

274 HACIA UNA «RED IDEAL» DE CIUDADES

MAYO
2022

Agustí Fernández de Losada, investigador senior y director del Programa Ciudades Globales. @AgustiFdeLosada

Eugene Zapata Garesché, director global de Alianzas Estratégicas, *Resilient Cities Network*.

En un contexto de crisis múltiples, con una fuerte dimensión urbana, las redes son un instrumento fundamental al servicio de la agenda internacional de las ciudades. Son lugar de encuentro, de acceso a conocimiento e innovación, de definición de estrategias de incidencia política... Hoy operan en el mundo más de 200 redes internacionales de ciudades que integran un rico, diverso y complejo ecosistema.

Esta profusión de redes a escala internacional está provocando tensiones en un ecosistema saturado, en ocasiones excesivamente burocratizado y poco orientado a resultados. Hay una necesidad urgente de reforzar los liderazgos políticos, de abrir estas redes a nuevas realidades y voces, de agilizar y flexibilizar su funcionamiento, así como de avanzar en la rendición de cuentas sobre su impacto en la mejora de la calidad de vida de las personas.

Ante este panorama, ¿podemos hablar de la red ideal? ¿Qué la caracterizaría? ¿Qué servicios debería ofrecer? ¿Qué resultados obtendría? ¿Cómo debería funcionar y ser gobernada? Este artículo ofrece algunas de las reflexiones compartidas por los autores con representantes de ocho de las ciudades más dinámicas en el panorama internacional: Barcelona, Berlín, Bogotá, Buenos Aires, Durban, Milán, Montreal y Viena.

Hoy, el rol de las ciudades como actores legitimados del sistema internacional está fuera de toda duda (Curtis, 2014). Disponen de un peso creciente que responde a toda una serie de factores que generan consenso en la literatura especializada. El mundo se urbaniza: las ciudades acogen más de la mitad de la población del planeta y concentran más del 70% de la actividad económica, de las emisiones de carbono o de la producción de residuos a nivel global (UN Habitat, 2020). Así, aunque las ciudades son escenario de algunos de los desafíos más complejos ligados a la globalización —desigualdades, disrupción tecnológica, cambio climático, salud global, guerra, etc.—, también son parte de la solución.

En las últimas décadas, los gobiernos de las ciudades han realizado esfuerzos crecientes para vincularse a las agendas políticas internacionales; agendas que, cada vez más, se centran en temas de relevancia global e impacto local. Y lo han hecho en una doble dirección: por un lado, tratando de incidir en su formulación, aportando evidencias sobre las realidades y contextos locales; por el otro, alineando sus políticas locales a los temas y acuerdos tomados en la mesa global. En la actualidad, para los responsables políticos de los gobiernos de las ciudades, interactuar con acuerdos globales como la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el Acuerdo de París sobre el cambio climático o, en clave regional, el proceso de recuperación europeo «Next Generation EU», ya no es una opción, sino una responsabilidad difícilmente eludible (Muggah y Zapata, 2016).

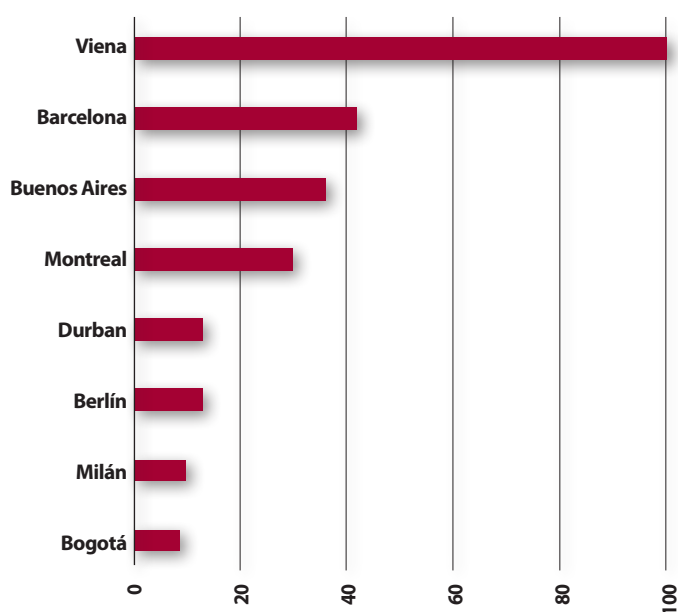
Asimismo, en el contexto actual de crisis múltiples —geopolítica, económica, social y ambiental— con una fuerte dimensión urbana, las ciudades han puesto su mirada en el escenario internacional. Lo han hecho reforzando alianzas con una gran diversidad de actores —desde otras ciudades hasta organismos multilaterales, pasando por gobiernos nacionales, el sector

privado, universidades y centros de investigación, así como organizaciones de la sociedad civil— que han servido para movilizar recursos, captar conocimiento y reforzar su posicionamiento político (Zapata, 2021). Todo ello para ofrecer soluciones más eficientes e innovadoras a los retos que tienen ante sí. En este esfuerzo global, las redes y alianzas internacionales de ciudades se han convertido en una pieza central de la estrategia internacional de las alcaldesas y los alcaldes. Las redes se han ido configurando como instituciones con personalidad jurídica propia que se dedican a facilitar la cooperación entre gobiernos locales (y regionales) y ofrecer servicios a sus miembros, que van desde la incidencia política hasta la gestión y transferencia de conocimiento, pasando por el apoyo a la implementación de políticas innovadoras (Galceran-Vercher *et al.*, 2021).

Las redes y alianzas internacionales de ciudades se han convertido en una pieza central de la estrategia internacional de las alcaldesas y los alcaldes.

La evidencia muestra que las ciudades más activas en el escenario internacional suelen estar adheridas a numerosas redes, y lo hacen en paralelo y a pesar de que muchas de ellas tengan objetivos confluyentes u ofrezcan servicios muy similares. La afiliación de una ciudad a una red no siempre es activa, ni responde a una estrategia predefinida basada en una reflexión sobre el valor añadido y los resultados que se obtienen de ella. El siguiente cuadro muestra el número de redes en las que participan las ocho ciudades de las que los autores entrevistaron a sus responsables de relaciones internacionales.

Figura 1. Número de membresías en redes internacionales de ciudades



Fuente: Elaboración propia.

Las ciudades tienen motivaciones diversas para formar parte de una red. Por lo general, las redes son percibidas como instrumentos necesarios para reforzar su proyección, visibilidad y reafirmar su vocación internacional. Para Berlín, por ejemplo, las redes han sido clave para posicionarse en el mundo como una ciudad abierta, cosmopolita y tolerante. Viena, por su parte, percibe su participación en redes como un elemento consustancial a su esencia como ciudad sede de numerosas organizaciones internacionales. Para Buenos Aires, en tiempos recientes, las redes han sido fundamentales para proyectarse como una ciudad atractiva para el talento y los nuevos trabajadores nómadas; y, en el caso de Barcelona, las redes han sido un factor esencial para posicionarse como ciudad de referencia global en todo lo que tiene que ver con la innovación urbana.

Sin embargo, la utilidad de las redes no es percibida de la misma manera por todos. En este sentido, con el paso del tiempo, algunas ciudades han pasado a primar motiva-

ciones de carácter más estratégico, focalizándose en el valor añadido que aportan y en el rendimiento (político o técnico) que obtienen de ellas. Por ejemplo, Viena ha priorizado su participación en **Eurocities** y en el **Consejo de Municipalidades y Regiones de Europa** (CMRE); Montreal, Bogotá y Berlín lo han hecho por **Metropolis**, mientras que Buenos Aires y Milán han apostado fuerte por **C40**. No sorprende que Durban señale a **CGLU-África** entre sus prioridades, debido al interés histórico de la ciudad por trabajar y fortalecer la descentralización y la democracia local en su continente.

¿Qué valor añadido aportan las redes?

Uno de los aspectos más valorados de las redes es el espacio que ofrecen a las ciudades para encontrarse con sus homólogos y otros aliados en un ambiente de confianza. Como apuntan los representantes de las ciudades entrevistadas, de las redes surgen alianzas para impulsar causas comunes, así como relaciones estrechas de cooperación bilateral que, posteriormente, se desarrollan independientemente de la red. Así, se pueden llegar a generar vínculos de confianza entre ciudades cuyos países, a nivel gubernamental, mantienen relaciones tensas, o de confrontación, lo que les confiere un potencial interesante para tender puentes en la resolución de conflictos y controversias. En este sentido, habrá que ver cómo se despliega dicho potencial en un contexto de tensión geopolítica extrema como el generado por la guerra en Ucrania.

La suma de esfuerzos alrededor de una agenda política se sitúa como otro elemento de claro valor añadido. Las redes constituyen espacios idóneos para articular posicionamientos en ámbitos centrales de la

agenda global y abrir canales para la incidencia. Por ejemplo, el trabajo realizado en el marco del C40 y de CGLU sirvió para que Buenos Aires y París impulsaran la creación del grupo U20, el mecanismo que vincula a las ciudades con la agenda política del G-20. Otro ejemplo es la **Coalición de Ciudades para los Derechos Digitales**, una plataforma impulsada por Barcelona, Ámsterdam y Nueva York, junto con otras 50 ciudades, para abordar las desigualdades digitales y el uso ético de la inteligencia artificial en el contexto urbano.

Las redes también sirven para afianzar la visibilidad de los alcaldes y alcaldesas en el ámbito nacional e internacional. Como ejemplo, la presidencia de Metrópolis y la vicepresidencia latinoamericana del C40 proyectan la figura de la alcaldesa de Bogotá en el panorama internacional, al tiempo que la refuerzan en la escena doméstica en ámbitos sensibles para la ciudadanía como la lucha contra el cambio climático. Algo similar pasa con la alcaldesa de Barcelona, cuyo liderazgo internacional forjado en CGLU, el C40 o Eurocities, legitima actuaciones urbanas tan relevantes, y discutidas, como las llamadas «superislas» o la Zona de Bajas Emisiones.

El acceso a conocimiento de aplicación práctica constituye otro de los elementos muy valorados que ofrecen las redes. Las ciudades comparten desafíos y las soluciones que proponen para abordarlos, a menudo muy innovadoras, constituyen un recurso fuertemente apreciado por sus pares. Asimismo, como espacio de encuentro, las redes facilitan el aprendizaje mutuo, el intercambio de experiencias y la transferencia de conocimientos; gestionan conocimiento e innovación a partir de los cuales diseñan programas de capacitación o producen documentos de política pública de utilidad para la gestión local; además, sirven también para legitimar y capitalizar experiencias cuya replicabilidad internacional es percibida en el ámbito doméstico como una muestra de validación.

Algunas redes se han convertido en excelentes plataformas para que las ciudades se acerquen a otros socios internacionales de diversa índole para implementar programas y proyectos urbanos. Por ejemplo, algunas ofrecen programas con apoyo o financiación de actores globales como la Unión Europea, el Banco Mundial o los bancos regionales de desarrollo. Se despliegan iniciativas con empresas multinacionales u organizaciones filantrópicas activas en el sector urbano, o con universidades, centros de investigación e, incluso, medios globales de comunicación. Acceder a los recursos que dichas instituciones ofrecen es importante para muchas ciudades que no tendrían por sí solas acceso a este tipo de iniciativas.

La gestión de la pandemia generada por la COVID-19 ha visibilizado enormemente el trabajo de las redes como vectores para la transmisión y replicabilidad de soluciones urbanas en ámbitos críticos como la salud, el cambio climático, la digitalización, la migración, la atención a los sectores de la economía local más afectados o a los colectivos más vulnerables. Las redes han demostrado una gran agilidad y flexibilidad para adaptarse a un contexto de extrema complejidad. Plataformas como **Cities for Global Health**, impulsada por Metropolis, CGLU y la red AL-LAs, o **Cities on the Frontline**, por el Banco Mundial y Resilient Cities Network, son ejemplos de ello. Cabe mencionar que algunas de las redes consideradas como más eficaces han logrado sobresalir gracias a la gran cantidad de financiación que reciben del sector corporativo o de la filantropía privada. Sin embargo,

Las redes constituyen espacios idóneos para articular posicionamientos en ámbitos centrales de la agenda global y abrir canales para la incidencia.

aunque su capacidad de proveer asistencia técnica y recursos a las ciudades es muy grande, este tipo de plataformas a menudo carece de la legitimidad democrática que tienen las redes tradicionales, concebidas y gobernadas por las mismas ciudades y no por empresas, bancos o fundaciones.

Hay que apuntar también que muchas ciudades subrayan la importancia del trabajo multinivel y de coordinación con las autoridades nacionales para la localización de las agendas globales ligadas al desarrollo sostenible. La mayoría reconoce en mayor o menor medida la relevancia de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible como marco de referencia universal. Sin embargo, algunas ciudades observan que la alineación de las redes tradicionales con las agendas de la ONU ha dado lugar a un trabajo cada vez más alejado de las prioridades locales. La lucha por la representación internacional y por influir en dichas agendas es un gran esfuerzo, que requiere tiempo y conocimientos especializados que no siempre se encuentran en las ciudades. Para algunos, dicho trabajo se percibe como lejano, de naturaleza altamente simbólica y de impacto reducido.

Finalmente, cabe señalar que, si bien el valor añadido de cada red depende del interés que cada ciudad ponga en ella, estas suelen ser reticentes a cancelar una membresía. Salirse de una red es percibido como un gesto poco diplomático o descortés hacia los otros miembros, aunque el pago de cuotas sea en ocasiones difícil de justificar ante la ciudadanía o los consejos municipales. Esto da lugar a que muchas ciudades se mantengan de forma pasiva en las redes, sin dedicarles tiempo ni energía, dando lugar a una suerte de *statu quo* poco satisfactorio para las partes.

Fatiga, dispersión y saturación: un ecosistema tenso

En la actualidad, el ecosistema de redes internacionales de ciudades es muy amplio, diverso y complejo. Algunos estudios recientes cifran en más de 200 las redes que operan a escala internacional (Acuto y Löffel, 2021), cifra que va en aumento. En dicho ecosistema confluyen desde las primeras redes de alcaldes y gobiernos locales que se crearon a principios del siglo xx, hasta las más recientes redes multiactor que combinan la participación de instituciones públicas y privadas.

A pesar de ser un fiel reflejo de las múltiples expresiones que se dan hoy en el municipalismo interna-

En este contexto de saturación y dispersión, buena parte de los representantes de las ciudades entrevistados pone de manifiesto que existe una creciente fatiga e incapacidad para responder a la cada vez más importante demanda de atención por parte de tantas redes.

cional, esta profusión de redes a escala internacional está provocando tensiones en el ecosistema. Tensiones que tienen su origen en la dispersión de esfuerzos en un contexto de recursos escasos; en la saturación derivada de una oferta de servicios desbordante; y en la falta de respuestas efectivas a los problemas más acuciantes que enfrentan las ciudades (Fernández de Losada, 2019). Las redes compiten en busca de una mayor representatividad, y despliegan una oferta muy importante a menudo duplicada y no siempre ajustada a las necesidades y aspiraciones efectivas de las ciudades.

En este contexto de saturación y dispersión, buena parte de los representantes de las ciudades entrevistados pone de manifiesto que existe una creciente fatiga e incapacidad para responder a una cada vez más importante demanda de atención por parte de tantas redes. Se percibe un desfase importante entre la forma de trabajar de los secretariados de las redes y la realidad de las ciudades. Las redes no sólo aportan, sino que también exigen y consumen recursos, en especial en tiempo y presupuesto, que pocas ciudades tienen para atender asuntos internacionales.

Diversas causas pueden explicar dicho desfase. Por un lado, gran número de los profesionales que trabajan en las redes carecen de experiencia directa de trabajo en el gobierno de una ciudad, por lo que desconocen las dinámicas y los procesos internos, a

menudo lentos y politizados. Por otro lado, muchas redes trabajan como si las competencias, responsabilidades y recursos disponibles de las ciudades fueran los mismos en todas las geografías del planeta, sin diferenciar entre ciudades grandes, medianas y pequeñas, niveles de gobierno local y regional o sus asociaciones representativas. Abarcar un escenario tan amplio es complejo y no permite incidir de manera efectiva en el impulso de transformaciones reales. Por lo general, estas redes se limitan a encontrar el común denominador entre ciudades con realidades muy dispares lo que redundará en una limitación del impacto obtenido localmente.

Asimismo, se perciben como menos dispersas y más efectivas las redes regionales. Para ciudades europeas como Barcelona, Milán o Viena, su participación en Eurocities es prioritaria en la medida en que constituye el canal para incidir en una instancia, la Unión Europea, cuyas políticas tienen un impacto real en las competencias que asumen y en los presupuestos que gestionan en su realidad doméstica. La participación de las ciudades en los fon-

dos de recuperación europeos nos da un muy buen ejemplo de ello (Boni y Zevi, 2021). Por otro lado, para ciudades como Barcelona, Montreal o Bogotá, proyectarse y reforzar el vínculo con las ciudades con las que comparten vínculos históricos, culturales, sociales y económicos sigue siendo clave. Ello explica su implicación en plataformas como CIDEU, UCCI o la AIMF.

Pero las alianzas que los alcaldes y las alcaldesas priorizan no se describen únicamente por la tipología de su ciudad, sino también por su afinidad política personal, que no partidaria. Una afinidad que no necesariamente encuentran en las grandes redes institucionalizadas.

Pragmatismo y coaliciones efímeras: las pop-up networks

Un hallazgo importante que deriva de las entrevistas realizadas es que las ciudades empiezan a mostrar una tendencia clara hacia el pragmatismo. Frente a tantas redes, las ciudades se han vuelto oportunistas, haciendo uso de la red cuando les sirve y priorizando de forma utilitaria aquellas de las cuales obtienen resultados concretos.

En este contexto, las ciudades forman coaliciones o alianzas informales para abordar determinados temas

clave sin necesidad de pasar por las redes establecidas (Malé, 2019). Se percibe que una coalición definida alrededor de un objetivo político concreto puede servir mucho más a los intereses de un alcalde o alcaldesa, ser más efectiva y ágil. Estos espacios de colaboración ad hoc se están dando cada vez más entre autoridades locales que se conocen, comparten una preocupación o problemática y quieren detonar actividades en el corto plazo, sin pasar por los procedimientos institucionales lentos y burocráticos de las redes formalmente constituidas. La iniciativa **Ciudades por la Vivienda Adeuada**, en la que confluyen Barcelona, París, Londres, Viena, Montreal, Nueva York y Medellín es un ejemplo.

Este fenómeno es relativamente nuevo y se ha fortalecido mucho gracias a las posibilidades de colaboración que ofrecen las nuevas tecnologías y al hecho de que durante la pandemia las autoridades locales aprendieron a trabajar juntas a distancia de forma más eficiente (incluso a través de modalidades tan sencillas como un grupo en WhatsApp). Estas redes efímeras, que podríamos denominar *pop-up networks*, son atractivas y útiles en la medida en que nacen, hacen y se van. Este tipo de trabajo se antoja como la nueva frontera, pues responde a la necesidad de los gobiernos locales de actuar de forma efectiva, con resultados visibles para la población en plazos muy cortos.

Menos burocracia y más impacto

Las estructuras de gobernanza excesivamente pesadas y burocratizadas de las redes generan percepciones cada vez más críticas. De acuerdo con las personas entrevistadas, algunas redes dedican demasiado tiempo y energía a temas de funcionamiento interno, ya sea cuestiones estatutarias, protocolo, decisiones presupuestarias o procedimientos competitivos para la elección de cargos de responsabilidad política. Se apunta la necesidad de que las redes favorezcan la colaboración y el consenso más allá de la competencia entre sus miembros. Se considera inconveniente poner a competir a los alcaldes y las alcaldesas por cargos y títulos dentro una red, una situación que, en lugar de fortalecerla, solo debilita a la organización, dividiendo y confrontando a la membresía. De igual forma, se señala el peso excesivo que tienen algunos secretariados y su personal, cuya continuidad se convierte, en ocasiones, en la razón de ser de la red y el *leitmotif* que permea las decisiones estratégicas. Existe un consenso claro entre las ciudades entrevistadas en que las redes deben ser lideradas y dirigidas por

las alcaldesas y alcaldes, que son quienes deben determinar la agenda política y los posicionamientos estratégicos.

Un punto interesante aludido por los entrevistados es la tendencia de algunas redes a lo que denominan como «endogamia». Se critica que las reuniones y eventos que organizan suelen ser espacios de encuentro para el mismo grupo de personas, en general convencidos del tema, con poca apertura a la innovación disruptiva y con fuerte resistencia al cambio. Se ve con preocupación la ausencia de voces divergentes y de representantes de otros sectores fuera de los departamentos de relaciones internacionales de las ciudades. Todo ello repercute directamente en los debates que se desarrollan, en la agenda política y

Estas redes efímeras, que podríamos denominar *pop-up networks*, son atractivas y útiles en la medida en que nacen, hacen y se van. Ello responde a la necesidad de los gobiernos locales de actuar de forma efectiva, con resultados visibles para la población en plazos muy cortos.

en las actividades que se acuerdan. Sin embargo, el punto más problemático y que más desgasta al ecosistema de redes radica en la falta de resultados e impactos concretos y tangibles. Es raro que una ciudad sea capaz de medir los beneficios que trae consigo su participación en una red, particularmente respecto a la mejora de la calidad de sus políticas públicas o el bienestar de la ciudadanía. Entre las redes que sitúan su valor añadido en el factor de la representatividad ante las instituciones multilaterales y las que lo hacen en ofrecer soluciones a problemas concretos, cada vez son más las ciudades que se decantan por priorizar las segundas.

A pesar de que existe consenso en que el trabajo de las redes es de largo aliento y que los resultados difícilmente se pueden percibir en el corto plazo, rendir cuentas y extraer aprendizajes de las estrategias impulsadas y de las acciones realizadas se apunta como una necesidad urgente para avanzar hacia un ecosistema más eficiente y mejor ajustado a los intereses de las ciudades. Es cierto que las principales redes realizan cada vez más esfuerzos por evaluar sus programas; lo hacen como parte de una apuesta propia o exigidas por las instituciones que las financian. Sin embargo, no se trata de una tarea sencilla en la medida en que todavía no existe un marco de referencia claro ni una metodología asentada que incluya indicadores y fuentes de datos e información confiables (Galceran-Vercher *et al.*, 2021).

La «red ideal»: checklist

El diálogo con los entrevistados permitió a los autores dibujar lo que podría considerarse hoy como la «red ideal» de ciudades. Se trata de una valoración subjetiva que no pretende ser receta sino sentar ideas para contribuir a la construcción de redes más eficientes y útiles que respondan a las necesidades, intereses y aspiraciones de las ciudades que las integran.

Así, la «red ideal» sería aquella que:

- ✓ *Cuenta con una agenda relevante:* promueve soluciones concretas a problemas reales; conoce bien las necesidades, recursos, posibilidades y capacidades de sus miembros para responder a sus desafíos y prioridades estratégicas.
- ✓ *Su trabajo está bien enfocado:* con un énfasis temático claro, atendiendo las prioridades acordadas en profundidad y evitando la dispersión de esfuerzos tratando de abarcar demasiados temas superficialmente.
- ✓ *Se percibe como útil:* al ofrecer un espacio para alcanzar resultados tangibles, como establecer proyectos de cooperación con otras ciudades y actores, incidir en las agendas internacionales, así como acceder a conocimiento, soluciones, asistencia técnica y financiación para la implementación de políticas públicas.
- ✓ *Es un espacio para compartir aprendizajes:* donde poder sistematizar y capitalizar los aprendizajes de sus miembros y ser capaces de identificar sinergias y coincidencias temáticas, logrando articular iniciativas de cooperación entre ciudades.
- ✓ *Cuenta con una gobernanza ligera y no burocrática:* con una organización interna ágil, con procedimientos claros y sencillos; es asimismo flexible, sensible a los contextos locales y a los sucesos coyunturales que viven sus miembros.
- ✓ *Despliega acciones complementarias:* a lo que hacen otras redes, evitando la redundancia, la competencia y la duplicación de las acciones.
- ✓ *Responde al liderazgo político:* con una dirección marcada por las lideresas y los líderes políticos, en vez de por el personal de las secretarías técnicas o la oferta de fondos y prioridades de los donantes.
- ✓ *Se desempeña con alto profesionalismo:* con secretariados integrados por personal profesional que conoce de primera mano el funcionamiento interno de los gobiernos de las ciudades.
- ✓ *Es abierta e incluyente:* con voces diversas representando a los gobiernos de las ciudades, más allá de los profesionales de las relaciones internacionales; asimismo, es abierta a la interacción con otros niveles de gobierno, las organizaciones de la sociedad civil, la academia, los medios de comunicación y el sector privado.
- ✓ *Garantiza su sostenibilidad:* disponiendo de planes financieros robustos y una administración interna eficiente y transparente, que les permita mantener su independencia y autonomía frente a sus patrocinadores y financiadores en el largo plazo.
- ✓ *Es capaz de rendir cuentas y medir su impacto:* a fin de mejorar las políticas públicas y la calidad de vida de la ciudadanía.

Apunte final: ¿cómo desplegar todo el potencial de las redes?

Abogar por ordenar el ecosistema de redes internacionales de ciudades sería un ejercicio limitante y poco realista. A pesar de estar tensionado, se trata de un espacio rico y diverso donde caben las diversas expresiones del municipalismo internacional. Sin embargo, hoy resulta indispensable apuntar hacia fórmulas que ayuden a las redes a desplegar todo su potencial.

Se ha debatido mucho sobre la necesidad de reforzar las fórmulas colaborativas entre las distintas redes en un esfuerzo por reducir la dispersión y la duplicidad. Este diagnóstico es compartido por las principales redes de ciudades, las cuales impulsan mecanismos de concertación como la **Global Taskforce of Local and Regional Governments** o la iniciativa **Cities Race to Resilience**. Pero, más allá de una mayor coordinación y complementariedad entre ellas, existen otras tareas pendientes. Es importante que las redes refuercen el liderazgo político y la visibilidad de alcaldes y alcaldesas, y que sean estos quienes realmente marquen la agenda. Asimismo, urge que las redes tradicionales desburocraticen su trabajo, que se abran a nuevos actores y nuevas agendas, y que se conviertan en herramientas útiles al servicio de las ciudades ofreciendo resultados concretos.

Efectivamente, el punto central es que, más allá de hacerse representar por las redes, las ciudades esperan que estas se orienten a la consecución de resultados e impactos tangibles, los cuales deben poder ser medidos en términos de una mejora efectiva de las políticas públicas locales y en cómo ello repercute en la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía en el corto y mediano plazo.

Sin embargo, para avanzar en esta lógica será necesario un marco de referencia que incluya indicadores vinculados a fuentes de información y verificación confiables y ajustados a las realidades y contextos locales. No se trata de una tarea fácil, aunque sí muy necesaria. El desafío no corresponde sólo a los secretariados de las redes, sino a las mismas ciudades, que son las únicas que podrán impulsar esta transición desde adentro.

Ello requerirá de un fuerte empeño y compromiso por parte de quienes lideran las ciudades, y será necesario movilizar recursos, capacidades técnicas, conocimiento y una fuerte voluntad para superar las todas las resistencias; hará falta, en definitiva, mucha generosidad para guiar el ecosistema hacia un esquema de trabajo más conectado con las necesidades, aspiraciones e intereses de las ciudades y sus comunidades, tan diversas y cambiantes. En suma, la *red ideal* de ciudades sería aquella que no solo lograra servir a la ciudadanía en sus problemas más acuciantes, sino que también lo demostrara.

Referencias bibliográficas

Acuto, M. y Leffel, B. «Understanding the global ecosystem of city networks». *Urban Studies*, vol. 58, no.º 9 (2021), p. 1758-1774.

Boni, A. y Zevi, T. «Next Generation EU» cities, *Local Communities in a Post-Pandemic Future*. Milan: ISPI, 2021.

Curtis, S. *The Power of Cities in International Relations*. New York: Routledge, 2014.

Fernández de Losada, A. «Hacia un ecosistema cooperativo de redes de ciudades», en: Fernandez de Losada, A. y Abdullah, H. *Rethinking the ecosystem of international city networks. Challenges and opportunities*. Barcelona: CIDOB, 2019.

Galceran-Vercher, M.; Fernández de Losada, A. y de la Varga, O. *Understanding the Value Proposition of City Networks: Towards a Framework for Measuring Impact*. Barcelona: CIDOB, 2021.

Muggah, R. y Zapata Garesché, E. *How cities are rewiring international affairs*. DEVEX, 2016.

UN-Habitat. *World Cities Report 2020: The Value of Sustainable Urbanization*. Nairobi (Kenya): UN-Habitat, 2020.

Zapata Garesché, E. «Why Latin American Mayors matter more than ever». *Americas Quarterly* (14 de julio de 2021).