de la coalición que continuará dándole seguimiento a este proceso de construcción de ciudades y ciudadanía del siglo XXI, las principales acciones que se emprenderán bajo un esquema de ruta crítica, serán las siguientes:

Corto plazo

Las acciones acordadas a realizarse en el corto plazo hacen referencia a tres temas, a saber:

(1) Documento base de la coalición⁵

Se acordó que la propuesta de visión de ciudades y ciudadanía del siglo XXI será la base del trabajo de la coalición. En este sentido, ha sido socializado este documento con todos los miembros de la coalición y éstos podrán compartirlo con otros aliados estratégicos para ser sometido a revisión, retroalimentación y ratificación.

(2) Documento de criterios mínimos de funcionamiento de los Consejos Nacional y Locales

Debido a la inmediatez y urgencia de incidir en el reglamento de la LGAHOTDU (por las fechas definidas en sus artículos transitorios), se acordó que la organización Iniciativa Climática de México

⁵ El “documento base de la coalición” refiere a la sección 2 de este Producto Final de Ciudades donde se encuentra la visión compartida de la coalición.

(ICM) socializará un documento sobre cómo la coalición propone que funcionen el Consejo Nacional de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano y los Consejos Locales (en adelante Consejos Nacional y Locales)⁶ con los demás miembros de la coalición y otros aliados estratégicos -que no pudieron asistir a la última reunión- para ser sometido a revisión, retroalimentación y ratificación.

(3) Funcionamiento interno de la coalición

Se acordó que los esfuerzos para futuras convocatorias para las reuniones y seguimiento para el funcionamiento de la coalición serán lideradas por el ICM. Respecto a la sostenibilidad financiera, se mencionó que se buscará la posibilidad de trabajar (sea postulando a proyectos conjuntamente como coalición, o que algún miembro postule unilateralmente) con agencias de cooperación internacional que están otorgando financiamiento para temas de movilidad y transporte. Asimismo, se consideró que es necesario identificar lo que cada miembro de la coalición puede aportar al seguimiento de este proceso, de acuerdo a sus capacidades financieras.

(4) Actualización de información

Se acordó que se requiere actualizar la información de la coalición respecto a la dinámica política y la conformación de la política pública, para vislumbrar futuras y reales posibilidades de incidencia en las entidades federativas, lo que requerirá (i) realizar primer contacto con actores relevantes de SEDATU (para analizar posibilidades de incidir fácticamente en los lineamientos de los Consejos Nacional y Locales) y (ii) realizar investigaciones puntuales, particularmente un mapeo de los estados que ya cuentan o se encuentran desarrollando o conformando sus Consejos Locales.

Mediano plazo

Por otro lado, las acciones acordadas a realizarse en el mediano plazo hacen referencia a los siguientes siete temas:

(1) Documento base de la coalición

Se acordó que, en el mediano plazo, se dará seguimiento para solicitar y recibir retroalimentación de la visión de ciudades y ciudadanía del siglo XXI mediante el despliegue de encuestas y realización de diálogos bilaterales y reuniones con actores que no pertenecen a la coalición, pero que trabajan el tema de ciudades.

⁶ Instancias de carácter consultivo, de conformación plural y de participación ciudadana, para la consulta, la asesoría, el seguimiento y la evaluación de las políticas nacionales en la materia.

Dicha estrategia de retroalimentación se llevará a cabo mediante un proceso incluyente para socializar y compartir información, para construir conjuntamente los criterios respecto a qué ciudades se quiere incluir, con qué principios, con base en qué o cuál soporte técnico, y cuantificable mediante cuáles indicadores.

Además, se acordó que se buscaría la conexión de la visión con metas e indicadores ya existentes en documentos y mecanismos internacionales, particularmente con la agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Dicha estrategia de incidencia permitirá, de acuerdo a la coalición: (i) la creación de redes de redes (sumar aliados en el sector de la sociedad civil y la academia, e identificar aliados de otros sectores, incluido el gubernamental); (ii) aumentar el debate y la conciencia en la opinión pública sobre los temas de ciudades sustentables; (iii) aprovechar la coyuntura electoral rumbo a las elecciones de 2018 para posicionar ciertos temas; y (iv) dotar de sustento técnico a la visión (mediante un trabajo de homologación de conceptos y contenidos; la realización de una discusión técnica; y la generación de materiales de información respecto al costo-beneficio, y viabilidad técnica y financiera de la construcción de ciudades y ciudadanía del siglo XXI).

(2) Consejos Nacional y Locales - Incidencia en los reglamentos

Se dará seguimiento respecto a la conformación de los Consejos Nacional y Locales, ya que la LGAHOTDU contará con su propio reglamento y se cree que ahí se estipularán las bases para su conformación.

(3) Generar una estrategia de comunicación

Se generará una estrategia de comunicación, la cual estará enfocada en incidir en el marco electoral de 2018, y la cual implicará los siguientes elementos:

- Entender la agenda partidista y buscar oportunidades para posicionar la visión y diseñar la estrategia diferenciada para cada partido político.

- Identificar actores “*champions*”⁷ que generen espacios de participación o inclusión en las plataformas electorales.
- Utilización de actos públicos en torno a las campañas electorales a través de medios masivos. Las OSC consideran que es necesario aprovechar las coyunturas mediáticas (el auge mediático que han recibido las políticas del gobierno estadounidense en torno al cambio climático, por ejemplo) para empujar los temas que se están incluyendo en la visión.
- Generar espacios en universidades para incluir e influir a los académicos y universitarios, de forma que estos actores se logren apropiar de la visión y logren aumentar y complejizar el debate público en su interlocución con los partidos políticos u otros actores clave.

(4) Ampliación de la base social

Se buscará sensibilizar a la población sobre los temas incluidos en la visión, mediante:

- La generación de materiales didácticos populares (ejemplos: infografías, videos o GIFS) con mensajes claros, con información sencilla y de fácil comprensión.
- La realización de un “*tour*” por las 10 principales ciudades de México, de tal manera que se pueda compartir y socializar la visión, logrando sumar a la causa a OSC y comunidades de diversas entidades federativas.
- El emprendimiento de actividades de sensibilización en las calles de diversas ciudades, como una forma de reflexión sobre temas de accesibilidad, universalidad, equidad y género.

(5) Generar o apelar a la generación de esquemas de participación o diálogo con los tomadores de decisión

Se buscará la generación de espacios de participación (formal o informal) o vinculación con las personas tomadoras de decisión. Ello implicará, a su vez, tomar medidas para:

- Mejorar las capacidades de incidencia de las OSC.
- Retomar aprendizajes del trabajo en colectivo y activismo, particularmente respecto a las mejores prácticas sobre el trabajo en red.

(6) Construcción de una estrategia de incidencia focalizada en las políticas públicas y en los espacios de poder

⁷ Personas dentro del gobierno que fomenten o abanderan la causa o agenda de las OSC.

A mediano plazo se planea la construcción de una estrategia de incidencia focalizada para ir avanzando hacia la posibilidad de que sean los propios miembros de las OSC quienes participen directamente en los Consejos Nacional o Locales. Además, se mencionó la necesidad de generar estrategias para incidir en los Planes Municipales de Desarrollo Urbano de algunas ciudades, o en instrumentos de política pública relacionados al tema, tales como la Ley de Agua.

Largo plazo

Por último, en cuanto a las acciones a seguir en el largo plazo, la coalición acordó la necesidad de generar e implementar estrategias para el monitoreo y evaluación de la estrategia emprendida por la coalición para la construcción de ciudades y ciudadanía del siglo XXI, así como de desarrollar mecanismos para cuantificar su impacto para, de ser necesario, realizar las adecuaciones pertinentes.

3.2 Ejes potenciales para fortalecer y dar seguimiento a la ruta crítica

A partir de la ruta crítica de trabajo acordada por las OSC, será necesario mantener un trabajo de actualización continua para ajustar la ruta crítica ante las oportunidades y necesidades del contexto, así como ante las prioridades de los miembros de la coalición. En este sentido, se recuperó (a partir de un proceso de entrevistas) una serie de ejes potenciales para seguir fortaleciendo y dando seguimiento en el mediano y largo plazo a la ruta de trabajo de la coalición.

Trabajo de fortalecimiento de instrumentos y capacidades de autoridades

De acuerdo a la perspectiva de los representantes de las OSC, uno de los principales ejes potenciales en la ruta crítica es el referente al fortalecimiento de instrumentos y capacidades de autoridades y servidores públicos, los cuales se categorizan en:

➤ Capacitación a autoridades en procesos e instrumentos de política pública

- Diseño de proyectos / políticas
 - Estudios de oferta y demanda / estudios de impacto
 - Acceso a fondos y manejo de recursos presupuestarios
- Implementación y seguimiento
 - Mecanismos de evaluación y monitoreo

- Seguimiento presupuestal (transparencia / rendición de cuentas)
- **Sensibilización y capacitación en temas clave**
 - Movilidad sustentable (democrática / accesible)
 - Calidad del aire
 - Sustentabilidad urbana (espacios públicos / densificación)
 - Ordenamiento ecológico y territorial
 - Transición energética

Diálogo y negociación entre sociedad civil y gobiernos

Otro eje potencial considerado por las OSC es impulsar el diálogo y negociación entre sociedad civil y los gobiernos -tanto a nivel federal como a nivel local-, por lo que establecen las siguientes líneas de acción:

- **Estrategias de persuasión para posicionar los temas clave**
 - “Vender” los proyectos que se diseñan en pos de ciudades y ciudadanía del s. XXI como electoralmente viables
 - Hacer ver que la agenda de la coalición “es rentable”
- **Creación de puentes de diálogo multi-sectorial desde sociedad civil**
 - Facilitación de espacios de diálogo entre los diferentes sectores para trabajar juntos en temas de interés común
- **Exigencia de apertura de espacios formales de participación**
 - Espacios de diálogo y de consulta para desarrollar estrategias de corto, mediano y largo plazo para las políticas públicas

Trabajo de incidencia en marcos normativos e instrumentos de política pública

Los representantes de diversas OSC han establecido como un elemento indispensable el que la ruta crítica de incidencia apunte al desarrollo y modificación de los marcos normativos y los instrumentos de política pública, ya que son éstos los que le dan sustento y definición a las acciones que se desarrollen en la materia, por lo que se proponen las siguientes acciones potenciales:

Oportunidades de incidencia en los artículos transitorios de la LGAHOTDU

Se pueden considerar a los transitorios de la LGAHOTDU como un área de oportunidad para las OSC, dado que plantean siguientes pasos -en materia de definición normativa- que podrían abrir espacios para la participación:

- **Nivel federal – plazo máximo 29 de mayo del 2017**
 - Ampliación de facultades a la Procuraduría Agraria
 - Certificación de especialistas en gestión territorial
- **Nivel federal - plazo máximo un año**
 - Creación y adecuación legal y reglamentaria (por ejemplo: Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente, Ley Agraria, Ley de Vivienda, Ley General de Cambio Climático, entre otras)
 - Emisión de lineamientos de “Acciones de suelo financiadas con recursos federales y Organismos que financien vivienda para los trabajadores”
 - Delimitación territorial de las zonas metropolitanas y conurbaciones
- **Nivel Federal - plazo máximo 2 años**
 - Formulación y adecuación de Planes e Instrumentos (Plan Nacional Metropolitano, Instrumentos Normativos y de Control, Instrumentos de Suelo para el Desarrollo Urbano, Instrumentos para el Financiamiento del Desarrollo Urbano)
- **Entidades y municipios – plazo máximo 29 de mayo del 2017**
 - Convocatoria a la sesión de instalación (Consejos Locales y Municipales de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano)
- **Entidades y municipios – plazo máximo 1 año**
 - Creación y adecuación legal y reglamentaria
 - Configuración del delito por ocupación irregular de áreas o predios
- **Entidades y municipios – plazo máximo 2 años**
 - Formulación y adecuación de Planes e Instrumentos (Planes Estatales Metropolitanos, Instrumentos Normativos y de Control, Instrumentos de Suelo para el Desarrollo Urbano, Instrumentos para el Financiamiento del Desarrollo Urbano)

Otras reformas a tener en consideración para la incidencia

Existen iniciativas de reforma para algunas legislaciones que tienen injerencia directa en las disposiciones contenidas en la LGAHOTDU, así como en la visión ideal que las OSC tienen respecto a las ciudades del siglo XXI, a las cuales se les deberá poner especial atención:

- Actualmente el Poder Legislativo Federal se encuentra trabajando en una reforma a la Ley de Vivienda y, al parecer, se está alineando al contexto de la LGAHOTDU.
- Se está impulsando por parte de algunas OSC en ambas Cámaras del Congreso de la Unión una Ley de Seguridad Vial. Las organizaciones proponen impulsarla para que pueda subsanar lo no incluido en la LGAHOTDU.
- Se percibe como oportunidad el buscar la armonización de la LGAHOTDU con la Ley de Caminos, Puentes y Autotransporte Federal.

Contraloría ciudadana y monitoreo de la implementación de la política pública

De acuerdo a la perspectiva de las OSC, otro eje potencial que podría formar parte de la ruta crítica es el referente a la transparencia y rendición de cuentas, ello a través de realizar ejercicios de contraloría ciudadana y monitoreo de las políticas públicas. A continuación se desarrollan los temas prioritarios para su vigilancia y evaluación:

- Recursos públicos: Designación y ejercicio
- Operación/Responsables: Evaluación de cumplimiento, efectividad
- Implementación de proyectos y programas: ¿qué se implementa? ¿cómo?
- Indicadores de impacto: ¿cómo impactan las políticas públicas en la calidad de vida de los habitantes de las ciudades?

Trabajo de base con ciudadanía para concientización y sensibilización

Finalmente, se debe considerar un trabajo con la ciudadanía a efecto de generar concientización y sensibilización en estos temas para que la población:

- Esté consciente de la problemática, sus causas y su impacto en la calidad de vida
- Comprenda la vinculación entre los temas contenidos en la visión y otros temas que les preocupan o aquejan (por ejemplo: educación, seguridad, género, ambiente)
- Modifique percepciones sobre soluciones a la problemática
- Exija soluciones para mejorar su calidad de vida

3.3 Medición de efectividad

Las OSC consideran que un aspecto fundamental a considerar en la ruta crítica es el desarrollo de indicadores para poder medir el nivel de incidencia que se pretende tener. De acuerdo a su perspectiva, los elementos a considerar para medir la incidencia dependerán del propósito que tenga la coalición y del cual se delinee las metas, la visión y las estrategias que se promuevan. Es decir, la medición de incidencia se estructurará a partir de la definición de las metas que se pretendan alcanzar y de las acciones para alcanzarlas.

Algunas de las OSC señalaron que, en caso de que la ruta crítica apunte hacia empujar cambios normativos o desarrollo de políticas públicas, un elemento de medición importante a considerar sería poder sistematizar:

- Cuántos estados o municipios se han apropiado de los proyectos que se impulsan desde esta visión de ciudades y ciudadanía del siglo XXI
- Cuántos estados ya cuentan con un sistema de información o actualizaron de sus planes de desarrollo urbano

Por otro lado, algunas OSC consideran que el nivel de incidencia se podría medir a través de:

- El nivel de participación que han tenido las organizaciones en relación al diseño o implementación de las políticas públicas, tanto a nivel nacional como local
- El nivel de participación que han tenido las organizaciones en relación al diseño o implementación de una Ley y/o reglamento
- El nivel de inclusión de las organizaciones en los órganos de gobiernos (por ejemplo: Organismos Colegiados, Comités, Consejos, Juntas de Gobierno)

Ahora bien, si la coalición decide impulsar la concientización y sensibilización de la población en los temas de la visión, las OSC consideran que los indicadores para medir la incidencia serían cualitativos. En dado caso, se deberá llevar un registro de los cambios de percepción en el modelo aspiracional de los ciudadanos; aunque agregaron que estos cambios se llevan a cabo a través de procesos largos y no son notables de forma inmediata.

Finalmente algunas otras OSC señalaron que, si la ruta crítica se concentra en la capacitación de actores civiles o gubernamentales, una forma de medir el nivel de incidencia sería mediante la cuantificación del número de capacitaciones impartidas en los estados y municipios.

4. Análisis del contexto socio-político nacional y normativo para avanzar la Visión de Ciudades y Ciudadanía del siglo XXI

4.1 Contexto socio-político

Para generar la ruta crítica y delinear los ejes potenciales de intervención resultó necesario hacer un análisis del contexto socio-político en el que se enmarca el trabajo de las OSC. En el siguiente apartado se detallan las percepciones y preocupaciones de expertos y representantes de sociedad civil miembros de la coalición en cuanto a la coyuntura, destacando las oportunidades y retos que se enfrentan o que se ven potenciales en el futuro.

Oportunidades

De acuerdo a la perspectiva de los representantes de la sociedad civil, existen oportunidades que otorgan mayores elementos para la consecución de una visión de ciudades y ciudadanía del siglo XXI:

- **Contexto político pre-electoral (2018)**
 - Resultaría importante realizar una “lectura electoral” y un posicionamiento de agenda para el debate de cara a las elecciones del 2018: “Los partidos políticos ya se están preparando y es una oportunidad para incidir”.
- **Crecimiento de la participación ciudadana y formación de redes**
 - Existe un fortalecimiento de actores de sociedad civil y la ampliación de sus redes en diferentes ciudades de México: estos actores están posicionando el tema y sensibilizando a la opinión pública.
- **Multiplicación de los mecanismos de presión de la ciudadanía**
 - Actualmente se están abriendo y multiplicando mecanismos de presión en algunas ciudades para que la ciudadanía le exija a las autoridades acciones concretas para el mejoramiento de la calidad de vida, particularmente en términos de calidad del aire

y movilidad. Estas presiones han surgido por hechos o sucesos que provocaron hartazgo en la ciudadanía y no desde un enfoque preventivo; mismas que han derivado en iniciativas por parte de los gobiernos municipales que abonan al futuro que se desea, por ejemplo: la implementación de ciclovías y de programas de gestión para mejorar la calidad del aire.

➤ **Oportunidades de colaboración con gobiernos locales**

- Existen espacios abiertos para la participación ciudadana en coyunturas localizadas, donde ciertos actores han posicionado los temas de ciudades sustentables y hay opciones de colaboración entre sociedad civil y gobiernos.
- Existen personas en gobierno que ya son sensibles a los temas estratégicos, que pueden funcionar y han actuado como aliados para impulsar avances en políticas públicas en la materia.
- Se percibe la oportunidad de generar una agenda urbana que sea impulsada e implementada por los alcaldes. Se piensa que se debe buscar mayor articulación con gobiernos locales, ya que existen algunos casos de éxito (por ejemplo: en Chihuahua, Guadalajara y La Paz, y durante el cabildeo de la constitución de la Ciudad de México para la inclusión de la participación ciudadana y de los pueblos, barrios y colonias).

➤ **Aprovechar la crisis en materia de política fiscal y el “gasolinazo”**

- El incremento de los precios de la gasolina puede ser una oportunidad para que las OSC empujen los temas de transporte de calidad, movilidad y calidad del aire. Sin embargo, las OSC son conscientes que dicho aumento puede ser un riesgo en sí mismo, y detonar un subsidio mucho más alto (como ya ha ocurrido con el “no circula sabatino” y la “verificación”).
- Existe una crisis de cultura tributaria y de financiamiento de los servicios básicos, la sociedad ya no confía en estos mecanismos debido a las problemáticas de corrupción en la clase política, a la poca transparencia y rendición de cuentas en materia tributaria.
- Se percibe como oportunidad el verificar los instrumentos financieros y trabajar con la Secretaría de Hacienda en los niveles federal y local, ello para tener certeza de cómo se está invirtiendo el dinero que los impuestos verdes generan.

- Finalmente, se percibe como necesario poner especial atención en qué deudas están adquiriendo los estados para prevenir problemas de altos niveles de endeudamiento, en un contexto de crisis fiscal y momentos pre-electorales.

Retos y obstáculos

Por otra parte, los representantes de la sociedad civil consideran que los mayores retos a los que se enfrentan dentro del contexto socio-político actual, son los siguientes:

➤ Instituciones, Estado de derecho y funcionarios

- Falta de espacios de participación o consulta en procesos de planeación. Esto fomenta que se tomen decisiones poco legítimas, excluyentes e ineficientes respecto al crecimiento y desarrollo de las ciudades.
- Falta de protocolos o procedimientos explícitos para otorgar permisos (construcción, cambios de uso de suelo, agua, drenaje), que fomentan la existencia de desarrollos carentes de visión ambiental y social y de perspectiva de largo plazo. Además, en el caso de que sí existiesen estos protocolos o procedimientos, estos se violan o no se cumplen.
- Falta de capacidades, voluntad y sensibilidad de los tomadores de decisiones, situación que pone en peligro la consecución de la visión, ya que sus decisiones suelen ignorar lo que es mejor para la planeación de una ciudad.
- Corrupción, falta de transparencia y de rendición de cuentas, lo que trae como consecuencia que la ciudad -un bien público colectivo- se deje en función del “mejor postor” con intereses particulares, como de desarrolladores turísticos o de vivienda, entre otros.
- Políticas públicas aisladas, deficientes y/o fragmentadas: Algunas se contraponen y no fomentan coordinación entre estados vecinos, otras se generan sin fundamentos.
- Falta de recursos financieros (o conocimiento para acceder a los mismos) para el desarrollo de nuevos proyectos.

➤ Configuración de poder y contexto pre-electoral

- Las decisiones gubernamentales se toman de manera centralizada, en las élites del poder económico y político.

- Los tiempos políticos suelen intervenir en la toma de decisiones, por lo que los intereses políticos muchas veces van por encima de los públicos.
 - Las OSC consideran como reto su propia capacidad de lectura de la configuración de poder en el país: “Estábamos buscando hacer incidencia en lugares equivocados y no donde es verdaderamente el lugar en el que se toman las decisiones”.
- **Espacios y capacidades de participación ciudadana**
- Los espacios de participación formales cada vez son menos significativos.
 - Gran parte de los espacios formales que existen son utilizados para legitimar procesos políticos.
 - Ciudadanía poco informada o sensibilizada sobre problemas de desarrollo y crecimiento de las ciudades.
 - Poco interés para participar, evaluar y vigilar las decisiones de índole público y/o político, lo cual inhibe el desarrollo de una verdadera democracia participativa.
- **Modelo económico**
- Incentivos perversos basados en las siguientes características del mercado: (i) exceso de oferta de vivienda versus falta de demanda; (ii) espacios públicos (no de valor) que sólo fomentan el consumo; (iii) privilegia infraestructura para vehículos motorizados privados.
 - La planificación de las ciudades las impone el mercado. La administración pública tiene un rol pasivo: no dictamina ni impone reglas, únicamente se adapta a las prioridades impuestas por el mercado.
 - Se está impulsando la privatización de la producción de vivienda y espacio público, y los costos de este modelo económico son absorbidos por las personas con menores ingresos y en mayor situación de vulnerabilidad.
 - Los desarrollos inmobiliarios están creciendo a un ritmo incontrolable y se encuentran dirigidos a la creación de centros comerciales y estacionamientos, dejando de lado los espacios públicos de valor, como: los parques, bibliotecas y centros culturales en las ciudades.
- **Situación generalizada de inseguridad:**
- Afecta prioridades del gobierno y distrae el foco de atención a los temas relativos a las ciudades.

- Impacta y complejiza las propuestas que se generan por parte de la sociedad civil (por ejemplo: impulsar el transporte público tiene que tomar en cuenta medidas en contra de la violencia de género; impulsar infraestructura ciclista tiene que considerar zonas en las ciudades donde hay crimen organizado o mayor incidencia delictiva).

4.2 Análisis de la Ley General de Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano y su impacto potencial en la incidencia ciudadana

El presente apartado contiene un análisis de la LGAHOTDU, dentro del cual se describen, por un lado, los aspectos incluidos en la legislación que son considerados como oportunidades para el impulso de la visión. Por otro lado, se visibilizan los aspectos considerados como desafiantes, que deberán ser definidos o especificados en la normatividad que derive de dicha Ley, pero que por el momento quedan indefinidos o con vacíos. Finalmente, se hacen explícitos los focos rojos que requieren una atención prioritaria, dado que podrían representar retrocesos o tensiones para que sociedad civil avance una agenda de ciudades del siglo XXI.

Aspectos positivos de la Ley

A pesar de que existe la conciencia generalizada de que la LGAHOTDU es perfectible, representantes de la sociedad civil mencionaron como ventana de oportunidad el que la LGAHOTDU exista y que contenga algunos elementos funcionales y novedosos que probablemente, si son entendidos y aplicados desde un enfoque que defienda el derecho a la ciudad, pudieran sentar las bases para avanzar hacia la construcción de ciudades que se desean. A continuación se enlistan y describen dichos elementos:

➤ **Conceptos/temas novedosos**

- Se incluyó el tema de movilidad sustentable, con financiamiento concreto y con cierto nivel de priorización, a pesar de que esta priorización en los modos de transporte no se incluye de manera clara o con el énfasis esperado.
- Se establece la figura de zona metropolitana.

➤ **Mecanismos/instrumentos nuevos**

- Aborda cuestiones de infraestructura para movilidad, incluyendo la ciclista (pero no prioriza entre tipos de infraestructura más o menos sustentables para las ciudades).
 - Contempla la implementación de un Sistema Nacional de Información.
 - Establece que cada zona metropolitana cuente con un Consejo Consultivo (sector privado, público y sociedad civil) y con observatorios ciudadanos.
 - Contempla sanciones, establece la figura de la denuncia ciudadana y obliga a los congresos locales a incluirla en los códigos penales.
 - Ordena la actualización de los planes de desarrollo urbano y población.
- **Financiamiento**
- La Ley contempla la designación de un presupuesto para el desarrollo de programas de desarrollo urbano, pero sin priorizar o generar criterios de desarrollo sustentable de las ciudades.
- **Competencias, obligaciones y mandatos**
- Distribuye competencias a todos los órdenes de gobierno, dada su calidad de Ley General.
 - Ordena la actualización de los planes de desarrollo urbano y población.
- **Conexión con medio ambiente**
- A nivel municipal se obliga a observar los criterios y Normas Oficiales Mexicanas (NOMs) de ordenamiento ecológico en los planes de ordenamiento urbano.

Aspectos desafiantes de la Ley

Según las perspectivas de representantes de la sociedad civil, los aspectos más desafiantes o que permanecen pendientes de definición dentro de la Ley, son los siguientes:

- **Ley ambigua y poco precisa: espacio para discrecionalidad**
- Poca claridad respecto a la obligatoriedad del establecimiento y funcionamiento de las zonas metropolitanas.
 - Indefinición del uso “preferente” de las zonas de reserva territorial para la generación de espacios públicos.
- **Competencias poco claras o parcialmente definidas**
- Definición parcial en roles que deben asumir las dependencias involucradas.

- Sólo a nivel municipal se obliga a observar los criterios y NOMs de ordenamiento ecológico y se concede facultades para informar sobre violaciones a la normatividad ambiental y urbana, a diferencia de los demás órdenes de gobierno.
- **No detalla cómo se va a implementar y no prevé dichos mecanismos**
 - No tiene elementos claros financieros, administrativos y operacionales para todos los temas que la ley incluye (sólo para algunos), ni define mecanismos y responsabilidades para generar recursos locales que permitan operar la Ley.
 - No ordena que toda la información deba ser abierta y transparente.
 - La Ley no prevé el “cómo se implementarán” muchas de sus previsiones, sin embargo, tales disposiciones deberán estar contenidas dentro de un reglamento.

Focos rojos de la Ley

La Ley contiene diversas disposiciones y omisiones, mismas que se considera que podrían ser un obstáculo para la construcción de la visión.

- **Focos rojos para la gestión integral y sustentable del territorio**
 - Falta de una visión integral del territorio y vacíos de regulación territorial:
 - La Ley sólo contempla al territorio urbano, el cual representa solamente el 2 por ciento del país. Por tanto, las organizaciones civiles plantean la interrogante: ¿Qué pasa con el otro 90 por ciento del territorio que no es de conservación ni urbano, sino agrario, y que va a producir servicios ambientales?
 - Falta de interconexión a nivel megalopolitano, regional y de cuenca:
 - La Ley deja fuera la posibilidad de hablar de megalópolis, lo cual es necesario por el nivel de crecimiento de desarrollos metropolitanos que ya se tienen.
 - La Ley no incluye en ordenamiento territorial temas trascendentales como agua y aire, ni contempla formas de coordinación a nivel de cuencas.
 - Falta de conexión con conceptos y criterios claves a nivel de gestión territorial
 - No retoma el concepto de vivienda digna, el cual ya es un derecho reconocido a nivel constitucional, ni establece vinculación con la Ley de Vivienda.

- No define qué es un barrio integral, no define qué es ciudad. En lo referente a urbanización no puntualiza los equipamientos y servicios que esta debe contener.
- No aborda los siguientes temas: asentamientos irregulares, capacidad de carga (no determina cómo medirla ni cómo abordarla), restitución de derechos y gentrificación. Además, sólo en una ocasión hace referencia a la especulación.
- De acuerdo a la perspectiva de algunas de las OSC, la Ley no cambia la visión ni los paradigmas de asentamientos humanos, desarrollo urbano y ordenamiento territorial.
- Falta de conexión con otros marcos normativos y temáticas ambientales:
 - Se introdujo de manera incipiente el componente de cambio climático a la Ley: no contiene metas claras ni mecanismos de desarrollo para hacerle frente al cambio climático.
 - No hay vinculación de la Ley con el ordenamiento ecológico del territorio.
- **Focos rojos en materia de movilidad sustentable**
 - No establece una priorización entre modos de transporte que permita incentivar la movilidad no motorizada y el transporte público y desincentivar el uso del automóvil.
 - No se incluyó en la Ley la seguridad vial, a pesar de que durante el cabildeo fue impulsado.
 - No hay jerarquización de espacios públicos.
- **Focos rojos en materia de participación ciudadana**
 - No señala en qué etapas se habilitará la participación (en los diagnósticos, propuestas o evaluación de las políticas públicas).
 - No se establece el carácter de las opiniones que realicen los Consejos Nacional y Locales.
- **Focos rojos en materia de normatividad**
 - La Ley no contempla ningún mecanismo que determine su alineación con la Ley de Planeación.
 - No hay conexión con la Ley Federal de Zonas Económicas Especiales.

- Enuncia derechos, obligaciones y conceptos que no están reconocidos a nivel constitucional (derecho a la ciudad o a la movilidad, propiedad urbana).

➤ **Focos rojos en materia de coordinación inter-institucional**

- No define las zonas metropolitanas. Los municipios tienen la opción de coordinarse, sin que esto se ejerza de manera obligatoria y, en el supuesto de que sí quieran coordinarse, no tienen personalidad jurídica, ni patrimonio para poderlo ejecutar. Esta poca claridad respecto a la obligatoriedad del establecimiento y funcionamiento de las zonas metropolitanas ya provocó una Controversia Constitucional por parte de nueve municipios de la zona metropolitana de Monterrey.
- Desvinculación con otros sectores: no establece vínculos de la SEDATU con otras Secretarías.
 - El Consejo Nacional de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano únicamente está vinculado a SEDATU, sin vincularse explícitamente con las otras Secretarías del Poder Ejecutivo que tienen injerencia.
- No establece nuevos mecanismos de coordinación institucional a nivel municipal, estatal y federal.

5. Incidencia colaborativa y trabajo en coalición: recomendaciones y temas para el fortalecimiento de capacidades

5.1 Trabajo en coaliciones: retos y oportunidades

El trabajo en coaliciones para la incidencia colaborativa presenta oportunidades importantes para el grupo de OSC e individuos que deciden trabajar de forma articulada para alcanzar un propósito común o participar en una actividad conjunta. El formar coaliciones con otros grupos de similares valores, intereses y objetivos permite a sus miembros combinar sus recursos y llegar a ser más poderosos que cuando cada organización o individuo actúa cada uno por su lado.⁸

A partir del trabajo de Phil Rabinowitz⁹, así como de la experiencia del CCC acompañando diversas coaliciones, se han encontrado diversas ventajas que implica el trabajo en coalición:

⁸ Douglas H. Yarn, The Dictionary of Conflict Resolution. (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991), 81.

⁹ Phil Rabinowitz. Coalition Building I: Starting a Coalition. The Community Tool Box. Disponible en: <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/promotion-strategies/start-a-coalition/main>.

- **Efectividad:** El trabajo en coaliciones multiplica las probabilidades de obtener victorias en más frentes, ya que las acciones resultan mucho más efectivas y se evita abrir espacios unilaterales para la incidencia. Además, esto evita la duplicidad de esfuerzos y mejora la comunicación entre actores clave, ya que se designan interlocutores para los procesos de negociación y diálogo con las personas tomadoras de decisión.
- **Complementariedad de recursos y capacidades:** Las OSC que conforman una coalición tienen diversos niveles de capacidades y acceso a recursos de distinto tipo. El trabajo en coalición permite combinar dichas capacidades y recursos para la consecución de objetivos comunes.
- **Poder mediático:** Una coalición tiene la capacidad de atraer más rápido –y de manera sostenida- la atención de los medios de comunicación.
- **Fortalece el discurso frente a actores clave:** El trabajo en coalición cambia la percepción de que los miembros persiguen intereses propios. Ello brinda fortaleza al discurso que los miembros sostienen como colectivo, y permite a las contrapartes visualizar con más claridad el objetivo que la coalición persigue.

Sin embargo, las coaliciones suelen enfrentar procesos difíciles para su construcción, funcionamiento y sostenibilidad por temas de agendas y relaciones.¹⁰ Entre ellas, el CCC destaca el que, dado que las OSC e individuos que forman parte de la coalición también deben dar respuesta a sus propias agendas y prioridades, el trabajo conjunto pudiese implicar descuidar algunas de esas prioridades. Además de esto, suelen existir diversas dificultades en torno a la comunicación y la toma de decisiones dentro de las coaliciones, debido a que: (i) no se explicitan con claridad los mecanismos y los canales formales para estas acciones; (ii) los criterios que comúnmente utilizan las OSC para tomar decisiones suelen ser distintos entre OSC con distinto nivel de poder; (iii) existen tensiones derivadas de los diversos tipos para negociar entre las OSC y las autoridades. Asimismo, suelen también surgir problemas debido a percepciones de falta de reconocimiento de y entre las OSC, ya que ocasionalmente son sólo algunas de ellas las que tienen el rol de fungir como interlocutoras ante los medios de comunicación y el gobierno, y son estas las que reciben la mayor parte de atención por parte de estos actores y la población. Por último, en ocasiones suelen surgir problemas por tensiones derivadas de falta de confianza y quebrantamiento de relaciones al interior de la coalición, por motivos personales entre sus miembros o por la percepción de la existencia de una falta de compromiso para el trabajo colectivo.

De acuerdo con Cenap Çakmak¹¹ las coaliciones están formadas por organizaciones de capacidades diversas, ya sea en términos de especialidad en algún tema, por el acceso a recursos económicos, o por su acceso a la comunicación con los actores clave. Por todo lo anterior, es importante que las coaliciones se enfrenten a un ejercicio importante de análisis en torno a: (i) el esfuerzo y recursos que pueden invertir en conjunto, tomando en cuenta las capacidades, agenda y recursos de cada

¹⁰Ibid.

¹¹Cenap Çakmak, *Coalition Building in World Politics: Definitions, Conceptions and Examples*. Disponible en <http://sam.gov.tr/wp-content/uploads/2012/02/CenapCakmak.pdf>.

OSC; (ii) los roles y responsabilidades que cada OSC puede cumplir en el trabajo colectivo, mismos que deben ser decididos y definidos de forma colectiva y de manera clara y transparente; (iii) las reglas y mecanismos adecuados que necesitan desarrollar para una toma de decisiones efectiva e inclusiva; (iv) la claridad en torno a las acciones que forman parte de las actividades conjuntas y aquellas que son parte de las agendas individuales de cada organización; (v) las lecciones aprendidas respecto a experiencias previas en procesos de incidencia unilaterales o en colectivo, para rescatar prácticas que sean positivas y modificar aquellas que hayan perjudicado al propio proceso; y, por último, (vi) las capacidades que necesitan fortalecerse –en términos técnicos o de relaciones entre las OSC- para mejorar su capacidad de trabajo conjunto.

5.2 Incidencia colaborativa desde las coaliciones

Se reconoce como incidencia política a los esfuerzos de la ciudadanía organizada para influir en la formulación e implementación de las políticas y programas públicos, y en el cambio de políticas públicas, prácticas, ideas y valores que perpetúan la desigualdad, el perjuicio y la exclusión, por medio de actividades coordinadas dirigidas a ganar acceso y generar influencia sobre personas que tienen poder de decisión en asuntos de importancia para un grupo en particular o para la sociedad en general (Fundación Directorio Legislativo; Fundación Cambio Democrático, 2011, p. 28; Mckinley, 2002, p. 6).

Por su parte, la incidencia colaborativa se define como un proceso diseñado para alcanzar el objetivo planteado por un grupo o coalición que desea modificar una política pública. En el documento “La Sociedad Civil Organizada en un Congreso son Mayorías” (2012), Hernández y Parra realizaron un análisis de siete casos de estudio para identificar aprendizajes y buenas prácticas de procesos de incidencia colaborativa de sociedad civil en el Poder Legislativo. Dentro de los principales hallazgos, se encontró que las OSC que emplean estrategias complejas y multidimensionales son más exitosas en construir la viabilidad política de sus propuestas y en sacar adelante sus iniciativas. Estas estrategias, a pesar de ser variadas, únicas y planificadas ante contextos particulares, contemplan las siguientes acciones destacadas por Hernández y Parra:

1. **Planeación estratégica.** La generación de una planeación estrategia implica realizar: (i) un análisis del contexto; (ii) un diagnóstico compartido del problema o temática; (iii) una definición de objetivos claros y medibles; y (iv) distinguir entre las causas y las consecuencias, para después pasar al planteamiento de alternativas de acción o propuestas de solución concretas al problema identificado y la elaboración de una ruta crítica con un plan de actividades. Es importante identificar la “visión del cambio deseado” y mirar hacia el futuro para poder construir los objetivos que se tienen que lograr para llegar a ese futuro deseado.
2. **Maapeo de actores.** Resulta necesario el identificar el grupo meta en quien se busca incidir, que en términos de incidencia política puede ser: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, la comunidad internacional o los gobiernos de otros países, entre otros. Además, es necesario identificar el nivel de poder (realizando un mapa de poder) de los actores en quienes se busca incidir (es decir, identificar y distinguir a los actores que deciden,

a los que cuentan con capacidad de veto y/o a los que tienen capacidad de influencia). En este mismo sentido, resulta también importante identificar cómo son las relaciones de poder e influencia entre estos actores, los intereses que los motivan, y las posibles áreas de influencia que puede desplegar la coalición al incidir.

3. **Construcción de alianzas estratégicas y coaliciones.** La decisión en torno a junto a quiénes se incide, condiciona o potencia la eficacia de la incidencia. Ello aboga por la posibilidad de concretar coaliciones, bajo la premisa de que formar coaliciones con otros grupos de valores similares, intereses y objetivos, permite a sus miembros combinar sus recursos y llegar a ser más poderosos que cuando se actúa de manera unilateral (Douglas, 1991, p. 81).
4. **Solidez técnica y conceptual.** Se traduce en la capacidad y habilidad de las OSC para: (i) generar investigación de calidad para sustentar los datos duros; (ii) generar propuestas de incidencia que reflejen la demanda ciudadana y tengan viabilidad legal; (iii) utilizar criterios objetivos para sustentar propuestas y argumentación; (iv) colaborar con académicos y expertos temáticos; (v) mostrar apertura para comparar datos de distintas fuentes; y (vi) sistematizar y hacer accesibles temas complejos -sin perder la solidez técnica.
5. **Actividades.** El plan de actividades debe detallar el resultado esperado, los indicadores y la persona responsable, la fecha y el recurso para cada actividad. Las actividades pueden incluir: (i) cabildeo; (ii) la incorporación de la población afectada en el proceso; (iii) generar educación y sensibilización; (iv) emprender esfuerzos de comunicación a través de conferencias de prensa, entrevistas, artículos y reportajes; y, finalmente, (v) realizar acciones de movilización, las cuales se desarrollan a través de huelgas, marchas, tomas y plantones.
6. **Realizar una campaña de comunicación y difusión.** Debido a la importancia que tiene la comunicación en los procesos de incidencia, esta se toma como una acción concreta y específica dentro de los distintos procesos. A través de un adecuado manejo de medios, se puede llegar a generar simpatías de distintas audiencias, a elevar la calidad del debate público y a elevar el costo político de oponerse u obstaculizar una propuesta.
7. **El diálogo y la negociación con el Poder Legislativo.** Esta acción se materializa en distintas actividades, tales como: (i) promover una negociación basada en intereses ganar-ganar; (ii) dar seguimiento al proceso legislativo; (iii) sostener encuentros bilaterales cara a cara con legisladores; (iv) establecer una reputación de interlocutor confiable con legisladores de distintos partidos; y (v) cultivar aliados en ambas Cámaras, entre otras.
8. **Implementación.** Incluye destinar tiempo y recursos al seguimiento de la aprobación de los reglamentos y leyes secundarias, así como al monitoreo, evaluación, transparencia, rendición de cuentas y capacitación de aquellos encargados de implementar el proyecto de ley.
9. **Un sistema de monitoreo y evaluación** para aprender de los éxitos y los fracasos, para así fortalecer las capacidades de incidencia de las OSC. Se deben de evaluar los aspectos ejecutivos y relacionales del plan, así como los resultados y sus impactos.

5.3 Fortalecimiento de capacidades para la incidencia colaborativa de la coalición que impulsa la Visión de Ciudades y Ciudadanía del siglo XXI

De acuerdo a la perspectiva de todas las personas entrevistadas en el marco de este proyecto, existen algunas **capacidades y fortalezas ya construidas** en la sociedad civil que permitirían consolidar una incidencia efectiva y sustantiva hacia la consecución de ciudades y ciudadanía del siglo XXI, las cuales sería importante aprovechar y exaltar.

En términos de capacidades, se tiene la percepción de que la sociedad civil –en general- se encuentra cada vez más:

- **Informada** - Respecto a los temas que trabaja y los procesos sociales y políticos que afectan dichos temas.

- **Profesionalizada** - En términos de:

(1) Preparación técnica y especialización respecto a los temas que trabaja - Ello incluye la capacidad que ha tenido para convertirse en un sector referente en las distintas materias, y por su capacidad de generar productos y análisis que abonan a la generación de conocimiento. Además, se considera que la sociedad civil suele ser multidisciplinaria (personas de diferentes bagajes, profesiones, experiencias, se convirtieron en expertos en temas importantes relativos a las ciudades).

(2) Experiencia en materia de incidencia y comunicación - Ello incluye el posicionamiento de mensajes clave a través de medios tradicionales y no tradicionales, así como las experiencias de incidencia legislativa con las que se cuenta a nivel estatal y federal.

- **Organizada** - La sociedad civil se encuentra cada vez más organizada en redes. Existe la percepción de que, a nivel nacional, existe mucha apertura por parte de las OSC para trabajar con otras, generalmente se comparte información y experiencias, y se intercambian capacitaciones en los temas en los que cada organización tiene *expertise*.

En este mismo sentido, en cuanto a fortalezas ya existentes, representantes de la sociedad civil observan:

- **Sostenibilidad** - La sociedad civil cuenta con un aprendizaje respecto a cómo encontrar formas de financiamiento para operar, lo cual permite brindar mayor continuidad a sus esfuerzos. Además, cuentan con herramientas tecnológicas que abonan a sus acciones.
- **Sensibilidad** - A diferencia de otros sectores más alejados de las experiencias de campo, la sociedad civil está más sensibilizada respecto a la realidad de las ciudades, es decir, cuenta con más tacto de los fenómenos, lo cual permite tener una valoración de las distintas temáticas de una manera más integral. A su vez, ello permite tener proyección a nivel regional y nacional.
- **Articulación con aliados** - Se cuenta con aliados estratégicos al interior de los distintos niveles de gobierno, el sector privado, la academia, y otros sectores estratégicos.

Según la perspectiva de algunos de los representantes de la sociedad civil, **los mayores retos** que esta enfrentan, así como los temas necesarios para dar seguimiento **para el fortalecimiento de capacidades**, son los siguientes:

Existe (1) **desinformación** sobre la complejidad de la problemática. Es decir, existen aún desafíos para concebir que los problemas de las ciudades van más allá de las distintas temáticas que trabajan las OSC, porque los temas y fenómenos convergen entre sí y se profundizan con procesos estructurales. Ello dificulta que las OSC puedan tener las suficientes capacidades técnicas para proponer acciones más eficientes e integrales.

Por otro lado, (2) **las OSC funcionan con recursos rígidamente etiquetados**, lo que dificulta una intervención más activa, amplia y sustantiva en los procesos, y la propia inversión para la profesionalización de sus miembros.

Asimismo, (3) **existen distintos esfuerzos aislados que se duplican entre sí**, lo cual inhibe ser eficientes y enfocarse a esfuerzos puntuales. Se considera que existe muy baja capacidad de coordinarse y articularse a nivel nacional y a nivel local para alcanzar objetivos comunes.

También se percibe que (4) **los productos y el conocimiento que son generados por las OSC no son suficientemente socializados** o comunicados a la sociedad en general, lo que repercute al momento de realizar esfuerzos de incidencia, ya que no hay una base de apoyo ciudadana lo suficientemente informada o interesada en los temas.

En este marco, existen ciertos esfuerzos que deben emprenderse para que la sociedad organizada logre impulsar cambios reales y genere propuestas y acciones para lograr dichos cambios.

Se requiere **fortalecer las capacidades de:**

- **Formación de redes nacionales y locales dentro de la misma sociedad civil:** Procurar plantear objetivos en conjunto con otras OSC y distribuir las cargas de trabajo en esas redes -para evitar duplicar esfuerzos-.
- **Vigilancia:** Medir avances en la implementación de la LGAHOTDU y en el actuar general de las autoridades. Ello implicaría la mejora de las capacidades técnicas para realizar evaluaciones y monitoreo de acciones gubernamentales.
- **Seguimiento de proyectos:** Generar los suficientes mecanismos que permitan dar seguimiento a los proyectos que se desarrollaron por parte de las OSC, aunque los fondos para dichos proyectos hayan terminado.
- **Colaboración, articulación y alianza con otros sectores y actores estratégicos nacionales y locales:** Ello también abarca la capacidad de identificar qué perfil de aliados son los que se necesitan, de acuerdo a cada proceso y temática, es decir, identificar con quién es necesario vincularse o comunicarse para buscar apoyos, alianzas, comprensión, o colaboración.
- **Comunicación al público en general:** Generar estrategias para posicionar y socializar las herramientas e insumos que se generan en los distintos proyectos y para comunicarse más estratégicamente con otros sectores de la sociedad. Evitar masificar los mensajes y buscar la intervención de actores relevantes que ayuden a generar opinión pública. Se necesita mejorar en el manejo de redes y de vinculación con otras OSC.
- **Profundizar el conocimiento de sus miembros, respecto a:**
 1. La capacidad de entender la problemática de las ciudades como un todo. Con este fin, se necesitaría vincular los temas y las agendas en los que se trabaja y no abordarlos como hechos o fenómenos aislados.
 2. Avanzar en responder al cómo. Ya se han generado suficientes valoraciones sobre lo que se necesita, pero no sobre cómo hacerlo.

3. Los tiempos de la administración pública. Particularmente, se hace referencia a tener la capacidad de analizar cuáles son los momentos más estratégicos y efectivos para realizar acciones de incidencia.
 4. Los procesos legales y gubernamentales nacionales, estatales y locales. Ello para mejorar las capacidades y las estrategias de incidencia política.
- **Investigación y análisis crítico:** Aunque muchos representantes de OSC consideran que esta es una capacidad que ha mejorado a lo largo del tiempo, también consideran que las capacidades entre organizaciones para generar conocimiento resulta desigual. Según mencionan, se necesita mejorar las capacidades generales de la sociedad civil para investigar, diagnosticar, documentar y analizar críticamente las distintas temáticas.
 - **Mejorar la efectividad del trabajo interno:** Generar capacidades para ser más efectivos en las reuniones de trabajo. Se necesita modernizar la manera en que se trabaja, se necesitan plataformas digitales innovadoras que permitan dinámicas de trabajo fluidas.

6. Conclusiones y recomendaciones para el trabajo en coaliciones

1. El generar un piso de confianza y empatía base entre las organizaciones que conforman una coalición resulta central antes de abordar temas de fondo o de estrategia, o de impulsar acciones hacia el exterior de la coalición. A su vez, el fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas para la incidencia, así como de las reglas de organización interna, resultan fundamentales para prevenir y poder gestionar positivamente los conflictos internos que surjan. Es fundamental invertir en la fortaleza interna de la coalición en el mismo sentido que se invierte en la fortaleza de las estrategias de incidencia.

2. La generación de una visión común permite generar una identidad compartida por el grupo (que trasciende las especificidades o especialidades de cada organización). Resulta clave complementar esta visión general de largo plazo con metas claras e indicadores específicos para medir el avance de la coalición en el corto y mediano plazo. Dichos indicadores necesitan contar con características de temporalidad, escala, además de ser verificables.

3. El asegurar recursos financieros para poder llevar a cabo las acciones de la coalición resulta fundamental para mantener la sostenibilidad del trabajo en coalición. Sin recursos las coaliciones no pueden funcionar, dada la naturaleza de las OSC y el tiempo y recursos requeridos (tanto para el fortalecimiento como para las acciones de incidencia). En este sentido, el rol de las agencias de cooperación resulta fundamental, así como su flexibilidad para permitir a la coalición adaptarse a los cambios contextuales y a sus necesidades particulares de fortalecimiento interno.

7. Organizaciones participantes en este proceso:



Chihuahua En Bicicleta

