



La acción internacional de los gobiernos locales en tiempos de crisis

Una perspectiva eurolatinoamericana



Ciudades al mundo

10

El COVID-19 ha causado impactos sin precedentes en todas las regiones del mundo. La rapidez de su expansión y las diferentes medidas para contenerlo han llevado emergencia a una global multidimensional. Son precisamente los gobiernos locales los que enfrentan el impacto directo de esta crisis en términos sociales, económicos, fiscales, entre otros. Por ello, la solidaridad, el trabajo en red, y cooperación horizontal cobran cada vez mayor relevancia para fortalecer sus propias competencias, así como para pensar la atención, y posterior recuperación, de los impactos causados por la pandemia en los ámbitos del desarrollo local.

Este ejemplar de la Colección de Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades, plantea el contexto del fenómeno de la internacionalización de los gobiernos locales en el marco de la emergencia sanitaria y plantea el papel de las oficinas de relaciones internacionales en la respuesta a esta crisis, sus desafíos, las oportunidades abiertas por la coyuntura y las modalidades de la acción internacional empleadas, profundizando en el rol de las redes de ciudades.

De esta forma, este Cuaderno se convierte en una contribución de AL-LAS que traduce los aprendizajes obtenidos en una serie de orientaciones para potenciar la acción internacional de los gobiernos locales, no solo en el contexto actual sino en las otras crisis de escala mundial que enfrentamos, para continuar colaborando bajo la premisa de no dejar a nadie atrás.

Esta publicación fue realizada retomando los hallazgos obtenidos en el 11° Taller de Aprendizaje AL-LAS “La acción internacional de los gobiernos locales para la respuesta conjunta a crisis a nivel mundial” que se llevó a cabo de forma virtual el 20 y 21 de octubre de 2020 con la participación de 55 personas de 21 ciudades de Europa y América Latina.

AL-LAS es una alianza de ciudades e instituciones de gobiernos locales de Europa y América Latina que impulsa una nueva forma de acción y cooperación internacional desde lo local. Bajo el liderazgo del Gobierno de la Intendencia de Montevideo en AL-LAS se suman las ciudades de Belo Horizonte, Río de Janeiro y el Gobierno del Estado de Minas Gerais, Brasil; Lima, Perú; Madrid, España; Medellín, Colombia; Ciudad de México, México; París, Francia y Quito, Ecuador, así como a las redes europeas de Ciudades Unidas de Francia y el Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional, España.

ALIAS / Ciudades al mundo

La acción internacional
de los gobiernos locales
en tiempos de crisis.

Una perspectiva eurolatinoamericana.



Intendencia
de Montevideo



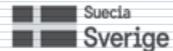
cordial



CGLU
Ciudades y Gobiernos
Locales Unidos



Con el apoyo financiero
de la Unión Europea



En el marco de la Alianza estratégica CORDIAL - CGLU

Christian Di Candia

Intendente de Montevideo

Nelson Fernández

Director de la División de Relaciones Internacionales
y Cooperación

Paola Andrea Arjona Caycedo

Directora Técnica de AL-LAs

*Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades, número 10
La acción internacional de los gobiernos locales
en tiempos de crisis. Una perspectiva eurolatinoamericana.*

Primera edición 2020

Este libro ha sido realizado, sin fines de lucro, por Alianza
Eurolatinoamericana de Cooperación Entre Ciudades, a través
de la División de Relaciones Internacionales y Cooperación
de la Intendencia de Montevideo con el apoyo de Ciudades
y Gobiernos Locales Unidos (CGLU), la ayuda financiera de
la Unión Europea y la Agencia Sueca de Cooperación Internacional
para el Desarrollo, en el marco de la Coordinación de Autoridades
Locales de América Latina (CORDIAL).

Las opiniones expresadas son responsabilidad exclusiva de los
autores y no reflejan en modo alguno la posición oficial de las
redes de ciudades y organismos internacionales vinculadas a la
publicación.

© Derechos Reservados

Gobierno de la Ciudad de México, México, 2020
Intendencia de Montevideo, 2020

La reproducción total o parcial de los contenidos
de este libro está permitida y aconsejada, siempre
y cuando se cite la fuente.

ISBN 978 607 02 5093 4

INTENDENCIA DE MONTEVIDEO

División de Relaciones
Internacionales y cooperación
Luis Piera 1994
Montevideo, Uruguay
www.montevideo.gub.uy

COORDINACIÓN GENERAL Paola Andrea Arjona Caycedo

AUTORES Fernando Nivia
Edgar Bernal

COORDINACIÓN EDITORIAL Ana Itzel Hernández
Paola Andrea Arjona Caycedo

CUIDADO DE LA EDICIÓN Ana Bravo
Claudia Casares de los Riscos

DISEÑO GRÁFICO Andrés Mario Ramírez Cuevas

ILUSTRACIONES Ismael Villafranco

FOTOGRAFÍA PORTADA Centro de Fotografía de la Intendencia
de Montevideo

JEFATURA DE GOBIERNO DE LA CIUDAD DE MÉXICO

Coordinación General de Asesores
y Asuntos Internacionales
República de Chile 6 Centro Histórico,
Alcaldía Cuauhtémoc México, D.F. 06010 México.
www.df.gob.mx

ALIAS / Ciudades al mundo



Intendencia
de Montevideo

Socios



PREFEITURA
BELO HORIZONTE



GOBIERNO DE LA
CIUDAD DE MÉXICO



MADRID



MUNICIPALIDAD DE
LIMA



GOVERNO
DIFERENTE.
ESTADO
EFICIENTE.



QUITO



PARIS



RIO
PREFEITURA



ACI
AGENCIA DE COOPERACION BASADA EN
DE INICIATIVA Y SOLUCIONES



CITES
FRANCE



famsi

Con el apoyo de:



cordial



CGLU
Ciudades y Gobiernos
Locales Unidos



Con el apoyo financiero
de la Unión Europea



Suecia
Sverige

En el marco de la Alianza estratégica CORDIAL-CGLU

Este documento ha sido elaborado con la ayuda financiera de la Unión Europea. El contenido de este documento es responsabilidad exclusiva de CGLU y en ningún caso debe considerarse que refleja la posición de la Unión Europea

Este documento ha sido financiado por la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo, ASDI. ASDI no comparte necesariamente la opinión/las ideas/el punto de vista expresada/mostrada en este material. La responsabilidad de su contenido recae exclusivamente sobre su autor



Ciudades al mundo

www.proyectoallas.net

Socios AL-LAs

Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, Brasil

Alexandre Kalil, Prefeito

Hugo Salomão, Director de Relaciones Internacionales

Prefeitura Municipal de Río de Janeiro, Brasil

Marcelo Crivella, Prefeito

Laudemar Aguiar, Coordinador de Relaciones Internacionales

Gobierno del Estado de Minas Gerais, Brasil

Romeu Zema, Gobernador

Hercules Kuster, Jefe de Cooperación Internacional

Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (ACI Medellín), Colombia

Daniel Quintero, Alcalde

Eleonora Betancur, Directora ACI

Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador

Jorge Yunda, Alcalde

Gabriela Zuquilanda, Directora Metropolitana de Relaciones Internacionales

Ayuntamiento de Madrid, España

José Luis Martínez-Almeida, Alcalde

Cecilio José Cerdán, Director de Acción Internacional y Ciudadanía Global

Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional, España

Francisco Reyes, Presidente

Manuel Redaño, Gerente

Alcaldía de París, Francia

Anne Hidalgo, Alcaldesa

Paul-David Regnier, Teniente Alcalde de París encargado de Relaciones Internacionales y Francofonía

Ciudades Unidas de Francia

François Rebsamen, Presidente

Geneviève Servin, Directora General

Gobierno de la Ciudad de México

Claudia Sheinbaum, Jefa de Gobierno

Diana Alarcón, Coordinadora General de Asesores y Asuntos Internacionales

Municipalidad de Lima Metropolitana, Perú

Jorge Muñoz, Alcalde

Cecilia Bernuy, Subgerente de Cooperación Internacional

Intendencia de Montevideo, Uruguay

Christian Di Candia, Intendente

Coordinación General AL-LAs

Coordinador General

Nelson Fernández, Director de la División de Relaciones Internacionales y Cooperación de la Intendencia de Montevideo

Directora Técnica

Paola Andrea Arjona Caycedo

Subdirectora de Gestión de Conocimiento

Ana Itzel Hernández

Responsable de Comunicaciones

Jorge Montes

Apoyo Técnico

Ana Bravo

Claudia Casares de los Riscos

Índice

Prólogo	9
Introducción	12
Nota metodológica	16
1. Comprensión y contextualización de la crisis: de lo global a lo local	21
1.1 Problemáticas globales y nacionales derivadas de la crisis	23
1.2. La crisis en el contexto de los gobiernos locales	28
2. La acción internacional de los gobiernos locales como medio para fortalecer la capacidad de respuesta de las ciudades ante la crisis	 43
2.1. Principales contribuciones de la acción internacional de los gobiernos locales ante la crisis	45
2.2. Modalidades de acción internacional utilizadas durante la crisis	56
2.3. La participación de actores más allá del gobierno local en la acción internacional	58
2.4. El papel de las las OFARIS: aprendizajes, limitaciones y oportunidades	61
2.5. Dividendos para la acción internacional a partir de la crisis	65
2.6. Ideas fuerza	74
3. Las redes de ciudades y su potencial dentro de la acción internacional de los gobiernos locales	 77
3.1. Las redes de ciudades y su contribución en medio de la crisis	79
3.2. Las redes de ciudades y su potencial postpandemia	93

4. Hacia una nueva narrativa de la acción internacional ante ésta y futuras crisis	 99
4.1. Claves para entender el modelo de análisis “hacia una nueva narrativa de la acción internacional de los gobiernos locales”	102
4.2. Diferentes puntos de partida	107
4.3. La lógica de los instrumentos de AIGL ante la crisis	109
4.4. Iteraciones e interrelaciones de la AIGL en el marco de la crisis	113
4.5. Contribución de la AIGL a las decisiones de las ciudades para atender la crisis	115
4.6. Múltiples imágenes de la AIGL en medio de la crisis	116
4.7. Recomendaciones y prospectiva hacia una nueva narrativa de la AIGL	121

Referencias bibliográficas	 106
Siglas y abreviaturas	 108

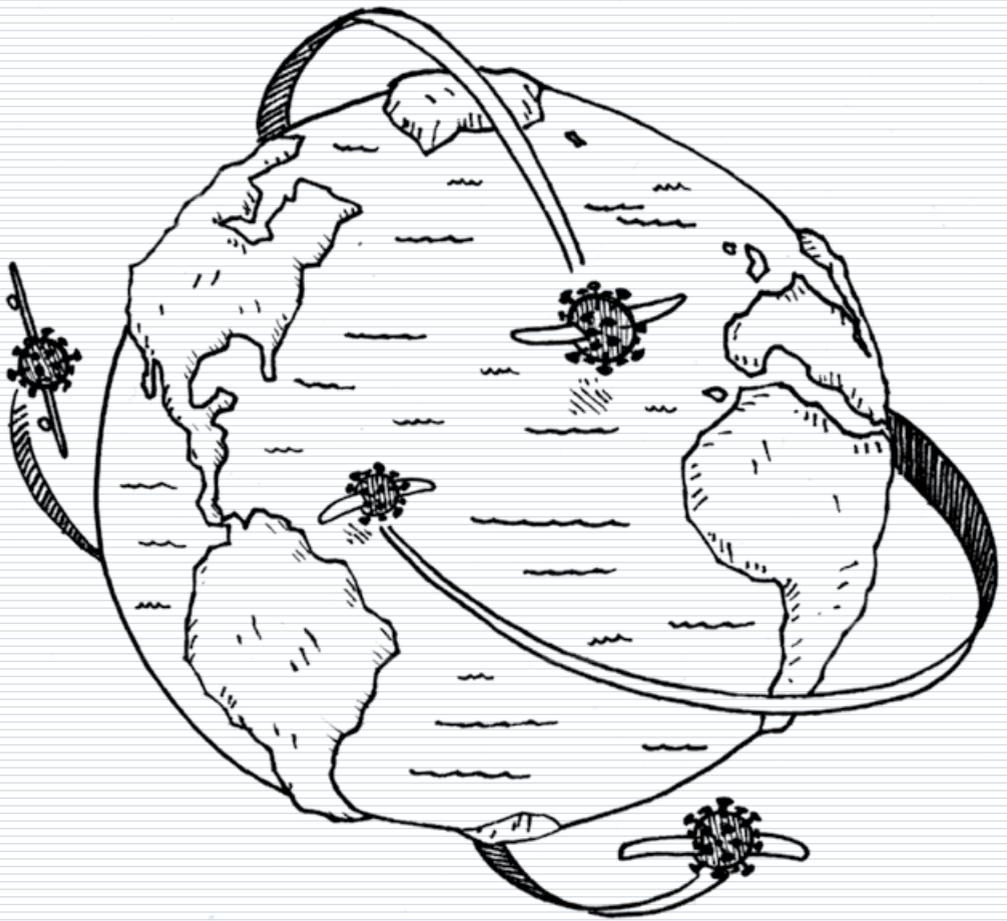
Casos

1. Acciones y medidas de presión de los gobiernos subnacionales de América Latina a los gobiernos nacionales	30
2. Gobiernos locales europeos demandan acceso a fondos	32
3. Servicios públicos locales fuertes para un mundo seguro	34
4. Tercer Foro Mundial de Ciudades y Territorios de Paz	35
5. Rio+Internacional contra el COVID-19	47
6. Belo Horizonte: repertorio de recomendaciones y buenas prácticas	49
7. Quito: recepción de donaciones internacionales	51
8. Medellín: cooperación técnica para la prevención y atención a víctimas de violencia de género durante la pandemia	52
9. CDMX: alianzas estratégicas para la gestión de la crisis	53

10. Barcelona impulsa la ayuda humanitaria contra el COVID-19	54
11. Mensajes de solidaridad entre ciudades	55
12. Cuenca: espacios para el intercambio de experiencias	58
13. Vinculación para el desarrollo	59
14. Adecuación de actividades de cooperación	64
15. Mánchester: actualización de la estrategia internacional	70
16. Buenos Aires: estrategia de proyección internacional	71
17. Cities for Global Health	80
18. Ciudades liderando el cambio	82
19. Experiencias de Aprendizaje en Vivo #BeyondTheOutbreak	84
20. Proceso de consulta UN75	85
21. U20: hacia una agenda de expansión y crecimiento en la nueva normalidad	86
22. Red de Destinos Urbanos Latinoamericanos	87
23. Mercociudades responde al COVID-19	90
24. Plan de Acción Estratégico de Metropolis 2021-2023	91

Índice de recuadros y gráficas

Figura 1. Efectos del COVID-19 en los ODS	25
Figura 2. Políticas locales de respuesta al COVID-19.	38
Figura 3. Contribuciones de la Acción Internacional para fortalecer la capacidad de respuesta de los gobiernos locales durante la crisis	46
Figura 4. Principales modalidades de acción internacional utilizadas durante la crisis	57
Figura 5. Ideas-fuerza para fortalecer la acción internacional de los gobiernos locales a partir de la crisis	75
Figura 6. Efectos de la crisis sobre las redes de ciudades	92
Figura 7. Variables de una nueva narrativa de la AIGL desde un enfoque sistémico	103



Prólogo

ALFAS



Christian Di Candia

Intendente de Montevideo
y Vicepresidente de CGLU

Dicen que las sociedades tienen memoria corta y que las personas olvidan con facilidad. Esta no es la primera pandemia que vivimos, sin embargo, casi nadie fuera del ámbito científico recordaba la última sucedida hace ya más de 70 años. Los avances científico-tecnológicos, especialmente aplicados a la medicina, fueron tan importantes que de alguna manera el mundo comenzó a creer que estaríamos a salvo de pandemias y enfermedades globales, que sus efectos podrían ser minimizados o que las infecciones solo afectarían a determinados continentes.

El COVID-19 afectó a todas las personas del planeta por igual. Es la primera enfermedad de la era globalizada que no entendió de raza, ni sexo, ni edad, ni clase social. Se propagó por la hiper-conexión que existe entre las diferentes partes del mundo. Los primeros portadores fueron aquellos quienes tenían la posibilidad de viajar a otros lugares. Así fue, como poco a poco, se expandió llegando a ciudadanos que nunca salieron de su país, de su ciudad o incluso de su barrio. En una transmisión de ricos a pobres.

El virus se transformó en pandemia debido a la globalización, un fenómeno que, para bien o para mal ya forma parte de nuestro ADN y de nuestro día a día. Y será dentro de la globalización, donde encontraremos su solución.

Pero, ¿es posible combatir una pandemia, por definición global, desde la autarquía de cada Estado? En marzo la respuesta era que no. Y ahora, en noviembre, la respuesta es no. Las aventuras individuales, conllevaron millones de contagios y decenas de miles de muertos, reafirmando la necesidad de buscar salidas conjuntas. El mundo debe trabajar aunado en pro de la salud y la vida de la población. Los gobiernos nacionales, han asumido el control del combate al COVID-19, pero, ¿tienen las herramientas? ¿Los conocimientos?

Los grandes problemas globales, tienden a exacerbarse en las ciudades debido a la alta densidad de población, la interconectividad, y por ser los principales polos económicos, políticos, sociales y culturales.

Mientras algunos de los gobiernos nacionales, ocupaban espacios recentralizando y concentrando gran parte de las decisiones, eran los gobiernos locales quienes enfrentaban el impacto directo de una crisis mundial. Situados en la primera línea de respuesta, implementaron, improvisaron e innovaron estrategias, medidas y alternativas para la protección y el cuidado de sus habitantes.

En este contexto, la solidaridad, el trabajo en red, y la cooperación horizontal cobran cada vez mayor relevancia. Por ello, además de los esfuerzos de articulación y sinergia con actores locales, nacionales y

regionales, los gobiernos locales se han valido de las relaciones con sus pares a nivel internacional y de las redes o alianzas internacionales a las que pertenecen para dar respuesta a la crisis.

La gestión de las crisis plantea la necesidad de contar con una mayor articulación y participación en los verdaderos espacios de incidencia, que hoy trascienden del sistema de Naciones Unidas. Así como generar un cambio en el sistema de gobernanza global que permita una participación efectiva y la integración de los principios de solidaridad, co-creación y corresponsabilidad que rigen a la acción internacional de los gobiernos locales.

Este nuevo cuaderno de la Colección de Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades, “La acción internacional de los gobiernos locales en tiempos

de crisis. Una perspectiva eurolatinoamericana”, surge de la necesidad de crear una narrativa sobre la acción internacional de los gobiernos locales para futuras crisis basándose en la recopilación de las experiencias, las lecciones aprendidas, las principales herramientas y los espacios que ha generado la pandemia del COVID-19. Desde la Coordinación General y la Coordinación Técnica estamos convencidos de que las salidas individuales nunca serán la solución.

Esta publicación, busca una mirada introspectiva desde el ecosistema internacional de redes de gobiernos locales, que permita identificar acciones de futuro y nos acerca al centro de esa discusión, convirtiéndose en un insumo para un mejor y fructífero trabajo conjunto.

Introducción

Nelsón Fernandez, Fernando Nivia, Edgar Bernal*

La crisis sanitaria generada por la enfermedad del coronavirus (COVID-19) llega en un momento de la historia en el que la humanidad pensaba que ya había superado ciertos estados de desarrollo.

Sin embargo, las graves consecuencias derivadas de esta crisis a escala mundial, han demostrado cómo algunos de los avances en materia económica, social, ambiental o tecnológica, no resultaban ser tan definitivos como se creía; al punto que varios autores y analistas de diferentes vertientes, coinciden en afirmar que la pandemia ha revelado al menos dos cuestiones básicas para las sociedades actuales. Por una parte, la necesidad de replantear las soluciones que los países venían implementando ante problemas estructurales como la desigualdad, la pobreza o la exclusión social; los cuales siempre han estado presentes, solo que ahora parecen multiplicarse aún más, sobre todo en las poblaciones más vulnerables, por efecto de la crisis. Por otra parte, la urgencia de revivir la discusión ética acerca de los modelos de desarrollo y las formas de avanzar de manera mancomunada hacia un futuro realmente sostenible.

De modo que, situados en este momento de la historia, éstas y otras cuestiones más profundas, seguramente llevarán a realizar cambios trascendentales en las agendas nacionales y globales de desarrollo. Lo anterior, implicará grandes retos para los gobiernos locales, quienes en última instancia, son los

Edgar Bernal es Administrador Público con un Magister en Planeación del Desarrollo y Profesor de la Universidad Externado de Colombia. Fernando Nivia es profesional en Relaciones Internacionales, con posgrados en Cooperación al Desarrollo, Paz y DIH, así como investigador independiente.

llamados a asumir la territorialización de los nuevos marcos de política o las decisiones que se tomen para superar la crisis en el corto, mediano y largo plazo.

En este contexto, el desafío termina siendo aún más complejo para las ciudades, al ser esta crisis, un fenómeno que ha impactado de manera más fuerte a los centros urbanos. Con un porcentaje estimado del 90% de todos los casos registrados de COVID-19, las zonas urbanas se han convertido en el epicentro de la pandemia¹.

Hoy se sabe que afectaciones como la desaceleración económica, la pérdida progresiva de capital social o el aumento desmedido de las brechas de desarrollo entre la población, se sentirán con mayor rigor en los próximos años. Al tiempo que es en las ciudades donde también se presentan los retos más grandes para asumir problemas como la pobreza extrema, la seguridad alimentaria o el desempleo, entre otros aspectos, en un eventual escenario de postpandemia.

Todo esto exige que, en este momento, los gobiernos locales redoblen sus esfuerzos para hallar mejores respuestas ante la actual crisis, y por supuesto, se logren anticipar a las que todavía son las consecuencias desconocidas de la pandemia. En este contexto, la acción internacional se posiciona como una herramienta de desarrollo, a través de cuyas amplias posibilidades, las ciudades cuentan con una oportunidad para fortalecer sus estrategias y su manera particular de hacer frente a las afectaciones de la crisis.

Es claro que la dinámica de colaboración conjunta y cooperación entre ciudades, es una manera de acceder a diferentes alternativas, conocimiento y experiencias que redunden en soluciones más efectivas de las ciudades ante la crisis producida por el nuevo coronavirus u otro tipo de crisis venideras.

Con este propósito, la Alianza Eurolatinoamericana de Cooperación entre Ciudades, AL-LAs, se propuso desarrollar el 11º Taller de Aprendizaje: *La acción internacional de los gobiernos locales para la respuesta a la crisis a nivel mundial*, realizado los días 20 y 21 de octubre y 6 de noviembre de 2020 mediante modalidad virtual. El presente cuaderno es el resultado de este espacio de

¹ Documento de políticas: La COVID-19 en un mundo urbano

intercambio y aprendizaje, que se enmarca dentro de las discusiones promovidas por AL-LAs, orientada a reflexionar sobre la acción internacional de los gobiernos locales durante la actual coyuntura y en los eventuales escenarios de la llamada post-pandemia².

De esta forma, el presente tomo de la Colección de Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades, presenta a los gobiernos locales, y en particular a las ciudades del mundo, una serie de reflexiones y algunas propuestas de acción, a través de cuatro capítulos.

El primero de ellos, realiza un abordaje para comprender y contextualizar el fenómeno de la crisis producida por la pandemia desde lo global a lo local, a partir de indagar por las principales afectaciones sobre la agenda de desarrollo de las ciudades, y al mismo tiempo, identificar la forma en que éstas han dado respuesta a la crisis.

Por su parte, el segundo capítulo, busca comprender la forma en que la acción internacional ha contribuido a fortalecer la capacidad de respuesta de las ciudades ante la crisis, destacando el rol de las Oficina de Asuntos y Relaciones Internacionales (OFARIS) y los diferentes actores del territorio, en el contexto de la pandemia y los posibles escenarios posteriores. Asimismo, aborda interrogantes relacionadas con el papel que han jugado las OFARIS en el marco de la actual crisis, sus limitaciones y retos, junto a las oportunidades que se abren para potenciar la acción internacional en estos momentos y de cara a los posibles escenarios de recuperación.

Un tercer capítulo, profundiza en el rol específico desempeñado por las redes de ciudades y su potencial complementario en la acción internacional de los gobiernos locales. En un complejo y cada vez más amplio ecosistema de redes, éstas evidenciaron su aporte en la búsqueda de soluciones oportunas y

2. Tras la crisis generada por la actual pandemia, AL-LAs ha impulsado junto con Metropolitanis una plataforma colaborativa que presenta iniciativas, proyectos y acciones para enfrentar la pandemia (<https://www.citiesforglobalhealth.org/>) y junto con el Observatorio de Cooperación Descentralizada, un ciclo de debates sobre la Cooperación Descentralizada y el COVID-19 orientados a reflexionar sobre la acción internacional de los gobiernos locales durante la presente coyuntura y la de post-pandemia (<https://bit.ly/34axtyU>)

conjuntas para las ciudades socias, así como su importancia para los gobiernos locales en momentos de crisis globales como la actual.

El último capítulo presenta un análisis que permite proyectar las diferentes formas de cómo la acción internacional de los gobiernos locales estableció una narrativa propia en el marco de la crisis. Para ello, hace énfasis en los temas cruciales que debieron salvaguardar las ciudades frente a su agenda de desarrollo, los diversos puntos de partida que tuvieron, las decisiones que tomaron, y sobre todo, las lecciones aprendidas que deja la pandemia generada por el COVID-19, en relación con nuevas formas de comprender, accionar y dinamizar la acción internacional de las ciudades ante esta o futuras crisis. Igualmente, este capítulo destaca la propuesta y los mensajes estratégicos de AL-LAs para promover la acción internacional de los gobiernos locales a futuro.

De esta forma, este cuaderno se convierte en una contribución de AL-LAs a los múltiples espacios de discusión en los que participan los gobiernos locales donde se aportan ideas, conocimiento y experiencias para enfrentar la crisis generada por la pandemia; así como sentar la bases para potenciar la acción internacional de los gobiernos locales, no solo en el contexto actual sino en perspectiva hacia otras crisis de escala mundial que puedan presentarse, bajo la premisa de, ahora más que nunca, acción internacional de los gobiernos locales: ni un paso atrás y con todas las posibilidades para colaborar mutuamente hacia un futuro mejor y sostenible, sin dejar a nadie, ni a ningún territorio atrás.

Nota metodológica

Este documento presenta los elementos esenciales que se han generado a partir de la necesidad de contar con una acción internacional conjunta y articulada por parte de los gobiernos locales como respuesta a crisis mundiales, como la vivida en el año 2020 a causa del COVID-19; una realidad única, sin precedentes y frente a la cual los gobiernos locales tuvieron que reaccionar para brindar soluciones innovadoras, oportunas y efectivas a la ciudadanía en general, como una forma de contribuir al cumplimiento de las agendas locales de desarrollo en los diferentes territorios. En tal sentido, para la realización de este cuaderno se propuso y siguió una ruta metodológica orientada en tres ejes:

Eje 1. Comprensión y contextualización de la crisis desde la acción internacional. Orientado a comprender y contextualizar el fenómeno de la crisis producida por la pandemia desde la acción internacional de los gobiernos locales, a partir de indagar por las principales afectaciones sobre la agenda de desarrollo de las ciudades, y al mismo tiempo, identificar la forma en que la acción internacional ha contribuido a fortalecer la capacidad de respuesta de los gobiernos locales frente a la crisis.

Eje 2. Aproximación a la crisis desde las oficinas de asuntos y relaciones internacionales. Orientado a situar política y organizacionalmente el fenómeno analizado, destacando el rol y la importancia de dichas oficinas en el contexto de la pandemia y los posibles escenarios de post-pandemia, a partir de interrogantes relacionadas con el papel que éstas han jugado en el marco de la crisis, sus limitaciones y retos.

Eje 3. Proyección y lecciones de la crisis para la acción internacional. Orientado a proyectar el fenómeno dentro del discurso de la acción internacional y la agenda de desarrollo de las ciudades, haciendo énfasis en los temas cruciales requeridos para salvaguardar dicha agenda durante la crisis, y en la posterior recuperación. Indagando sobre las posibles reconfiguraciones, medidas y narrativas que permitan impulsar el fortalecimiento de la acción internacional con miras a contribuir al logro de las apuestas de desarrollo de las ciudades.

Con este marco metodológico, que combina elementos cuantitativos y cualitativos, se siguió un camino de seis pasos que se resumen de la siguiente forma:

Primero. Se inició con una revisión documental de fuentes primarias y secundarias de información relacionadas con el fenómeno en estudio, encontrándose una amplia variedad de información que, desde diversos enfoques se fue produciendo con ocasión de la pandemia y la necesidad de una acción internacional en los territorios.

Segundo. Se diseñaron instrumentos de captura de información de ciudades y redes de ciudades a través de formularios y entrevistas que permitieron indagar sobre los tres ejes metodológicos previamente mencionados.

Tercero. Se realizó un análisis de la información obtenida en el paso anterior, con lo cual fue posible construir dos prediagnósticos sobre la acción internacional en medio de la crisis. El primero de ellos orientado específicamente al rol de las ciudades, en tanto que el segundo, analizando una docena de redes de ciudades.

Cuarto. Todo este proceso preparatorio, se complementa con la realización del 11º Taller de Aprendizaje, con representantes de ciudades de América Latina y Europa, los días 20 y 21 de octubre de 2020, realizado con la metodología de trabajo de AL-LAs facilitando un espacio de diálogo, intercambio y discusión técnica sobre la acción internacional de los gobiernos locales con ocasión de la crisis mundial.

Dada la coyuntura, este taller fue realizado de forma virtual, por primera vez en los años de trabajo de la Alianza, y con jornadas mucho más cortas que las acostumbradas en este tipo de ejercicios. Por ello, la metodología fue ajustada para optimizar eficientar tiempos y maximizar la obtención de resultados.

Quinto. Derivado de los resultados de las reflexiones del 11º Taller, se realizó un grupo focal el 6 de noviembre con representantes de redes de ciudades, también de forma virtual. Esta sesión se enmarca en las experiencias #BeyondTheOutbreak de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU). Este ejercicio fue complementario a los aportes de las ciudades en el taller, permitiendo

profundizar y destacar el rol que dichas redes han tenido durante la crisis, y cómo a través de ellas fue, es y será siempre posible, potenciar la acción internacional de los gobiernos locales.

Sexto. Una vez realizados los ejercicios técnicos participativos con las ciudades y redes de ciudades, se realizó la sistematización de las principales conclusiones y reflexiones de ambos ejercicios, que culminó con la elaboración de este nuevo volumen de la Colección de Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades.

Este cuaderno busca convertirse en una herramienta práctica y de utilidad para los gobiernos locales, las redes de ciudades y demás actores relacionados con la acción internacional que desde los territorios se viene impulsando, a partir de contextos complejos de crisis como la que actualmente vive el planeta, en donde muchas de las acciones propias de la humanidad deben ser repensadas para retornar siendo aún mejores y para no dejar a nadie atrás.

Conoce el proceso



Agradecimientos

Agradecemos a las ciudades y redes de ciudades que contribuyeron con sus ideas y experiencias para la realización del presente volumen de la Colección de Cuadernos para la Internacioanlización de las Ciudades, a pesar de los retos que enfrentan como parte de la atención a la emergencia sanitaria:

Ciudades AL-LAS:

Ana Bravo, AL-LAS
 Angélica Montes, Ciudad de México
 Arnau Gutiérrez, Madrid
 Camila Marques, Minas Gerais
 Carolina Franco, ACI Medellín
 Claudia Casares, AL-LAS
 Daniela Mariño, Quito
 Emilio Rabasco FAMSÍ
 Eleonora Betancur, ACI Medellín
 Gabriela Zuquilanda, Quito
 Gabrielle Guimarães, Río de Janeiro
 Giorgia Costa Val, Belo Horizonte
 Hércules Kuster, Minas Gerais
 Hugo Salomão, Belo Horizonte
 Itzel Hernández, AL-LAS
 Jorge Montes, AL-LAS
 Manuel Redaño, FAMSÍ

Marcele Almeida, Río de Janeiro
 Mariana Flores, Ciudad de México
 Mariela Couto, Montevideo
 Martín Olivera, Montevideo
 Mauro Salazar, Quito
 Natalia Currea, ACI Medellín
 Nathália do Vale, Río de Janeiro
 Nelson Fernández, Montevideo
 Pamela Reducindo, Ciudad de México
 Paola Arjona, AL-LAS
 Paola Ruiz, Quito
 Vanessa Minda, Quito
 Verónica Flores, Quito

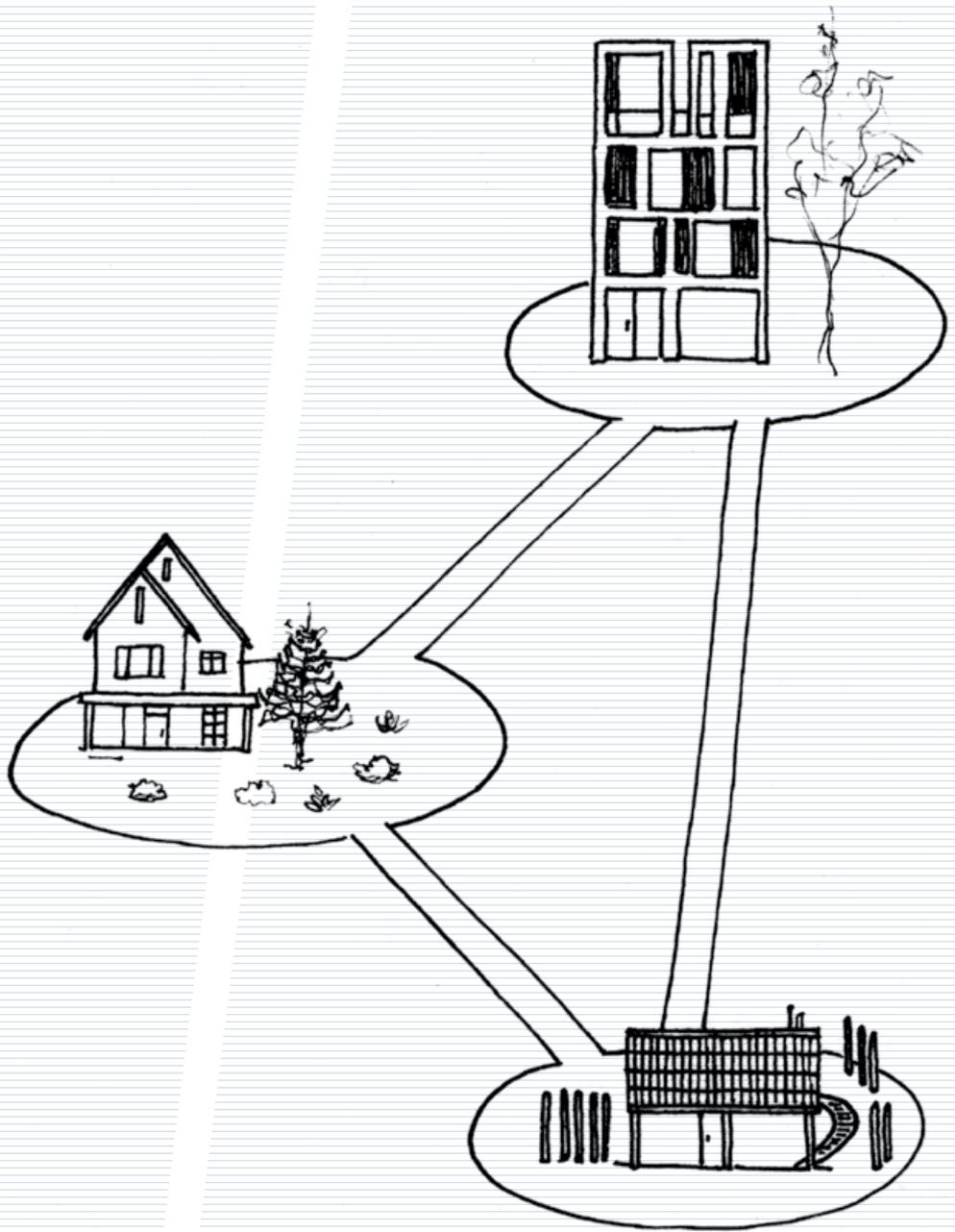
Ciudades colaboradoras:

Alba Fernández, Área Metropolitana de Barcelona
 Andrea Laverde, Bogotá
 Belen Paolucci, Morón
 Bruna Starling, São Paulo
 Carlota Rosés, Área Metropolitana de Barcelona
 Cristina Valério, Lisboa
 Cynthia Cornejo, Cuenca
 Djamel Sandid, Nanterre
 David Moreno, Cuenca
 Esteban Benavides, Montreal
 Felip Roca i Blasco, Barcelona

Francisco Solano, Bogotá
 Isabel Maldonado, Cuenca
 Kevin Martínez, La Paz
 Laura Querubín, Bogotá
 Mar García de Soria, Córdoba
 María Dolores Jiménez, Jaén
 Marina de Morais, São Paulo
 Miquel Requena, Barcelona
 Micaela López Donoso, Sevilla
 Nayara Souza, São Paulo
 Nerio Pace, Ciudad de Buenos Aires
 Sofía Arce, Cuenca
 Xavi Tiana, Área Metropolitana de Barcelona

Redes de ciudades

Ana Román, UCCI
 Braulio Díaz, UCCI
 Emanuelle Pinault, C-40
 Emilia Saiz, CGLU
 Pablo Marmissolle, CGLU
 Greg Munro, CLGF
 Jorge Rodríguez, Mercociudades
 Marlène Siméon, Plataforma
 Octavi de la Varga, Metropolis
 Rosa María Arlene, CIDEU
 Óscar Chamat, Metropolis



1. Comprensión y contextualización de la crisis: de lo global a lo local

Este capítulo aborda aspectos claves para comprender y contextualizar el fenómeno de la crisis producida por la pandemia del COVID-19 desde la acción internacional de los gobiernos locales, a partir de indagar por las principales afectaciones sobre la agenda de desarrollo de las ciudades, y al mismo tiempo, identificar la forma en que la acción internacional ha contribuido a fortalecer la capacidad de respuesta de los gobiernos locales frente a la crisis.

1.1. Problemáticas globales y nacionales derivadas de la crisis

A nivel internacional se ha reconocido que la crisis generada por la pandemia del COVID-19, ha tenido importantes repercusiones en la agenda de desarrollo de los países. Por lo tanto, comprender el fenómeno implica situarse dentro de un contexto de cambio global en el que cada país seguramente presenta afectaciones distintas y su respuesta ante la crisis también resulta ser un aspecto condicionado por la capacidad institucional para sortear las dificultades, e incluso, poder aprovechar las oportunidades de desarrollo que este momento de la historia impone a todos los gobiernos nacionales y locales.

De manera general, algunos organismos internacionales han señalado que la crisis inició como un problema de salud pública, el cual rápidamente se convirtió en una crisis económica y social generalizada, así como de protección y ejercicio de los derechos humanos (NNUU, 2020); todo ello en el marco de situaciones complejas de desarrollo, que si bien existían antes de la pandemia (por ejemplo: altos índices de pobreza, inequidad, exclusión social, grave deterioro ambiental, entre otros³) se exacerban con la crisis y ponen de presente, retos aún más elevados para que las agendas de desarrollo local, no tiendan al retroceso, en términos de los estándares de calidad de vida que ya habían sido alcanzados en el contexto particular de cada país.

De esta manera, se destaca cómo a nivel de los gobiernos nacionales, la crisis ha traído consigo afectaciones comunes a todos los países:

“Esta crisis ha reafirmado cómo en la actualidad se vive en un mundo interconectado. La interdependencia y la ecodependencia que existe entre todas las latitudes del planeta es algo que no se puede dejar de lado (FAMSI, 2020).”

3. En enero de 2020, el Foro Económico Mundial advertía que para 2020 los principales riesgos globales serían, principalmente, ambientales (WEF, 2020). Pasados los meses y en medio de la pandemia, la CEPAL (2020b, 25) habla de tres crisis estructurales que caracterizan el escenario en que surge la actual crisis: la económica, la social y la ambiental.

- i) La desaceleración económica con graves caídas en la actividad productiva⁴ y sus correspondientes afectaciones en materia de empleo e ingresos para las poblaciones.
- ii) Un retroceso en los índices de pobreza, donde la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL.2020c) advierte que en América Latina puede llegar a existir una afectación de por lo menos veinte años en los avances en la lucha contra la pobreza extrema y el hambre. Las proyecciones económicas del Banco Mundial (BM) son poco alentadoras. En el panorama más negativo, el organismo asegura que hasta 115 millones de personas en el mundo quedarán en un estado de pobreza extrema a raíz de la crisis sanitaria que dio un vuelco a la economía mundial.
- iii) El aumento en las brechas económicas y sociales entre la población más vulnerable y las clases sociales más acomodadas, a quienes de todas formas la pandemia también ha afectado sus niveles de calidad de vida. Lo que no solo se establece como una crisis económica y social, sino que también da cuenta de un momento de la historia en el que los estamentos que diseñan e implementan las políticas de desarrollo de los países, se ven obligados a buscar nuevas formas de entender el progreso desde una perspectiva más equitativa, incluyente y sostenible.

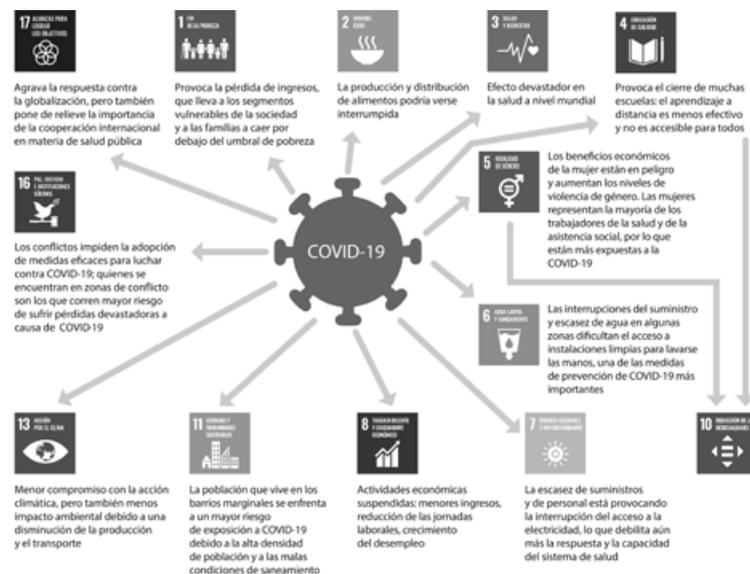
Ahora bien, en cuanto a la agenda global de desarrollo, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) reconoce que el nuevo coronavirus, tendrá un impacto negativo frente al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Entre los aspectos más importantes, que se unen a las afectaciones propias de cada país para alcanzar la Agenda 2030, que este organismo destaca se encuentran:

- i) El detrimento de la salud comunitaria y el incremento de las desigualdades debido a la desaceleración económica mundial;

4. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI.2020), el pronóstico de crecimiento económico pasó de 3,3% a 4,9% en el periodo comprendido entre enero y junio de 2020, dando cuenta de la magnitud de la crisis en materia de desaceleración económica.

- ii) Una baja en la calidad educativa, dado que, a pesar de las medidas de enseñanza en línea que se están llevando a cabo, la educación de los niños, en especial en los colectivos más vulnerables, está viéndose muy afectada;
- iii) La grave afectación de género de la pandemia, ya que las mujeres son uno de los grupos más impactados por la crisis;
- iv) La pérdida de puestos de trabajo y la consecuente caída de los ingresos de la familias que pueden llevarlos a estar por debajo del umbral de pobreza;
- v) Una eventual interrupción de la producción alimentaria mundial;
- vi) La escasez del mínimo vital de agua, que dificulta la contención del nuevo coronavirus y otras enfermedades;
- vii) El aumento de condiciones de hacinamiento y la baja salubridad de los asentamientos humanos en zonas marginales; y
- viii) El riesgo de un aumento de los conflictos sociales, en zonas especialmente afectadas por la pandemia, entre otros.

Figura 1. Efectos del COVID-19 en los ODS



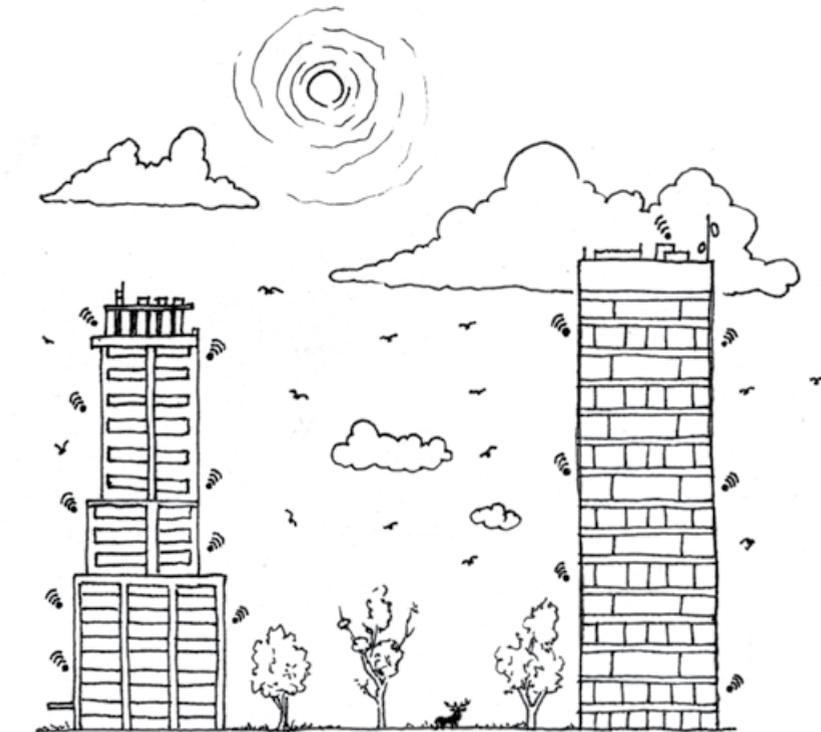
Fuente: UNDESA

No obstante, el mismo organismo señala que también es posible reconocer algunos efectos positivos de la crisis frente a los ODS; en cuyo caso se destaca cómo la acción por el clima podría verse beneficiada dado que el deterioro ambiental se ha visto reducido como consecuencia de una baja en la producción industrial y el transporte.

Asimismo, se destaca que es el momento para que las alianzas a nivel global, permitan una mayor cooperación entre los países, hacia una agenda de desarrollo en la cual no se deje a nadie atrás (Pacto Mundial, Red Española, 2020). Sumado al hecho que, ante la crisis, parece existir una tendencia hacia el cambio en los patrones de consumo y hacia la búsqueda de modelos de producción más limpia lo que podría tener un impacto positivo en el mercado de bienes y servicios bajo un enfoque sostenible y resiliente.

En ese mismo orden de ideas, algunas organizaciones de escala global, entre ellas el Fondo Monetario Internacional (FMI), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), han señalado la oportunidad que representa este momento para “repensar” las agendas de desarrollo de los países, en la búsqueda de economías de bienestar sostenibles a largo plazo. Allí, emergen una serie de temas que representan medidas de política necesarias para conjurar la crisis, y que al mismo tiempo, podrían preparar a los países para la postcrisis, entre los cuales destacan:

- i) Establecer los mecanismos y estímulos necesarios para mantener la actividad productiva, con especial énfasis en la aplicación de estándares de bioseguridad y protección al trabajador y las fuentes de trabajo;
- ii) Avanzar en la implementación de políticas sociales diferenciadas y claramente focalizadas hacia las poblaciones más vulnerables;
- iii) Asumir el gasto público como dinamizador de la economía y la producción interna;
- iv) Diversificación de la actividad productiva de los países con una orientación hacia las nuevas tendencias de consumo, la economía verde y la intensificación en el uso de las tecnologías aplicadas a la producción y los mercados; y
- v) Tomar las medidas necesarias para garantizar los derechos y la participación de los ciudadanos en la construcción de las opciones de desarrollo que sobrevengan a la crisis.



Este tipo de recomendaciones a nivel de los gobiernos nacionales, plantean grandes retos, y a la vez oportunidades para abordar problemas estructurales en cada país, a partir de las afectaciones que deja la pandemia producida por el COVID-19, lo cual tiene una repercusión “en cascada” hacia los gobiernos sub-nacionales. Al ser estos quienes tienen a su cargo la prestación final de distintos bienes y servicios, se destaca el papel que estos niveles de gobierno han tenido en este momento y tendrán en un eventual escenario de postpandemia. Los gobiernos locales deberán ser capaces de definir servicios y políticas públicas eficientes e inclusivas para responder a retos complejos y entrelazados (tanto aquellos derivados de la crisis sanitaria, como aquellos preexistentes que han sido agudizados o visibilizados con la pandemia).

1.2. La crisis en el contexto de los gobiernos locales

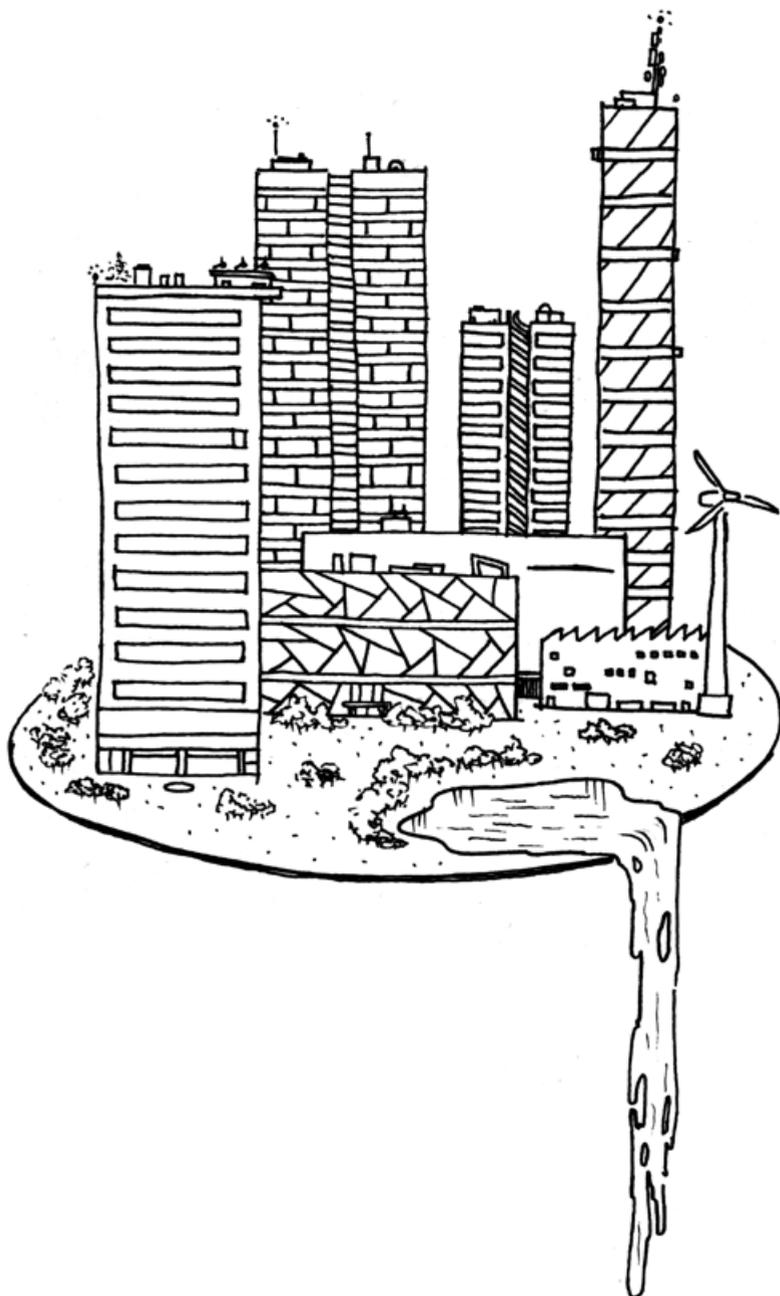
La crisis es un fenómeno que se presenta con mayor intensidad en los grandes centros urbanos. La ONU afirma que, con un porcentaje estimado del 90% de todos los casos registrados por coronavirus en el mundo, las zonas urbanas se han convertido en el epicentro de la pandemia. No obstante, aunque el mayor número de contagiados se ubica en las grandes metrópolis de la región, llama la atención como en varios países, las localidades con altos índices de contagio son zonas con altas tasas de pobreza y ruralidad. Según el Banco Mundial más del 55% de la población mundial vive en ciudades; en América Latina cerca del 81% de la población vive en ciudades y en los países de la Unión Europea el 75%. Estas cifras permiten comprender la complejidad de los desafíos pandémicos y postpandémicos.

Los gobiernos locales vienen desempeñando un rol central en la gestión de la pandemia, en muchos casos con recursos, experiencia y capacidades muy limitadas y marcos institucionales y normativos poco adecuados. Han tenido que actuar de forma inmediata e innovadora para hacer frente a los desafíos sanitarios, económicos, o tecnológicos de esta crisis y al mismo tiempo, han tenido que manejar los efectos y repercusiones de las decisiones tomadas por los gobiernos centrales, que en ocasiones, han sido contrarias a las recomendaciones y consensos globales.

El COVID-19 ha puesto de manifiesto la función crítica de las autoridades locales como agentes de primera línea en la respuesta a la crisis, la recuperación y la reconstrucción⁵. Durante estos tiempos difíciles, los gobiernos locales y regionales han actuado y han demostrado que sus necesidades y las necesidades de sus comunidades van más allá de sus competencias y recursos⁶.

5. Documento de políticas: El COVID-19 en un mundo urbano Julio de 2020

6. Declaración del Grupo de Trabajo Global de Gobiernos Locales y Regionales (GTF por sus siglas en inglés) en la Sesión Especial de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre COVID-19, (diciembre 2020)



Caso 1. Acciones y medidas de presión de los gobiernos subnacionales a los gobiernos nacionales de América Latina

Algunos gobiernos nacionales de países de América Latina desestimaron, inicialmente, la importancia y efectos de la pandemia hasta que, en parte, gracias a la presión de los gobiernos locales, avanzaron hacia medidas más restrictivas para intentar controlar la expansión del virus. Así, se observó el surgimiento de liderazgos a nivel estatal, provincial o municipal, que presionaron a los presidentes y ministros para tomar decisiones o acelerar la puesta en marcha de ciertas medidas. Entre las medidas más destacadas se encuentran el cese de actividades laborales presenciales, de las clases escolares o el cierre temporal de comercios, así como el confinamiento obligatorio.

Con mayor o menor popularidad, la negociación de estas medidas ha puesto a la luz pública la tensión existente en el diálogo entre distintos niveles de gobierno, poniendo en evidencia, asimismo, el impacto que pueden tener las voces que provienen de los territorios en una agenda política a escala nacional.

Estas medidas varían según las características políticas y constitucionales de cada país. En Estados de carácter federal, como México y Brasil, varias entidades se anticiparon a las decisiones del gobierno

de Andrés Manuel López Obrador (AMLO) y Jair Bolsonaro, decretando cuarentenas, aislamientos obligatorios, toques de queda, suspensión de clases, la instalación de controles sanitarios y restricciones de acceso a zonas determinadas. La aplicación de estas medidas no estuvo exenta de diferencias y AMLO ha pedido que los gobernadores y alcaldes sean consecuentes con la política nacional y no tomen acciones por su cuenta.

En Brasil, el presidente Jair Bolsonaro criticó severamente las medidas de aislamiento social que habían establecidos algunos gobernadores y alcaldes, tildándolos de exageradas e incluso, obligó a los gobernadores a “solicitar” el permiso para esas cancelaciones temporarias a las autoridades nacionales.

En Colombia, la presión de los alcaldes también ha jugado un rol determinante en la adopción de medidas más estrictas a nivel nacional. El cierre de los establecimientos educativos y cuarentena anticipándose al gobierno del Presidente Iván Duque está directamente ligadas a la acción de las alcaldías de Bogotá, Cali y Medellín, los principales centros urbanos.

El rol asumido por los gobiernos locales en Ecuador se debate entre medidas de presión



y colaboración con las políticas nacionales. Por su parte, en Perú, los gobiernos locales han asumido fundamentalmente un rol de colaboración a las disposiciones anunciadas por el gobierno. Esta colaboración apunta a reforzar las atribuciones y tareas habituales de los gobiernos subnacionales, como la

operación de los servicios públicos a su cargo, los mercados y centros de abasto, además de promover la adopción de las medidas de aislamiento social por parte de la población.

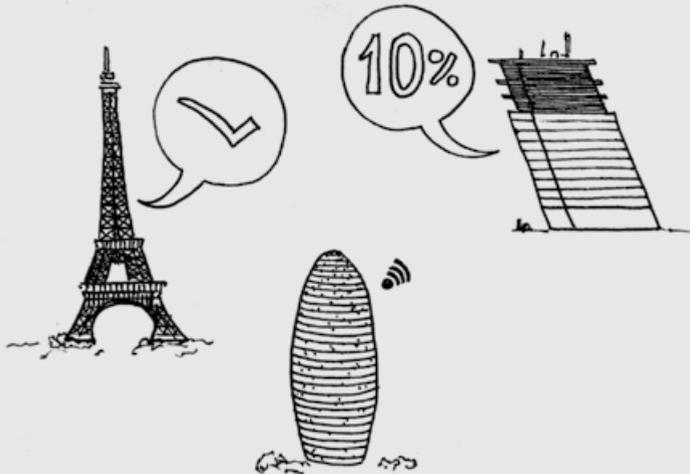
Caso 2. Gobiernos locales europeos demandan acceso a fondos

El Comité Europeo de las Regiones (CDR) ha identificado que las brechas de desigualdad social y económica al interior de la Unión Europea se han agudizado como resultado de la pandemia.

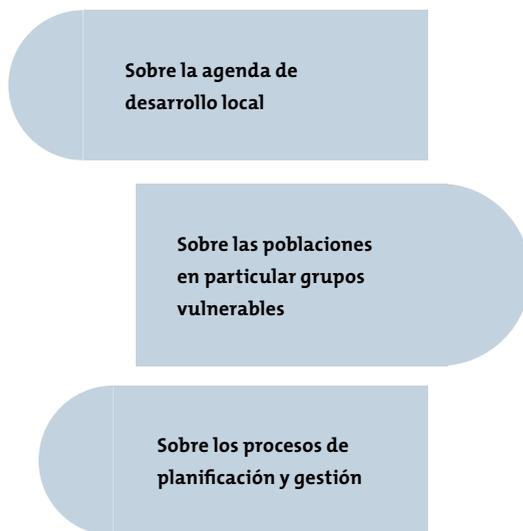
Para aliviar esta situación, los gobiernos locales europeos han hecho un llamado para gestionar de manera directa recursos de la Unión Europea, quien ha destinado 750 mil millones de euros para impulsar la recuperación de sus países miembro. Pese a que las ciudades se encuentran en la primera línea de atención de la crisis y que son las más afectadas por sus impactos, estos recursos son administrados por los gobiernos nacionales.

De esta forma, Barcelona, Milán, Lisboa, Varsovia, Praga, París, Hannover y Bratislava se sumaron en octubre del 2020 a un posicionamiento conjunto dirigido al Parlamento Europeo, la Comisión Europea y el Consejo Europeo para exigir “sumar la voz de las ciudades” a la discusión sobre la distribución de los recursos financieros del Fondo de Recuperación y Resiliencia de la Unión Europea.

Estas ciudades demandaron tener acceso al menos a un 10% de los recursos para poder gestionarlos dando cumplimiento a las prioridades locales que han identificado.



Según la opinión de los participantes del 11º Taller de Aprendizaje, las afectaciones de las crisis en el contexto de los gobiernos locales podrían dividirse en tres tipos:



- i) En primer lugar, se encuentran las afectaciones **sobre la agenda de desarrollo de las ciudades a nivel sectorial**, en las cuales la disminución en la actividad económica ocupa un lugar importante como uno de los efectos más graves de la crisis, seguido por la afectación en la capacidad para brindar distintos tipos de servicios sociales a la ciudadanía, y la enorme problemática de salud pública que ha generado el nuevo coronavirus. Al tiempo que, existen otros sectores como transporte, obras públicas, turismo, tecnologías de información y comunicación, entre otros, donde los gobiernos locales también remarcan afectaciones sobre su agenda de desarrollo.
- ii) En segundo lugar, las ciudades reconocen que otro tipo de afectación podría enfocarse específicamente al **impacto de la crisis sobre las poblaciones**, en donde se destacan por ejemplo, los grupos más vulnerables (personas en condición de pobreza, mujeres, niños y jóvenes, adultos mayores, población en movilidad humana, entre otros).

Caso 3. Servicios públicos locales fuertes para un mundo seguro: Declaración conjunta de CGLU y PSI en el contexto de la pandemia del COVID-19

El COVID-19 tuvo un fuerte impacto en diferentes dimensiones a nivel local, además de la sanitaria, tales como la económica, social e incluso política. La oferta de servicios públicos se vio fuertemente impactada por las medidas de distanciamiento social, cuarentena y la sanitización.

Sin embargo, mantener la operación de los servicios públicos se constituyó como una prioridad para evitar profundizar las afectaciones en las ciudades. Es indispensable la distribución de agua y el saneamiento, la recolección de desechos, la limpieza e higiene de las calles, el transporte público, la seguridad pública o los servicios administrativos básicos, con la debida protección del personal.

En este sentido, CGLU y la Internacional de Servicios Públicos (PSI, por sus siglas en inglés) firmaron una declaración conjunta para hacer un llamado a los gobiernos locales para reconocer los impactos sectoriales de la pandemia, la contribución de los servidores públicos en la crisis y garantizar condiciones óptimas para continuar con sus tareas de forma segura.

También hacen un llamamiento a los gobiernos nacionales y a las instituciones financieras multilaterales e internacionales/ regionales para que:

- **Inviertan** prioritariamente en servicios públicos de calidad cada vez más sólidos y con acceso universal para asegurar una rápida recuperación y evitar una catástrofe social y ambiental tras el COVID-19.
- **Establezcan** los marcos legislativos y normativos para dotar a los gobiernos locales de sostenibilidad financiera a largo plazo y la accesibilidad y asequibilidad de los servicios esenciales para todos.
- **Escuchen** a los líderes de los GLR y a las organizaciones de trabajadores y sindicatos en el diseño y la aplicación de estrategias de recuperación para hacer frente a las secuelas del COVID-19, entre otras.

Caso 4. Tercer Foro Mundial de Ciudades y Territorios de Paz

El Foro Mundial de Ciudades y Territorios de Paz tiene por objetivo integrar a la cultura de la paz en las agendas locales y globales a través de procesos de reflexión y discusión entre diferentes actores. En la edición de 2020, las reflexiones se vieron orientadas hacia los impactos del COVID-19 y cómo hacer de la cultura de la paz un elemento central en el escenario postpandemia, teniendo en cuenta las repercusiones sociales que han existido.

En esta edición, organizada por la Ciudad de México, se dio principal atención a los impactos diferenciados de los que han sido objeto diferentes grupos que los han

expuesto particularmente a situaciones de vulnerabilidad en la pandemia: mujeres, niños, jóvenes, adultos mayores, personas en situación de movilidad humana, personas LGBTTI, personas indígenas y afrodescendientes, personas en situación de calle, y personas con discapacidad, entre otros.

De esta forma, este espacio permitió la reflexión entre ciudades de diferentes regiones y representantes de diferentes sectores, sobre las necesidades de este grupo en el marco de la emergencia sanitaria y la forma en la que se pueden orientar acciones para su protección.



- iii) En tercer lugar, se evidencian afectaciones asociadas a los **procesos de planificación y gestión de los gobiernos locales**, cuya expresión se ha dado alrededor del redireccionamiento, readecuación o reorientación –en algunas ocasiones– de instrumentos de gestión (planes, metas, programas, presupuestos) hacia las áreas de atención prioritarias durante la crisis, en un contexto que no permitió mayor preparación o alistamiento. Asimismo, se destacan los retos que ha implicado tener que adecuar las agendas de desarrollo vigentes hacia las nuevas realidades que van presentándose durante la crisis.

Así, además de las afectaciones que se han descrito hasta el momento y que son compartidas a nivel global, las ciudades destacan algunos aspectos adicionales, que ayudan a comprender los efectos de la crisis en los entornos más locales, entre ellos, los siguientes:

- i) Esta es una crisis que no es igual para todos, es decir, existen sectores de la población más expuestos que otros a situaciones como la falta de servicios de salud de calidad, empleos formales y estables, y otras condiciones de desarrollo que los hacen más vulnerables;
- ii) La crisis como tal, implica un revés en las condiciones de desarrollo que venían sosteniendo las ciudades, con el agravante que ahora deben atenderse problemas aún mayores con menos recursos, e incluso con algunos rasgos de crisis de gobernabilidad;
- iii) El costo de la pandemia hacia las generaciones futuras puede ser muy alto, en la medida que, el confinamiento y el cierre de los centros educativos, posiblemente eleve los índices de deserción del sistema escolar de los niños y los jóvenes, sobre todo en las zonas más vulnerables de las ciudades. Esto sin profundizar en otras afectaciones como la salud mental y el libre desarrollo de los niños y jóvenes que seguramente se reflejarán en el largo plazo;
- iv) El confinamiento ha contribuido a alterar las condiciones de convivencia en la esfera privada de las familias, donde se viene observando que, problemas como la violencia de género han incrementado durante las medidas de confinamiento y trabajo en casa;
- v) Los ciudadanos han percibido una cierta restricción a sus libertades individuales, que en algún sentido, señalan también un riesgo latente sobre la

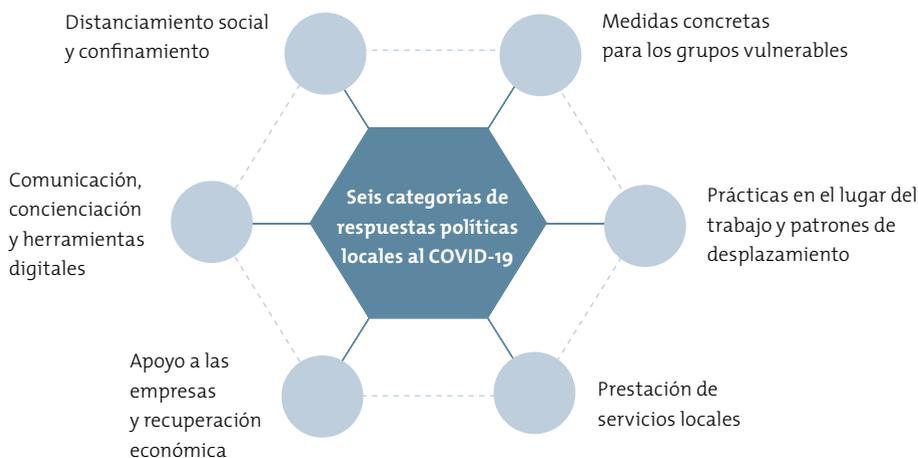
participación y la democracia, en el marco de las fuertes medidas que ha tenido que tomar las ciudades al restringir la movilidad, las actividades productivas y en general todos los espacios destinados para el encuentro social.

La crisis derivada del COVID-19 ha puesto de manifiesto la necesidad y capacidad de los gobiernos locales, sin importar su tamaño o región en la que se ubican, para dialogar y coordinar una respuesta conjunta frente los desafíos que impone contribuir al cumplimiento, y preservar los avances, de sus respectivas agendas de desarrollo, las cuales se han visto severamente afectadas por esta crisis mundial.

De tal suerte que, en el contexto de los gobiernos locales –y en especial de las ciudades– la crisis ha supuesto una readecuación de los objetivos de desarrollo, y al mismo tiempo, una respuesta que entre improvisada y de emergencia, ha intentado superar la crisis con arreglo a las capacidades institucionales propias de cada ciudad. De acuerdo a la OCDE, las medidas y respuestas implementadas por las ciudades pueden categorizarse en seis tipos (ver Figura 1).



Figura 2. Políticas locales de respuesta al COVID-19



Fuente: OCDE, 2020.

Todas estas medidas, describen en cierta forma, una coyuntura que poco a poco ha ido evolucionado y donde los gobiernos locales son esenciales no sólo para garantizar la implementación de los protocolos de respuesta frente al COVID-19, poniendo de manifiesto la importancia de una actuación local rápida y eficaz (UNCDF, 2020), sino demostrando que los servicios públicos locales son pilares fundamentales para la gestión de la crisis y que han manteniendo unidas a nuestras sociedades, cubriendo las necesidades básicas, pero también serán decisivos para mitigar sus consecuencias y reconstruirse después (CGLU, 2020).

Las autoridades locales y regionales no han tardado en presentar un gran número de innovaciones que podrían solucionar las deficiencias estructurales que la pandemia ha dejado al descubierto⁷.

7. Documento de política: El COVID-19 en un mundo urbano, Julio de 2020. pp5.



En un contexto, donde, a decir de Sachs, *et al* (2020) es necesario que se refuerce el marco de los ODS para trazar rutas de respuesta efectivas ante la crisis, al tiempo que se enfatiza en el logro de “ciudades y comunidades sostenibles”, como una de las transformaciones necesarias dentro de la agenda global, que por su parte, debe comprender acciones en el corto plazo, como la urgencia de satisfacer las necesidades de los más vulnerables, y en el mediano y largo plazo, encontrar respuestas para problemáticas que requerirán mayores inversiones, y dirigentes locales que guíen la transformación de sus territorios para adaptarse a las nuevas realidades.

La pandemia ha actuado como catalizador para acelerar discusiones y procesos que las ciudades ya habían comenzado a impulsar, tales como la transición hacia ciudades más humanas centradas en las personas, la promoción de la movilidad activa y la procuración de derechos sociales que sustentan la salud, la calidad de vida, sostenibilidad e igualdad, la recuperación ecológica e inclusiva, el fortalecimiento de la democracia local y renovación de los valores de ciudadanía y nuevos derechos, entre otros.

Los gobiernos locales y regionales se han comprometido claramente a no dejar nadie ni ningún lugar detrás; sin embargo, deberán ser plenamente reconocidos e incluidos en la mesa global de toma de decisiones y planes de recuperación para hacer de esto una realidad.



DECÁLOGO PARA LA ERA POSTERIOR AL COVID-19

Con el fin de trazar un hoja de ruta para la recuperación post-pandemia y ratificando los ODS como el faro para la recuperación de las ciudades del mundo, CGLU publicó el Decálogo para la era posterior al COVID-19: Una oportunidad de tomar responsabilidad ante las generaciones futuras.

Basada en la Declaración de Durban y centrada en el compromiso de los gobiernos locales y regionales para construir un mundo solidario, las 10 medidas destacadas en el decálogo tienen por objeto transformar la forma en que el sistema de gobernanza interactúa con las comunidades protegiendo a los que más lo necesitan, transformando el sistema multilateral y asegurando que los sacrificios que se están realizando no se conviertan en una carga para las comunidades del futuro. Los pilares del decálogo son:

1. Garantizar los servicios públicos
2. Paquetes de apoyo financiero
3. Modelos de proximidad de consumo y producción a nivel global
4. Un “acuerdo verde” a nivel mundial
5. Nuevas ciudadanía y libertades para una democracia renovada
6. Generación igualdad
7. Territorios que cuidan a sus servidores públicos
8. La cultura como un antídoto para los efectos secundarios
9. Un sistema interurbano
10. La nueva generación del multilateralismo

El documento completo de CGLU se puede consultar en:

https://www.uclg.org/sites/default/files/decalogo_covid19.pdf

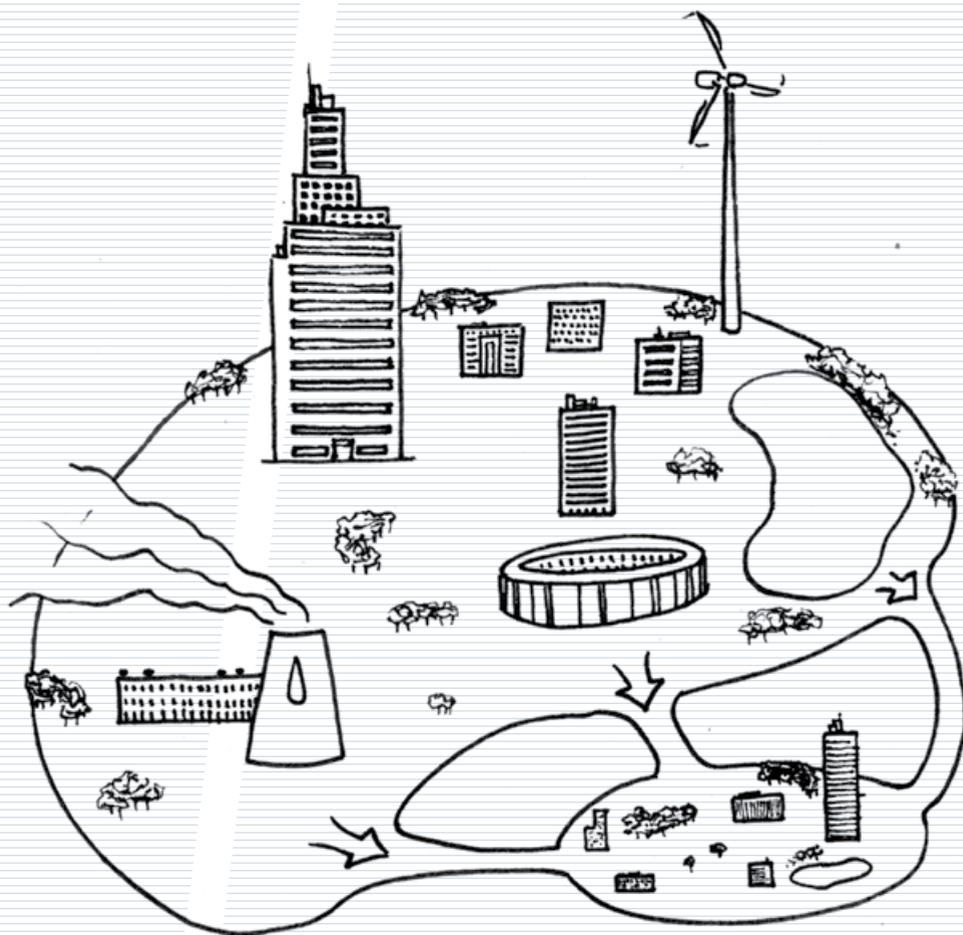
Bajo el contexto actual, la acción internacional de las ciudades ha venido tomando especial relevancia. De hecho, las dificultades que han enfrentado las instituciones tradicionales para dar una respuesta coherente y oportuna a la pandemia aceleraron el impulso, entre otras muchas modalidades, de una cooperación rápida de ciudad a ciudad. De esta forma, los gobiernos locales se posicionan en la primera línea de respuesta llevándolos a implementar, improvisar e innovar estrategias, medidas y alternativas para la protección y el beneficio de sus comunidades. Además de los esfuerzos de articulación y sinergia con actores locales y a nivel regional y/o nacional, los gobiernos locales se han valido de las relaciones internacionales.

Como podrá verse en el siguiente capítulo, además de las respuestas propias de cada ciudad, la colaboración y el intercambio de experiencias con sus pares a nivel internacional y de las redes o alianzas internacionales a las que pertenecen, han sido herramientas fundamentales para potenciar las capacidades institucionales de los gobiernos locales ante el nuevo coronavirus y sus impactos económicos, sociales, ambientales y políticos desde la perspectiva de asumir la acción internacional no como un fin en sí mismo, sino como un medio para potenciar al territorio y a su población.

“Este contexto de crisis ha puesto de manifiesto que más que nunca es importante reforzar los lazos entre ciudades, impulsar los intercambios y el aprendizaje entre pares y la cooperación”.

OCTAVI DE LA VARGA,
Secretario General de Metropolis





2. La acción internacional de los gobiernos locales como medio para fortalecer la capacidad de respuesta de las ciudades ante la crisis

Este capítulo busca comprender la contribución de la acción internacional al fortalecimiento de la capacidad de respuesta de las ciudades ante la crisis, destacando el rol y la importancia de las OFARIS y los diferentes actores del territorio en el contexto de la pandemia y los posibles escenarios posteriores. Igualmente, aborda interrogantes relacionadas con el papel que han jugado las OFARIS en el marco de la actual crisis, sus limitaciones y retos, así como las oportunidades que se abren para potenciar la acción internacional en estos momentos y de cara a los escenarios de recuperación.

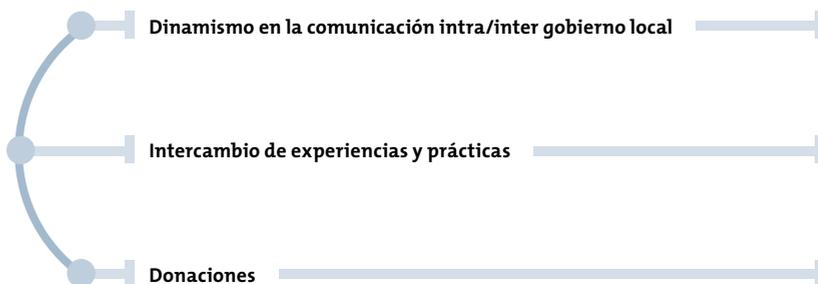
2.1. Principales contribuciones de la acción internacional de los gobiernos locales ante la crisis

Cada vez más ciudades en el mundo fortalecen sus planes de acción internacional con diferentes propósitos. Entre ellos destacan acciones que se orientan a intercambiar información, aprender de otras ciudades, llegar a diferentes tipos de acuerdos para incrementar su influencia, generar oportunidades y enfrentar mejor los retos de la globalización (Mascarell, 2019). Esta acción internacional es ahora más amplia, diversa y relevante; considerando que se orienta cada vez más a contribuir al desarrollo del territorio y no se limita únicamente a acciones esporádicas en situaciones de emergencia o únicamente a la ayuda al desarrollo. Esta es una realidad instalada aunque no completamente consolidada, ni con un espacio siempre asegurado, en la agenda local del desarrollo.

Quizá uno de los mensajes más claros que ha dejado la pandemia, es cómo estas fronteras que antes resultaban tan definidas e incluso rígidas hacia acciones y relaciones internacionales verticales, se desdibujan y flexibilizan hacia procesos más amplios y dinámicos con participación multiactor, en donde los gobiernos locales tienen incluso experiencias previas que aportar a esta nueva reconfiguración.

Considerando el contexto actual de pandemia, existen contribuciones evidentes –identificadas por los propios gobiernos locales– que se materializan desde la acción internacional, que apuntan a fortalecer la capacidad de respuesta de los territorios en diversas áreas del desarrollo durante una crisis como la actual y que bien pueden apoyar escenarios futuros de recuperación.

Figura 3. Contribuciones de la Acción Internacional para fortalecer la capacidad de respuesta de los gobiernos locales durante la crisis



Fuente: elaboración propia a partir de prediagnóstico

En primer lugar, se evidencia un mayor dinamismo en la comunicación, el contacto y el diálogo entre las diversas instancias de la institucionalidad local (plano interno), así como con sus similares de otros gobiernos locales y socios internacionales (plano externo), lo cual se vio fortalecido y potenciado a partir de las condiciones que impuso la pandemia.

Áreas de gobierno cuya actividad internacional previo a la pandemia era escasa, o no contaban con ella, se vieron en la necesidad de vincularse con sus pares a nivel internacional para encontrar posibles soluciones a retos comunes.

La participación de una mayor cantidad de personas y de áreas de gobierno de las administraciones locales en acciones de intercambio, se ha visto favorecida debido a que no se requieren desplazamientos ni movilización de expertos, incluso la posibilidad de acceder en tiempo posterior (mediante grabación) a los encuentros e intercambios de conocimiento es algo que la presencialidad pocas veces permitía y que hoy se ha convertido en el día a día de la gestión pública de los gobiernos en el mundo. El involucramiento de diferentes áreas en las dinámicas internacionales de sus gobiernos, contribuye a descentralizar los procesos de gestión internacional que en algunos casos se concentraban en pocas áreas o personas de la administración local.

Caso 5: Río+Internacional contra el COVID-19

A través de la Coordinación General de Relaciones Internacionales (CGRI), la Prefeitura de Río de Janeiro lanzó la estrategia “Río+Internacional contra el COVID-19”, desde la cual activó canales de diálogo con diferentes ciudades a nivel internacional para el intercambio de experiencias en la atención de la emergencia sanitaria.

Mediante esta iniciativa se organizaron encuentros virtuales entre Secretarías Municipales como Salud, Protección Civil y el Centro de Operaciones de Río con ciudades asiáticas, europeas y americanas.

Para Río de Janeiro, la cooperación internacional se convirtió en un complemento importante para instrumentar los esfuerzos para combatir a la pandemia. Esto permitió el fortalecimiento de su imagen internacional y el impulso a su participación en espacios internacionales donde se discuten soluciones para mejorar la capacidad de respuesta y beneficiar a los habitantes de la ciudad.



Fuente: <https://prefeitura.rio/cidade/prefeitura-do-rio-e-destaque-na-cooperacao-internacional-no-combate-a-covid-19/>

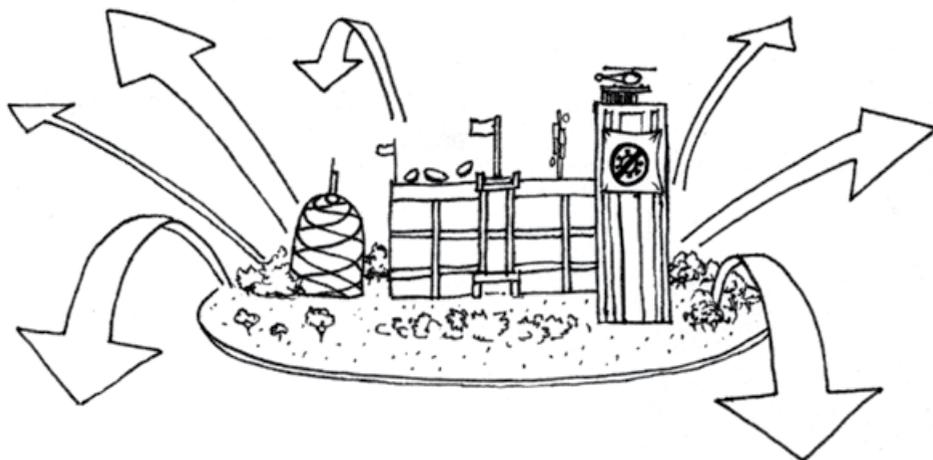
“La emergencia sanitaria trajo consigo un redireccionamiento de los recursos para la atención a la crisis, así como un problema de liquidez para la ciudad. De esta forma, la acción internacional contribuyó a continuar trabajando por el desarrollo de la ciudad.”

KEVIN MARTÍNEZ,
Alcaldía de La Paz, Bolivia

No hay área de la administración pública que no se beneficie de acción internacional y ésta debe ser concebida de manera transversal a toda la administración pública. Esto se destaca como un elemento positivo que sería útil mantener en etapas posteriores, ya que ha quedado en completa evidencia la importancia y utilidad de estos canales de comunicación, interlocución y diálogo a partir de las circunstancias actuales.

En segundo lugar, y partiendo del punto anterior, la acción internacional también ha logrado contribuir a identificar experiencias, lecciones aprendidas o buenas prácticas que se vienen implementando en otros territorios y que pueden resultar de utilidad –bajo ciertas condiciones– a las realidades de otras ciudades.

Desde el inicio de la pandemia se han multiplicado las iniciativas de intercambio y colaboración en el plano internacional, y se han puesto en funcionamiento plataformas destinadas a compartir soluciones a través de redes de ciudades. Es cierto que el contexto de cada territorio es único y particular, pero también lo es el hecho de que los retos, problemáticas y desafíos de las ciudades en muchas áreas del desarrollo pueden resultar similares y que aprender de las experiencias de implementación y sus retos contribuye a reducir la curva de aprendizaje y a mejorar el diseño de políticas públicas.



Caso 6. Belo Horizonte: repositorio de recomendaciones y buenas prácticas

Siendo la tercera metrópoli de Brasil y la sexta de América Latina, desde la Dirección de Relaciones Internacionales de Belo Horizonte se impulsó la realización de repositorios con recomendaciones y buenas prácticas internacionales en respuesta al COVID-19, con el objetivo de subsidiar a la administración municipal en las acciones para el manejo de la crisis actual y sus impactos.

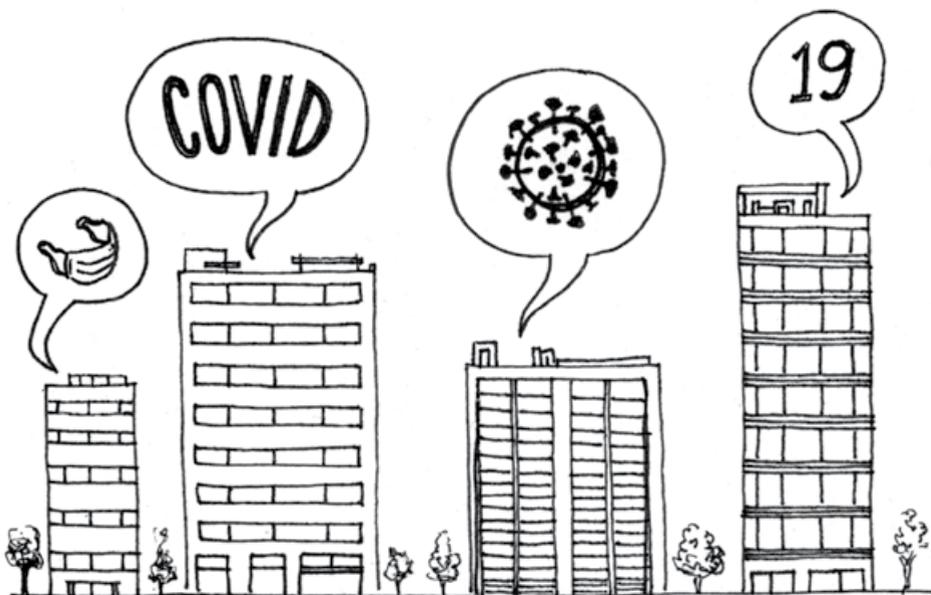
El documento presenta directrices, recomendaciones, experiencias y referencias de gobiernos del mundo u organizaciones internacionales especializadas con más de 1.000 acciones en áreas como servicios

públicos, asistencia social, economía, cultura, turismo, etc. que puedan ser apropiados y adaptados a la realidad local, y que ya lograron inspirar acciones específicas en la ciudad.

Los repositorios con experiencias internacionales de más de 150 países y las 2 ediciones del repositorio de buenas prácticas de Belo Horizonte fueron traducidos al inglés, francés y español y distribuidos ampliamente tanto a nivel interno en la ciudad como con diferentes socios internacionales, ciudades hermanas y redes de ciudades

Con esta coyuntura muy particular, se logró visibilizar, posicionar y valorizar nuevamente la importancia del *know how* como elemento central de los intercambios realizados entre gobiernos locales, donde el conocimiento, su intercambio y su adecuada gestión generan importantes posibilidades de aplicación (y solución) en el marco de políticas, programas o proyectos territoriales que un gobierno local se encuentra impulsando.

En tercer lugar, la acción internacional ha permitido a los gobiernos locales la gestión de diversos tipos de contribuciones, aportes y recursos proveniente de un amplio conjunto de actores, quienes han dinamizado su apoyo a los gobiernos locales del mundo. En un primer momento las acciones orientadas a la contención de la emergencia sanitaria fueron las protagonistas de la agenda, aunque con el tiempo, los temas se fueron ampliando de acuerdo a las diferentes necesidades y prioridades que identificaron los gobiernos locales (seguridad, género, recuperación económica, etc.) y que requirieron atención prioritaria en sus propias agendas de desarrollo local.



Caso 7. Quito: recepción de donaciones internacionales

El Municipio Metropolitano de Quito, uno de los más afectados en Ecuador, fue receptor de ayuda internacional para gestionar la crisis sanitaria proveniente no solo de ciudades sino de gobiernos nacionales, organismos internacionales y sector privado.

Entre los donativos recibidos por el Municipio de Quito destacan las 30 mil mascarillas N95 y 20 mil mascarillas quirúrgicas por parte de la ciudad china de Guangzhou.

Este donativo fue proporcionado como cooperación entre ciudades, como reconocimiento a la forma en que este

problema afecta de forma particular a las urbes y que, como resultado, fortalece la relación entre ambos gobiernos. Quito ha recibido otros donativos entregados desde el gobierno nacional chino: 25 mil trajes de protección, 20 mil de pruebas PCR y 23 ventiladores, entre otros insumos.

Por otro lado, el gobierno brasileño realizó la entrega de 100 mil dólares al Municipio de Quito, con los cuales fue posible realizar la compra de insumos médicos y 419 tablets para facilitar el acceso de niños y jóvenes a educación a distancia.

Caso 8. Medellín: cooperación técnica para la prevención y atención a víctimas de violencia de género durante la pandemia

Entre el 20 de marzo, cuando inició la cuarentena en Antioquia, y el 19 de julio, fueron denunciadas 2,138 agresiones contra mujeres. Más de la mitad fueron por violencia física, le sigue psicológica, sexual y económica.

La Alcaldía de Medellín recibió del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) \$100 mil dólares del para aumentar su capacidad institucional en la atención y prevención de violencia contra las mujeres, con el fin de reducir los impactos del confinamiento por la pandemia del coronavirus.

Los recursos de cooperación técnica se implementarán en cuatro consultorías

con organizaciones reconocidas de la sociedad civil, las cuales se enfocarán en el fortalecimiento de la Agencia Mujer para descongestionar la atención dado el aumento de las violencias durante la pandemia, la estandarización del modelo de atención psicojurídica, la promoción de masculinidades corresponsables y no violentas mediante la implementación de una estrategia de educación comunitaria y en la construcción de una propuesta pedagógica sobre masculinidades por la equidad de género, dirigida a funcionarias públicas de la Alcaldía de Medellín.

Caso 9. CDMX: Alianzas estratégicas para la gestión de la crisis

Las mujeres son uno de los grupos que más se han visto afectados por la pandemia ya que, además de los problemas de salud, se han visto expuestas a situaciones de violencia y precariedad económica.

Para contribuir a mitigar estos impactos, la Delegación de la Unión Europea en México y la Coordinación General de Asesores y Asuntos Internacionales de la Ciudad de México (CGAAI) establecieron el proyecto “Mitigando el efecto económico y social de las mujeres en situación de vulnerabilidad de la CDMX”. Este proyecto beneficiará al menos a 600 mujeres identificadas en condición de vulnerabilidad (trabajadoras domésticas, en condición de movilidad humana y trabajadoras sexuales) a través de tres apoyos económicos mensuales de \$2,170 pesos mexicanos (aproximadamente 110 dólares). Con este apoyo se busca reactivar e

impulsar su autonomía financiera para que puedan mantenerse alejadas de círculos de violencia. Cada caso contará con seguimiento de unidades territoriales de atención a la violencia (Lunas).

La implementación de este proyecto fue gestionada por la CGAAI, en el marco de su alianza estratégica con la Delegación de la Unión Europea, lo que permitió poder activar rápidamente los canales de colaboración, sin embargo, este proyecto será implementado por la organización de la sociedad civil *Saber para la Vida*, en seguimiento a la relación de colaboración con el gobierno de la ciudad.

Pero a la vez, las respuestas a la crisis han reflejado la voluntad de expresar desde el ámbito local la solidaridad de la ciudadanía y de luchar contra las desigualdades internacionales.

Caso 10. Barcelona impulsa la ayuda humanitaria contra el COVID-19

El Ayuntamiento de Barcelona seleccionó ocho proyectos internacionales para contener el coronavirus en diferentes urbes de países africanos, de la ribera mediterránea y de Sudamérica.

En concreto, destinará una subvención de 640.000 euros a varias entidades y Organizaciones No Gubernamentales (ONG) que colaboran con el ayuntamiento y trabajan en el territorio desde hace años. Las ciudades seleccionadas están en Líbano, la franja de Gaza, Mozambique, Senegal y Colombia. Las ayudas se destinarán para

la compra de material sanitario –como mascarillas, gel hidroalcohólico o equipos de protección individual (EPI) para el personal médico–, pero también de alimentos destinados a las familias más vulnerables por las consecuencias socioeconómicas de la emergencia sanitaria. Esta partida forma parte de los 10,2 millones de euros que el gobierno municipal ha destinado este año para proyectos de cooperación internacional manteniendo el compromiso de dedicar el 0,7% de los ingresos a este tipo de iniciativas.

Fuente: <https://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20200811/482781581224/barcelona-ayuda-humanitaria-cooperacion-internacional-beirut-medellin-covid19-coronavirus.html>

“La demanda de respuestas de la ciudadanía ante la crisis sanitaria rebasó la capacidad de las ciudades por lo que se hizo necesario buscar apoyo en el exterior”.

DJAMEL SANDID,
Alcaldía de Nanterre, Italia

Desde el minuto cero, la acción de los gobiernos locales en su propio territorio ha ido acompañada de una movilización y cooperación entre ciudades y sus redes a escala internacional. Seguramente, esto no hubiera sido posible si no existiera un entramado de relaciones ciudad a ciudad, experiencias previas de cooperación descentralizada y acción internacional.

Caso 11. Mensajes de solidaridad entre ciudades

Ante la crisis derivada del COVID-19 y sus impactos en las urbes, algunas ciudades compartieron mensajes de solidaridad con sus pares a nivel internacional, como el caso de la campaña #EnBogotáNosVemos.

“Innumerables son las cosas que nos unen, somos latinos, somos hermanos, nos entendemos y sobre todo, nos apoyamos. Siempre vamos por nuestros sueños, siempre buscamos estar en lugares que nos hagan sentir queridos, que nos hacen felices, es por esto y más que #EnBogotáNosVemos”



Fuente: Instituto Distrital de Turismo de Bogotá

La crisis actual no hizo otra cosa más que reforzar la importancia y necesidad de la acción internacional de los gobiernos locales, y cómo su adecuada gestión es clave para complementar las competencias, la prestación de servicios y el desarrollo de un modelo sostenible de ciudad cualquiera que esta sea.

No obstante, la crisis también desvela la necesidad de contar con una acción internacional cada vez más robusta, capaz de enfrentar situaciones complejas como la actual y con una posibilidad muy ágil de articular esfuerzos con propósitos claros y definidos. Es cada vez más necesario fortalecer las capacidades de los gobiernos locales para su internacionalización.

2.2. Modalidades de acción internacional utilizadas durante la crisis

“El primer reflejo de Montreal fue establecer comunicación con otras ciudades para mostrar solidaridad. El segundo, fue el intercambio de información y buenas prácticas para apoyar a servicios de la ciudad que estaban en primera línea de atención a la crisis. El tercero, fue implicarse en la conversación global sobre cómo repensar las ciudades después de la pandemia”.

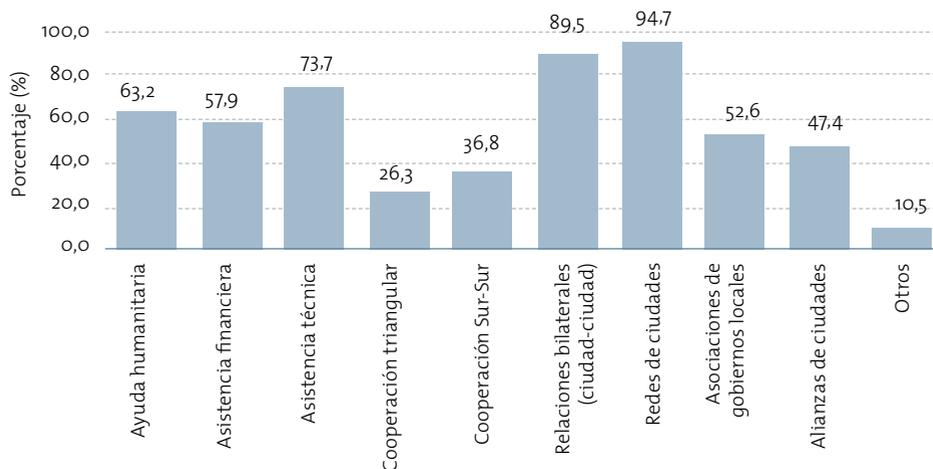
ESTEBAN BENAVIDES,
Alcaldía de Montreal, Canadá

La acción internacional tiene una multiplicidad de modalidades, mecanismos e instrumentos que los gobiernos locales y regionales utilizan conforme a sus diversas y más variadas necesidades en función de su agenda de desarrollo, considerando siempre que esta acción internacional debe ser un medio, antes que un fin, para potenciar al territorio. A partir de las respuestas brindadas por las ciudades participantes en el 11º Taller de Aprendizaje AL-LAs además del relacionamiento directo de ciudad a ciudad, el trabajo en redes de ciudades, resultaron ser las modalidades de acción internacional más relevantes para potenciar su capacidad de respuesta ante la crisis.

En un segundo grupo de modalidades se encuentran: la asistencia técnica; la ayuda humanitaria y la asistencia financiera. Por último, se ubican las modalidades de acción internacional relacionadas con alianzas de ciudades; ciudades, la cooperación sur-sur, y la cooperación triangular. (Ver Figura 4).

La cooperación entre ciudades durante la pandemia tanto dentro como fuera de las fronteras nacionales ha sido clave para su éxito frente a la lucha contra el COVID-19. Los intercambios entre pares de ciudades crean unidad, solidaridad y promueven la apertura y la transparencia, mientras que las redes de las ciudades proporcionan información útil sobre las mejores prácticas a la hora de abordar la crisis y recuperarse de forma eficaz, teniendo en cuenta objetivos económicos, sociales y medioambientales.

Figura 4. Principales modalidades de acción internacional utilizadas durante la crisis



Fuente: Elaboración propia a partir de insumos 11º Taller de Aprendizaje AL-LAs

Con base en lo anterior, es posible evidenciar un uso amplio y diverso de modalidades de la acción internacional (AI) según las capacidades y necesidades de los gobiernos locales. A su vez, destaca la relevancia de la AI en sus diferentes manifestaciones y posibilidades para contribuir a la respuesta que vienen dando los gobiernos locales en medio de la crisis.

“La ayuda y los donativos internacionales fueron indispensables para poder mejorar la capacidad de respuesta de la ciudad. Esto fue posible gracias a los vínculos que se han tejido con el exterior”.

GABRIELA ZUQUILANDA,
Distrito Metropolitano de Quito

Caso 12. Cuenca: espacios para el intercambio de experiencias

La Dirección General de Relaciones Internacionales de Cuenca organizó la serie de webinars “Cuenca en las redes de ciudades para la contención del COVID-19” sobre la respuesta a la crisis sanitaria en las que participaron autoridades locales a nivel internacional.

Esta iniciativa del área internacional de Cuenca tuvo por objetivo acercar aprendizajes de otras ciudades en su gestión de la crisis y compartir estos espacios de conocimiento con otras ciudades.

La realización de estos espacios permitió que Cuenca fortaleciera sus vínculos con otras ciudades y redes de ciudades, además de mejorar su proyección internacional para detonar procesos de colaboración.

Finalmente, la serie de webinars, abierta al público, tuvo por objetivo compartir con la ciudadanía la voluntad de la ciudad de mejorar su capacidad de respuesta y conocer la forma en la que otras ciudades enfrentaban la crisis.

Fuente: Dirección General de Relaciones Internacionales de Cuenca

2.3. La participación de actores más allá del gobierno local en la acción internacional

“La coyuntura ha mostrado la necesidad de generar lazos con el mundo, pero también con los actores del territorio. Para ello es necesario continuar innovando en los mecanismos de vinculación con otros actores, por ejemplo, fortaleciendo los lazos con la diáspora de las ciudades en el exterior, con el sector privado y la sociedad civil, entre otros”.

CAROLINA FRANCO,
ACI Medellín, Colombia

Un mensaje valioso que se ha reforzado durante la pandemia, es la importancia de la participación amplia y diversa de los diferentes actores del territorio en la acción internacional de los gobiernos locales. Con ocasión de la crisis ha sido evidente la vinculación y el rol que pueden jugar socios del territorio desde el sector público, la academia, el sector privado (empresas, cámaras de comercio, asociaciones, etc.), centros de pensamiento, la ciudadanía con sus propias organizaciones, e incluso hasta las comunidades de ciudadanos en el extranjero. Todos encontraron un espacio, un rol y un aporte que hacer en medio de la crisis.

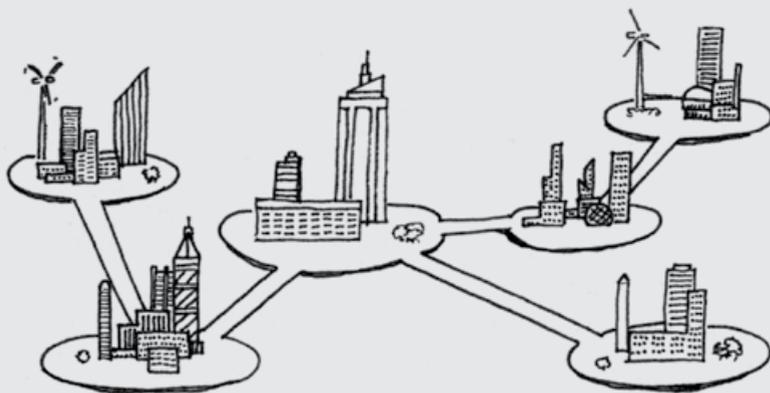
Caso 13. Medellín: vinculación para el desarrollo

Medellín es una ciudad, no capital, que cuenta con su propia Agencia de Cooperación e Inversión (ACI) desde el año 2002, la cual busca crear lazos con el mundo para el desarrollo. Es así como la pandemia se convirtió en una oportunidad para fomentar y fortalecer dichos lazos a través de diferentes procesos que se resumen y caracterizan en acciones de facilitación.

Con la pandemia se han modificado esquemas y estrategias de atracción de inversión hacia modelos no presenciales. Además, se han logrado facilitar ejercicios de cooperación sur-sur donde la ACI ha brindado asistencia técnica a otros gobiernos con interés en implementar acciones de

internacionalización, a través del intercambio de modalidad virtual.

Asimismo, se han posibilitado diferentes tipos de alianzas, donde destaca Ruta N. Un centro de innovación y negocios de Medellín, quienes de la mano de la academia, las empresas y en asociación con el conocimiento internacional adquirido, logró desarrollar ventiladores con código abierto como medida preventiva frente a los picos de contagio de COVID-19 previstos en la ciudad. Igualmente, Medellín, como ciudad internacional, trabaja con sus ciudadanos los derechos y deberes de una ciudadanía global, convirtiéndose en una herramienta pedagógica y de concientización social.



A la vez, socios del sistema de Naciones Unidas, ONG o incluso las misiones diplomáticas en los diferentes países demuestran la necesidad y la oportunidad que existe de realizar una acción internacional local que convoque a todos los actores de desarrollo presentes en el territorio, en donde cobran relevancia los mecanismos de coordinación no jerarquizados, la articulación multinivel y la colaboración con otros órdenes y poderes de gobierno, así como con organismos internacionales.

Asimismo, es claro que, al colaborar con la sociedad civil, las autoridades locales pueden aumentar la transparencia y la implicación comunitaria de forma efectiva en las respuestas a la pandemia (ONU, 2020).



2.4. El papel de las OFARIS: aprendizajes, limitaciones y oportunidades

La crisis ha dejado en evidencia la importancia de trabajar de forma conjunta, colaborativa y solidaria para enfrentar los principales desafíos urbanos en la actualidad.

A través de diferentes mecanismos, con la participación de distintos actores del territorio, con mayores o menores instrumentos de planificación y gestión, con posibilidades –o sin ellas- de comunicación, difusión y monitoreo, la acción internacional de los gobiernos locales no se ha detenido durante la pandemia. Por el contrario, ha buscado las oportunidades y posibilidades de acelerar su actuación resiliente, con mayores o menores recursos, bajo el entendido de que el futuro del planeta se juega en las ciudades y áreas urbanas donde se deben resolver los problemas más complejos a través de las soluciones más innovadoras y creativas.

Por lo anterior, se entiende que el liderazgo de las OFARIS resulta clave a la hora de fortalecer la capacidad de respuesta de las ciudades frente a los más diversos desafíos que se pueden enfrentar en ésta y en otras posibles situaciones de crisis. Como el resto de las áreas municipales, la acción internacional de la ciudad también se ha volcado en combatir la crisis sanitaria provocada por el COVID-19 y sus efectos.

Es más que evidente la capacidad de resiliencia con que han actuado las OFARIS de los gobiernos locales, en un tiempo récord, en algunos casos, sin preparación previa y con diversas limitantes. La Tabla 1, presenta diez roles identificados como los más significativos que tuvieron y pueden tener estas instancias en medio de una crisis como la actual:

“Nos hemos reinventado, mostrando capacidad de resiliencia para afrontar la pandemia. Esta ha sido una oportunidad para mostrar el rol de las oficinas de internacionales y poner en valor la importancia de sus contribuciones para la ciudad”.

BELEN PAOLUCCI,
Municipio de Morón

“La oficina internacional ganó visibilidad y peso estratégico al interior de la Prefeitura como resultado de la gestión de articulaciones entre las áreas de gobierno y actores internacionales para identificar respuestas a la crisis”.

BRUNA STARLING,
Prefeitura de São Paulo

Tabla 1. Diez roles de una OFARI para atender una crisis	
Diálogo	<ul style="list-style-type: none"> • Con instancias del gobierno local (nivel interno) y con homólogos de gobiernos locales (nivel externo) y socios internacionales en general, en los niveles político y técnico según corresponda
Consulta	<ul style="list-style-type: none"> • Convertirse en el punto focal para todas las instancias del gobierno local y los socios externos con el fin de evitar duplicidad y dispersión; siendo una fuente confiable, ágil y oportuna de información y respuesta
Facilitación	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de facilitar y promover los puntos de encuentro entre las necesidades del gobierno local (demandas) y posibilidades de acción internacional con socios externos (oferta)
Articulación	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de articular y coordinar eficazmente a los actores del gobierno local (nivel político y técnico) para iniciar e implementar dinámicas de acción internacional (intercambio, cooperación, alianzas, etc.)
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez lo anterior, es necesario planificar, al interior del gobierno local, la acción internacional acorde a los procesos y procedimientos internos con que se cuente
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario asegurar que las iniciativas de acción internacional contribuyan verdaderamente a las políticas y programas de la agenda local de desarrollo, por lo cual acciones de seguimiento son siempre necesarias
Sistematización	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez concluida la implementación de las iniciativas de acción internacional conviene sistematizar las principales lecciones obtenidas como parte de un proceso de gestión de conocimiento local y propio
Medición	<ul style="list-style-type: none"> • El reto siempre pendiente es medir con rigurosidad metodológica las contribuciones de la acción internacional en beneficio del territorio, sus políticas y programas hacia la ciudadanía.
Incidencia	<ul style="list-style-type: none"> • La participación en escenarios y foros de toma de decisión es clave para los intereses de los gobiernos locales, en términos de lograr cada vez mayor reconocimiento y posicionamiento como actores del orden internacional
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez completo el ciclo, es importante difundir y visibilizar los resultados y contribuciones de la acción internacional en la agenda de desarrollo local

Fuente: Elaboración propia, a partir de insumos 11º Taller de Aprendizaje AL-LAs.

Las nuevas condiciones de trabajo sin desplazamientos físicos, que ha impuesto el COVID-19, supuso un cambio importante en la forma de organizar las labores, para lo cual un buen número de gobiernos locales pudieron no estar preparados. Tras más de nueve meses de pandemia, empiezan a verse estas limitaciones, más bien como oportunidades para fortalecer la propia acción internacional de los gobiernos locales, en donde las dificultades presupuestales –generalmente presentes- son cada vez menos una limitante.

“Hay que estar preparado para la realidad cambiante y tener modelos de acción internacional flexibles”.

CARLOTA ROSÉS

Técnica de Relaciones Internacionales
Área Metropolitana de Barcelona

Tabla 2. Principales limitaciones y oportunidades para la acción internacional de los gobiernos locales durante la crisis

LIMITACIONES	OPORTUNIDADES
Disponibilidad de herramientas / plataformas tecnológicas de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> Necesaria incorporación de la cultura digital a favor de los intercambios internacionales. Optimización del trabajo a través del entorno virtual.
Imposibilidad de desplazamiento, mudándose todo hacia la virtualidad.	<ul style="list-style-type: none"> Dinamización de relaciones y canales de diálogo entre las OFARIS y redes de ciudades. Posibilidad de asegurar más fácilmente la participación de responsables políticos de la ciudad.
Capacidad (humana y técnica) de respuesta frente a las múltiples solicitudes.	<ul style="list-style-type: none"> Identificación y generación de acuerdos colaborativos a partir de problemáticas comunes.
Dificultades presupuestales (de ejecución, re-orientaciones de recursos, o falta de éstos, según el caso).	<ul style="list-style-type: none"> Mayor posibilidad de intercambios de conocimiento, con una participación más alta a partir de entornos virtuales.
Readaptación propia de las actuaciones de los socios internacionales por la crisis.	<ul style="list-style-type: none"> Repensar la propia acción internacional de los gobiernos locales de manera estratégica, participativa y de largo plazo.
Sobresaturación de actividades internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> Participación de un conjunto de actores y áreas de gobierno, más amplio en la acción internacional. Ser más selectivo sobre la participación en redes de ciudades.
Capacidad de sistematizar experiencias en tiempo real.	<ul style="list-style-type: none"> El poder del conocimiento como motor del desarrollo. Sistematización y divulgación de experiencias.

Fuente: Elaboración propia a partir de insumos del 11º Taller de Aprendizaje AL-LAs.

Caso 14. FAMSI: adecuación de actividades de proyectos cooperación descentralizada

La emergencia sanitaria tuvo por consecuencia una pausa en las actividades que las ciudades se encontraban desempeñando, sin embargo, la importancia de continuar garantizando resultados, les llevó a adaptar proyectos en curso.

Previo a la pandemia, el Municipio Metropolitano de Quito se encontraba implementando desde 2018 el proyecto “Apoyo a la población vulnerable a través de la gestión ambiental – patrimonial del Municipio de Quito”, con el apoyo financiero del Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI).

Como resultado de la crisis, fue necesario redefinir el objeto del apoyo financiero proporcionado por FAMSI, para destinarlo a la compra de equipo de seguridad para que los recicladores retomaran actividades en condiciones más seguras. Entre los equipos adquiridos se encuentran: botas, mascarillas, guantes y trajes de seguridad. Asimismo,

se realizaron jornadas de fumigación en las áreas de recolección para prevenir contagio entre los recolectores. Finalmente, se realizaron sesiones de sensibilización para que los recicladores pudieran conocer la forma de realizar sus actividades de forma segura.

Inicialmente, el proyecto contemplaba como beneficiarios a los recicladores del Centro de Educación y Gestión Ambiental (CEGAM) del Centro Histórico de Quito, sin embargo, se ampliaron los beneficiarios a los del resto de CEGAM de la ciudad y a otros integrantes del colectivo que requerían apoyo urgente para reiniciar actividades y mantener a sus familias, beneficiando a casi 15 mil personas.

De esta forma, el objetivo del proyecto se mantiene vigente, pero las actividades fueron replanteadas para adaptarse a la coyuntura y contribuir a beneficiar a grupos vulnerables.

2.5. Dividendos para la acción internacional a partir de la crisis

La pandemia generó impactos negativos en casi todos los aspectos de la vida de los países, las ciudades y los ciudadanos en general. No obstante, en el caso particular de la internacionalización territorial, también es posible identificar algunas lecciones relevantes que los territorios podrían capitalizar, y no dejar perder en una nueva realidad cuando el COVID-19 deje de imponerse como tema principal en la agenda global y las ciudades recuperen su capacidad de organizarse para enfrentar los retos del desarrollo sostenible.

La acción internacional debe lograr incorporarse con mayor intensidad en el ADN de la gestión pública de las ciudades. Requiere entenderse su importancia, su rol estratégico y su contribución al cumplimiento de las metas propuestas por cada administración pública. Mientras ello no logre consolidarse, ésta continuará altamente expuesta a los vaivenes y riesgos que suponen siempre los cambios de las administraciones locales, con el riesgo de desaparecer o tener que volver a transitar caminos ya recorridos en el pasado.

“Esta crisis es un momento propicio para repensar la acción internacional de los gobiernos locales. A pesar de las contribuciones a esta crisis, el tema aún no se ha consolidado en la agenda local por lo que debemos entender cómo posicionarlo como un tema prioritario en la administración pública”.

MARIANA FLORES,
Ciudad de México



Tabla 3. Elementos de la acción internacional fortalecidos a partir de la crisis para no perder en el futuro

Liderazgo desde los territorios	Independiente de las diferentes formas de organización de cada Estado, quedó claro en esta crisis, cómo los gobiernos locales tuvieron un liderazgo y un rol clave desde las primeras semanas de afectación de la pandemia y en donde la acción internacional también demostró sus posibilidades para contribuir al desarrollo del territorio en un momento tan crítico como el actual.
Visibilidad y reconocimiento	A partir de la acción internacional realizada durante la pandemia, las OFARIS o las respectivas áreas de gestión internacional, lograron posicionar la relevancia de su trabajo dentro de la administración pública y en algunas ocasiones con otros actores locales del territorio.
Fluidez en el diálogo	Este escenario de crisis demostró que es posible acelerar los procesos de diálogo, comunicación, interlocución que son necesarios para implementar la acción internacional, y cómo estos requieren ser flexibles y ágiles en su implementación.
Vinculación de nuevos actores	Tradicionalmente se asocia la acción internacional únicamente con los gobiernos locales, pero algo que demostró este tiempo de crisis, es que son muy diversos los actores del territorio que pueden aportar en estas dinámicas bien sean públicos, privados e incluso organizaciones o agrupaciones de la propia ciudadanía.
Internacionalización estratégica	En medio de tantos cambios obligados que trajo la crisis, resulta necesario destacar la importancia que tiene para un gobierno local, contar –cada vez más– con planes estratégicos y específicos de acción internacional, en lugar de implementar iniciativas puntuales y/o reactivas. Una situación de crisis como la generada por el COVID-19, pone de manifiesto la importancia de recordar y reforzar nuevamente el mensaje, de que la acción internacional debe superar las acciones aisladas y espontáneas hacia una verdadera política que esté directamente relacionada con la especificidad del territorio y su planificación estratégica.

Necesidad de seguimiento y medición	Si bien son incontables las iniciativas y procesos de acción internacional impulsados durante la pandemia, es hoy todavía más importante retomar la discusión política y técnica alrededor de la medición de esta acción internacional en términos de su contribución a las políticas y programas de desarrollo del territorio.
De la gestión a la movilización del conocimiento	Si bien los gobiernos locales han participado durante meses en los más diversos escenarios de intercambio de conocimiento, buenas prácticas, lecciones aprendidas, etc. el paso siguiente, y necesario, será asegurar una gestión del conocimiento que permita conectar dichas experiencias con las nuevas estrategias y decisiones que toman los diferentes gobiernos locales. Se trata de contar con una efectiva capacidad de transformar lo conocido y aprendido en políticas efectivas de impacto rápido en los territorios. En la medida en que la acción internacional de un territorio logre capitalizar dichas experiencias en acciones concretas que beneficien directa o indirectamente a su ciudadanía, su legitimidad y efectividad difícilmente podrá ser puesta nuevamente en duda.
Naturaleza transversal de la acción internacional	La acción exterior es de naturaleza transversal e involucra la coordinación de esfuerzos entre múltiples actores, sino también entre los distintos campos a través de los cuales se implementa la agenda.

Fuente: Elaboración propia, a partir de insumos del 11º Taller de Aprendizaje AL-LAs.



“Necesitamos que las medidas de recuperación de nuestras ciudades tengan a la acción internacional como eje transversal a todas las áreas”.

ARNAU CAMPOS,
Ayuntamiento de Madrid, España

A partir de la virtualidad también es posible entender cómo muchas ciudades que no implementaban mayores dinámicas y procesos de acción internacional, pudieron acercarse a este escenario diverso que trae consigo potenciales beneficios para el desarrollo local. La internacionalización, como ha quedado demostrado en el marco de la pandemia, no es una cuestión de unas pocas ciudades del mundo, ni de las ciudades más grandes o con mayor desarrollo, sino que se ha hecho extensiva a un número cada vez mayor de territorios interesados en encontrar nuevas formas de potenciar su desarrollo. Es así que se espera que en la nueva normalidad las relaciones entre gobiernos locales de diferentes países continúen siendo más de cooperación que de competencia.

Lo anterior no obstante, implicará nuevos retos para las ciudades que decidan continuar esta senda de la internacionalización, donde está claramente documentado que esto no se trata de un proceso que sea regido por la improvisación, sino que al contrario, la acción internacional requiere niveles mínimos y adecuados de planificación, gestión y profesionalización. Esto no debe ser visto como un impedimento insuperable, toda vez que la evidencia demuestra cómo son cada vez más las ciudades del mundo que apuestan por esta opción complementaria de la gestión pública con importantes niveles de resultados. Lo realmente importante es tener claro cuáles son las prioridades de desarrollo local fijadas en el ámbito local, para evitar la dispersión de esfuerzos en iniciativas que no respondan a dicha priorización, y esta puede ser una tentación en la que se puede caer fácilmente, si no se tienen procesos de planificación y orientación claros de la acción internacional.

“También se ha dado la oportunidad de visibilizar mejor el trabajo que hacen las ciudades y creo que en este sentido, se ha democratizado un poquito la posibilidad de visibilizar porque hay ciudades y territorios que tienen mucha presencia en las redes ya ganada por año de actuación y por una gestión urbana y territorial muy contundente, pero ha surgido la oportunidad, para qué ciudades más pequeñas, para las que no son tan visibles también aporten, porque todo el mundo tiene algo que aportar, y que aprender, y el proceso de aprendizaje puede venir de cualquier escala”.

ROSA MARÍA ARLENE,
CIDEU

Junto con lo anterior, será importante no perder de vista la dimensión real de la acción internacional, más allá de la visión estrecha o limitada al marketing y la publicidad como vía de posicionamiento. Con la crisis, y a partir de las experiencias de diversas ciudades del mundo, se hace evidente la multiplicidad de formas, vías y posibilidades con que cuenta la acción



internacional, y en donde las ciudades que recién se incorporan a la dinámica tendrán aún mucho por aprender de sus pares que llevan décadas inmersas en la gestión internacional.

En definitiva, como toda crisis, el COVID-19 ha traído transformaciones importantes para la acción internacional de los gobiernos locales, unas veces más o menos positivas, pero sin duda también oportunidades y posibilidades que podrían aprovecharse en la internacionalización de los años venideros, en donde no cabe la menor duda que el contacto entre las ciudades y las redes de ciudades deberán consolidar su inmenso potencial para lograr colocar a los gobiernos locales como actores protagónicos del sistema de gobernanza mundial.

La coyuntura ha llevado a algunas ciudades a replantear sus estrategias internacionales para adaptarlas al contexto actual. El proceso de reflexión por el que estas ciudades han atravesado las ha llevado a cuestionarse los espacios en los que necesitan participar, los roles que resulta estratégico desempeñar y las áreas en las cuales incursionar.

Las estrategias de internacionalización de las ciudades deben presentar orientaciones para que la ciudad pueda avanzar en sus metas de desarrollo a corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, estos instrumentos no pueden ser estáticos, deben ser revisados constantemente para garantizar alineación con las prioridades del territorio y su adaptación al contexto internacional. En el caso particular de la pandemia, las estrategias internacionales permitirán que las ciudades puedan recuperarse aprovechando el potencial de su acción internacional.

“Esta crisis ha mostrado la relevancia del papel de los gobiernos locales como actores del desarrollo. Esta es una oportunidad para alcanzar un cambio en el sistema de gobernanza global que permita que los gobiernos locales tengan una mayor participación en las discusiones a nivel internacional”.

HUGO SALOMÃO,
Prefeitura de Belo Horizonte

Caso 15. Mánchester: Actualización de estrategia internacional

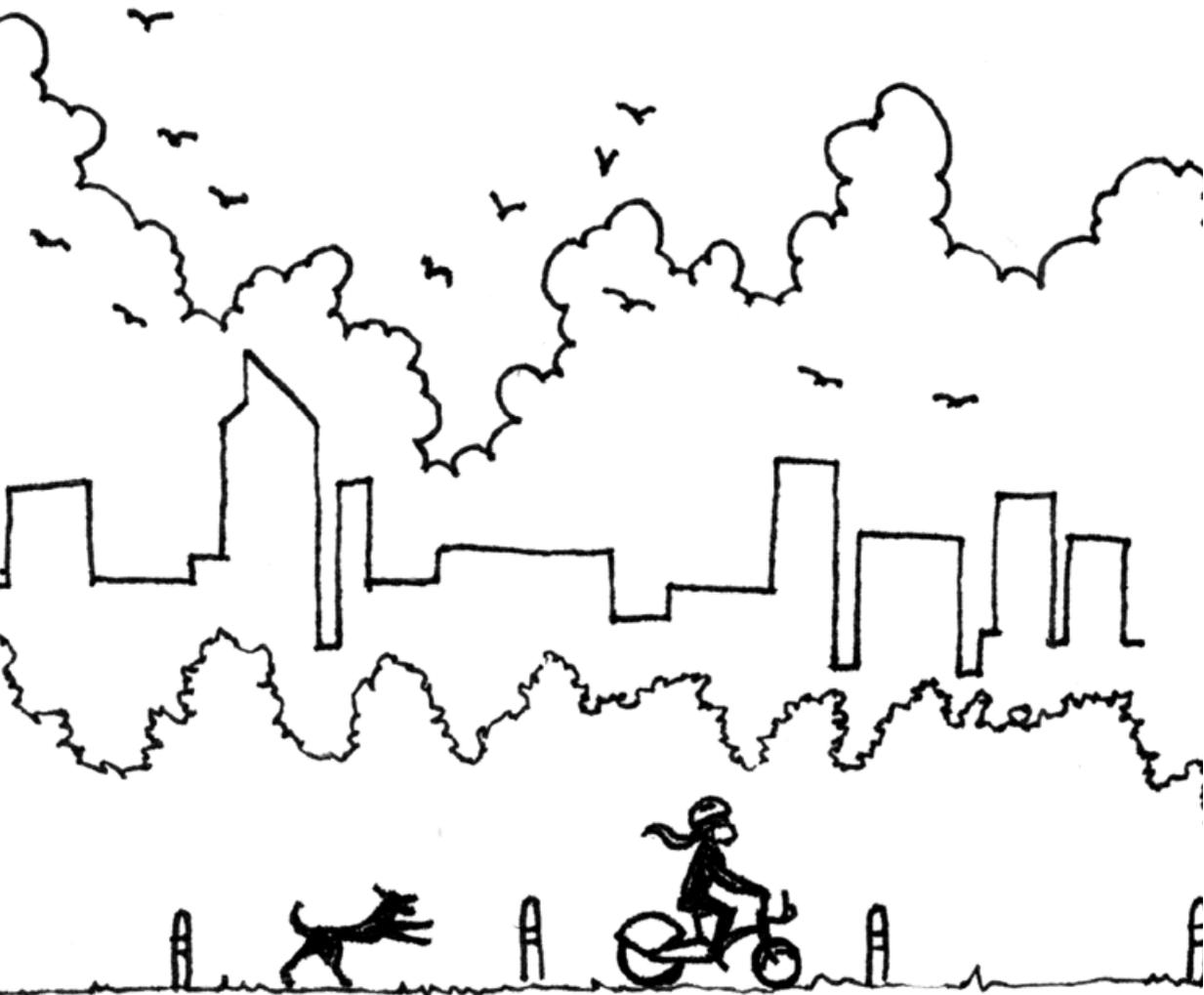
CASO 15

La estrategia internacional del Gran Mánchester 2017-2020 fue presentada con el objetivo de avanzar hacia la visión a largo plazo de consolidar a la ciudad entre las 20 ciudades globales para el 2035 y para contribuir, desde la internacionalización, al cumplimiento de la estrategia general de desarrollo en la ciudad.

Ante la coyuntura derivada de la crisis del COVID-19, la ciudad reconoció la necesidad de actualizar su estrategia internacional para adaptarse al contexto actual. De esta forma, se diseñó una estrategia internacional por un año, considerando que el escenario actual puede cambiar rápidamente, con la cual se busca que desde la acción internacional se pueda contribuir a la recuperación de la ciudad.

De esta forma, la estrategia para el 2021 plantea 2 grandes objetivos, de los cuales se desprenden una serie de objetivos estratégicos particulares: i) revisar la visión a largo plazo y fortalecer el marco estratégico para identificar nuevos objetivos para contribuir a las ambiciones a largo plazo de la ciudad a la luz de los nuevos retos y oportunidades; y ii) Abordar los problemas inmediatos y emergentes provocados por COVID-19 y cualquier desafío y oportunidad que surja de la nueva relación del Reino Unido con la Unión Europea.

La estrategia plantea la articulación con actores del territorio, el aprovechamiento de las relaciones con redes y ciudades a nivel internacional y la participación de las diferentes áreas de gobierno. Este instrumento será revisado y actualizado en un año.



Caso 16. Buenos Aires: Estrategia de proyección internacional

En 2019 Buenos Aires definió su estrategia de proyección internacional como una ciudad líder para vivir, visitar, estudiar y hacer negocios. Los impactos generados por la crisis derivada del COVID-19 han llevado a la ciudad a replantear la forma en la que la ciudad se vincula con el mundo, partiendo de cuatro principales afectaciones.

En este contexto, la ciudad identificó cuatro pilares a incorporar en la estrategia de proyección de la ciudad:

- i) Ciudad preparada
- ii) Nueva espacialidad
- iii) Cambio climático
- iv) Buen gobierno

De esta forma, Buenos Aires transversalizó estos cuatro pilares para que los cuatro ejes estratégicos para su proyección internacional, puedan responder a la coyuntura actual y

permitan a la ciudad avanzar en sus objetivos en la nueva normalidad y aprovechar los cambios que han tenido lugar en el escenario internacional. Por ejemplo, de cara a los cambios en las dinámicas como resultado de la pandemia, la ciudad apostará por la atracción de los “nómadas digitales” para contribuir a su reactivación económica y para mejorar su proyección internacional.

Las ciudades que tengan una buena gestión de la crisis y una rápida capacidad de proyección podrán mejorar su posicionamiento relativo a nivel global. En este sentido, Buenos Aires tiene la oportunidad de incrementar su incidencia en la discusión global de ciudades, mediante el fortalecimiento de la cooperación bilateral, su liderazgo en redes de ciudades y su posicionamiento a través de premios y rankings internacionales.

Teníamos una estrategia de proyección internacional

Antes de la llegada del Covid-19, las ciudades venían ganando protagonismo en la agenda global del desarrollo, se consolidaban como motor económico mundial aportando más del 80% del PBI global, e iban incrementando y complejizando su nivel de competencia por la atracción de Talento, Inversiones y Turismo.

A partir de este diagnóstico, y como resultado de un proceso de diálogo abierto y participativo con líderes del sector privado, la sociedad civil y la academia, la Ciudad de Buenos Aires lanzó a finales del 2019 su **Estrategia de Proyección Internacional**. El objetivo principal de este documento fue posicionar a Buenos Aires como una **Ciudad Líder para Vivir, Visitar, Estudiar y Hacer Negocios**. Dentro de este marco, se definieron un conjunto de metas para el 2023 y se construyó, a partir del relevamiento, priorización y selección de los activos de la Ciudad, la **Identidad de Buenos Aires**, piedra angular desde donde trabajar para alcanzarlas.

ESCENARIO URBANO PRE-COVID19

- 1 Competencia entre capitales globales por la atracción de talento, visitantes e inversiones
- 2 Ciudades como motores del crecimiento económico
- 3 Creciente rol de las ciudades en la definición de la agenda global de desarrollo



2019 BA DEFINE SU ESTRATEGIA DE PROYECCIÓN INTERNACIONAL

Visión	BA Capital Global, hogar del talento, la creatividad y la diversidad	
Identidad	Calidad de Vida	
	Talento - Creatividad - Diversidad	
OBJETIVOS 2023		
BA entre las 20 Capitales Globales con mejor calidad de vida	+3,5 millones de visitantes	120 mil estudiantes internacionales

La pandemia cambió el escenario internacional para las ciudades

La crisis del Covid-19 impactó de forma transversal en nuestra estrategia. Los centros urbanos fueron epicentro de la pandemia y se espera que haya secuelas que cambiarán las pautas de posicionamiento internacional de las ciudades. Asimismo, continúa aún el debate sobre cuál será el rol de las grandes urbes en la nueva normalidad. Algunos creen que su protagonismo se acrecentará más allá de las dificultades atravesadas y del alto costo de las medidas implementadas. Otros, apuntan a una pérdida de su centralidad, argumentando que el temor a la densidad poblacional y la reconversión al teletrabajo llevará a más gente a vivir en los suburbios.

Por otra parte, la pandemia ha provocado una modificación en los hábitos de consumo de la población, lo que tendrá un correlato en cómo pensar y planificar las ciudades para que sigan siendo atractivas y continúen ofreciendo calidad de vida. Asimismo, la disminución de visitantes y estudiantes a nivel global por las restricciones a la movilidad internacional, produjeron profundas consecuencias económicas negativas para los destinos urbanos. Las ciudades deberán redoblar sus esfuerzos en impulsar una estrategia de reactivación económica rápida y robusta que les permita recuperar las pérdidas económicas y fiscales ocasionadas.



IMPACTO CRISIS COVID 19

Debate sobre el futuro de las ciudades

Restricciones a la movilidad internacional

Modificación de los parámetros de atractividad (hábitos)

Impacto económico y fiscal

Desurbanización Vs Mayor injerencia de las ciudades en temas de la Agenda Global

Menos estudiantes internacionales
Menos turistas internacionales

Cambios y nuevas demandas sobre el uso del espacio público y la movilidad urbana

Menos ingresos y recaudación

90%

de casos Covid en zonas Aurbanas (ONU)



¿Por qué debemos hacerlo ahora?

La carrera ya empezó. Muchas ciudades pasaron el momento más crítico, y ya están saliendo a posicionarse internacionalmente, lo cual "paga sus dividendos" en atracción futura. Ciudades como Buenos Aires necesitarán más de su posicionamiento internacional para la etapa de "reconstrucción" que otras ciudades que, seguramente, dispondrán de un mayor acceso a paquetes de ayuda, fondos contracíclicos, etc.

¿Como vamos a proyectar a Buenos Aires en la nueva normalidad?

VISIÓN

REORIENTADA Capital global sustentable, segura y diversa, que promueve el talento y la creatividad y ofrece la mejor calidad de vida a sus habitantes

OBJETIVO

Posicionar a BA como una gran ciudad para:



2.6. Ideas fuerza

El 11º Taller de Aprendizaje AL-LAs dejó planteadas diversas ideas fuerza que permitirán aportar al debate y la reflexión sobre la posibilidad de comprender la crisis como una oportunidad que permita fortalecer la acción internacional de los gobiernos locales, y las propias OFARIS, no solo en el escenario de post-pandemia, sino frente a los retos futuros de la agenda de desarrollo de las ciudades. La Figura 5 presenta una breve síntesis de lo expuesto por las personas participantes y que quedan como base para las discusiones necesarias posteriores.

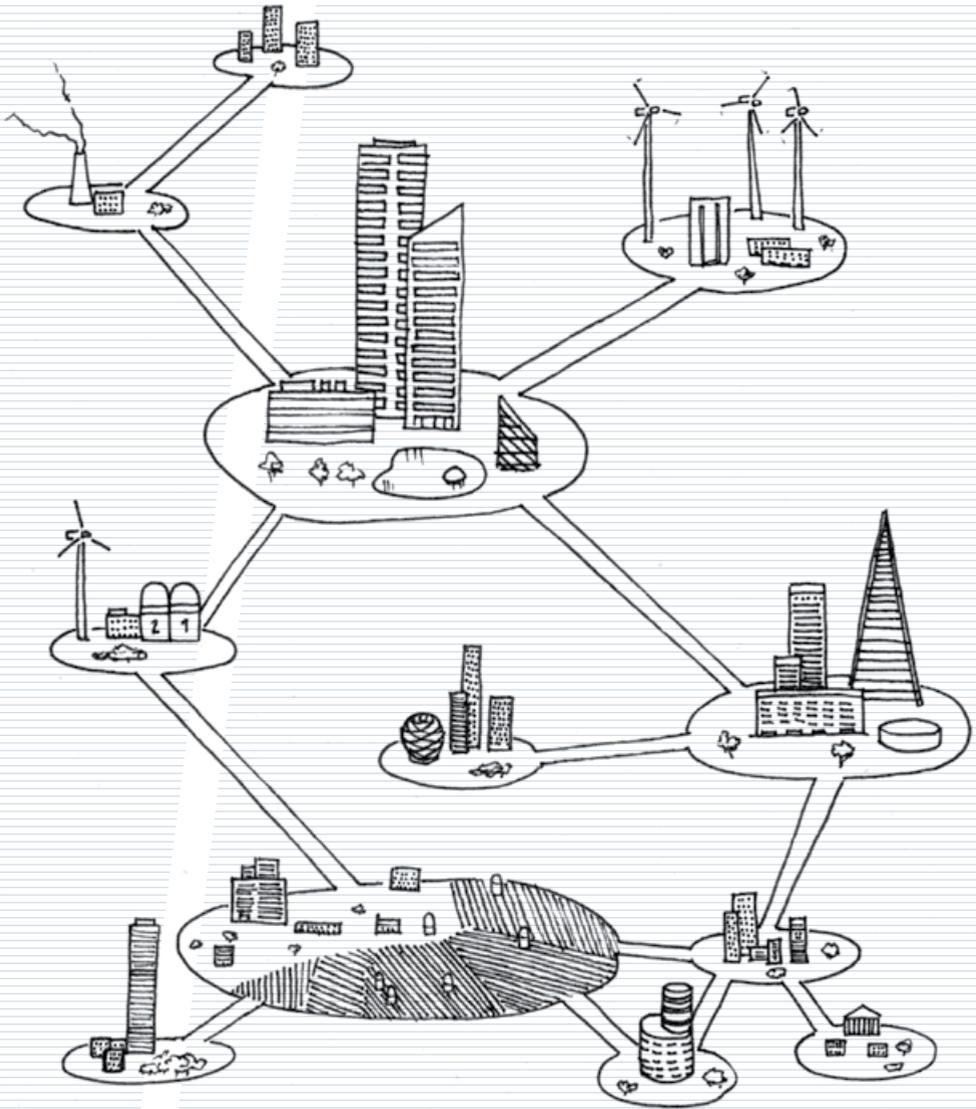
- 01. ¿Cuáles serán los espacios de participación prioritarios para las ciudades?
- 02. ¿Qué adecuaciones será necesario adoptar en la planificación estratégica de la internacionalización de la ciudad?
- 03. ¿Cómo aprovechar las sinergias y la proyección ganada en el marco de la pandemia para fortalecer el rol de las OFARIS y para construir una agenda de ciudad?
- 04. ¿Cómo transitar de acciones emergentes a una visión estratégica?



Figura. 5 Ideas fuerza para fortalecer la acción internacional de los gobiernos locales a partir de la crisis

- 01.** Importancia transversal de la acción internacional con otras áreas de gobierno
- 02.** Necesaria diversificación de vínculos y espacios de participación
- 03.** Capacidad de innovar para superar las limitaciones iniciales vividas
- 04.** Replantear el rol de las OFARIS y su posición al interior del gobierno local
- 05.** Medir de forma innovadora los aportes de la acción internacional al desarrollo
- 06.** Maximizar el trabajo virtual para lograr respuestas y soluciones más inmediatas
- 07.** Oportunidad para ciudades menos activas en el escenario internacional

Fuente: Elaboración propia a partir de insumos del 11° Taller de Aprendizaje AL-LAs



3. Las redes de ciudades y su potencial dentro de la acción internacional de los gobiernos locales

Antes que la crisis derivada del COVID-19 detonara, empezaba a plantearse una reflexión en torno a la necesidad de revisar e incluso repensar el ecosistema de redes internacionales de ciudades, el cual ha evolucionado, se ha enriquecido y dinamizado e incluso se ha complejizado con una mayor proliferación de redes. A la vez, éste ecosistema ha sido capaz de enfrentarse, con diversos retos y desafíos, a una crisis de dimensiones nunca antes vistas, con el propósito de seguir aportando a la búsqueda de soluciones oportunas y conjuntas para sus ciudades socias.

3.1. Las redes de ciudades y su contribución en medio de la crisis

Como espacios privilegiados para el intercambio de experiencias, la transferencia de conocimiento, el impulso de proyectos compartidos y los canales para procesos de incidencia política dirigidos a promover las necesidades comunes de los ciudadanos y, los intereses de las ciudades en el escenario internacional; las redes han jugado un rol importante en el manejo de la crisis y se están preparando para la recuperación.

De alguna manera las redes durante esta crisis han tenido capacidad de respuesta. A partir de un momento de inacción, cuando de repente hay un golpe en todo el mundo, en donde la comunidad internacional en su conjunto se queda perpleja, las redes han demostrado una gran capacidad de respuesta y una gran resiliencia. Las redes han ganado visibilidad, reconocimiento y se han mostrado útiles para las ciudades y por tanto, para los ciudadanos.

Las redes de ciudades activaron sus propios mecanismos de respuesta (bien sea por oferta propia o a demanda de sus socios) a través de diferentes iniciativas e instrumentos específicos que incluyeron la realización de seminarios web, el diseño de repositorios de buenas prácticas o asistencia técnica, entre otras formas de asistir de primera mano a las ciudades, en su difícil tarea de dar respuesta a las más diversas demandas que éstas recibían como consecuencia de la crisis derivada del COVID-19. Ninguna red se detuvo. La Tabla 4, brinda un panorama general del tipo de acciones realizadas por las redes de ciudades participantes en el grupo focal organizado, en el marco del 11º Taller de Aprendizaje, por AL-LAs y CGLU, como parte de su proceso de Experiencias de Aprendizaje en Vivo.

“Hemos estado en contacto y trabajado con nuestros socios más que nunca. Esto es sin duda resultado del COVID-19 y de la necesidad de las ciudades de contar con ayuda para responder a la crisis”.

GREG MUNRO,
Commonwealth Local Government Forum

Tabla 4. Principales iniciativas implementadas por las redes de ciudades durante la pandemia

RED	Seminarios Web	Espacios de intercambio de experiencias, aprendizaje y conocimiento	Instrumentos para la toma de decisiones	Repositorio de buenas prácticas	Asistencia Técnica	Acceso a recursos (financieros y/o materiales)	Impulso a implementación de proyectos piloto	Espacios de representación política y de incidencia
METROPOLIS				•	•			•
Commonwealth Sustainable Cities Network	•		•		•			
ORU Fogar					•			•
Resilient Cities Network	•	•	•	•	•	•	•	•
Council of European Municipalities and Regions	•	•	•	•	•	•	•	•
PLATFORMA-CEMR	•	•		•		•		•
UCCI	•	•	•	•	•	•	•	•
MERCOCIUDADES	•	•	•	•	•	•	•	•
C40	•	•		•			•	•
CGLU	•	•	•	•	•	•	•	•
AL-LAs	•	•		•				•

Fuente: Elaboración propia, a partir de respuestas obtenidas de las redes de ciudades incluidas.

Al inicio de la crisis y ante la incertidumbre de la situación, las redes de ciudades intentaron, en un primer momento, continuar con las actividades planificadas. Con el avance de la pandemia, reaccionaron adaptándose al contexto y generando actividades y reorientando recursos para dotar a sus socios de herramientas para una respuesta inmediata. Las diferentes redes han mostrado madurez en cuanto a secretarías técnicas, que se ven firmes y flexibles. Si bien la agudización de la crisis llevó, por un lado, a una duplicidad en la oferta de actividades, también llevó a las redes a generar sinergias para aprovechar las capacidades de sus pares y trabajar en complementariedad y cooperación, más que en un ambiente de competencia.

Las redes, a través de diferentes mecanismos de acción, posibilitaron y facilitaron el diálogo fluido, a nivel regional e internacional, al más alto nivel político entre autoridades locales, a la vez que permitieron el intercambio, el flujo de información, de experiencias y de conocimiento entre los equipos técnicos especializados de diversas áreas de la agenda del desarrollo local, trascendiendo el espacio tradicional que en algún momento, pareció reservado para unas pocas áreas o personas.

A lo largo de la pandemia atestiguamos procesos de diálogo y concertación ágiles, de apoyo a proyectos compartidos directamente encabezados por los líderes/as políticos de las ciudades participantes. Este liderazgo ha permitido revalorizar el concepto mismo y la importancia de estas redes, más allá de las circunstancias coyunturales de una crisis. De igual manera, la importancia de la información para el impulso de estrategias y políticas públicas, se ubica en el centro de la agenda de trabajo de las redes de ciudades durante la pandemia. La generación de conocimiento colectivo a través del intercambio de experiencias de respuesta a la crisis del COVID-19 y su recuperación ha sido una de las principales estrategias por parte de las redes de ciudades a sus miembros.

“Esta coordinación entre las redes aún debe buscarse, creo que al principio todos estaban buscando su sitio mientras reaccionaba muy rápido y al mismo tiempo vemos que las sinergias se han creado sobre la base del expertise de cada uno, para completarnos y trabajar en conjunto”.

MARLENE SIMEON, Plataforma

“Esta crisis nos mostró que en las relaciones entre ciudades y particularmente entre redes de ciudades, es con la solidaridad, la cooperación y el trabajo conjunto, no desde la competencia, que podemos avanzar hacia la recuperación y hacia mejorar las condiciones de desarrollo para todos”.

NELSON FERNÁNDEZ,
Intendencia de Montevideo

Caso 17: Cities for Global Health

AL-LAs y la Asociación Mundial de las Grandes Metropolis, (METROPOLIS), en colaboración con CGLU y ONU Hábitat, generaron la iniciativa Cities for Global Health, con el objetivo de mejorar la respuesta a la crisis derivada del COVID-19 mediante el intercambio de experiencias, desde gobiernos locales, regionales y metropolitanos en diferentes regiones y sobre diversas temáticas, recopiladas en un solo espacio de conocimiento.

La iniciativa surge en reconocimiento a la necesidad de trabajar en colaboración, sumando esfuerzos para el objetivo común de contribuir a que los gobiernos locales contarán con herramientas para mejorar su capacidad de respuesta a la crisis.

En un primer momento la plataforma recopiló los esfuerzos de respuesta de las ciudades, con el objetivo de proporcionar ideas inspiradoras, herramientas y soluciones.

También se pretendía explorar y mejorar nuevas formas de cooperación de ciudad a ciudad entre administraciones en diferentes niveles, tanto durante la emergencia como más allá.

Cities for Global Health ahora está ayudando a crear un espacio para compartir planes de recuperación y transformación para las ciudades y busca recopilar iniciativas y acciones de la comunidad local para responder a las necesidades que la pandemia ha dejado al descubierto.

An initiative co-led by

metropolis ●

**UCLG
CGLU**

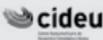
AQUAS / Alianza eurolatinoamericana
de cooperación entre ciudades

With the support of

**Ajuntament
de Barcelona**

Las experiencias fueron registradas directamente por los gobiernos locales, por lo que la cantidad de casos recopilados da muestra de la voluntad de brindar apoyo solidario a sus pares. La plataforma ha generado alianzas estratégicas con redes de ciudades para la difusión de la iniciativa entre sus socios. A pesar de que algunas de estas redes contaban con acciones propias de respuesta a la crisis, reconocieron la importancia de coordinar esfuerzos y no duplicar actividades, por lo que sus otras acciones contaron con enfoques diferentes.

Desde la plataforma se han recopilado 657 experiencias de 102 ciudades en 34 países.



“Las redes de ciudades jugaron un papel fundamental para articular esfuerzos y facilitaron el flujo de comunicación de los gobiernos locales para encontrar respuestas a los problemas comunes derivados de la crisis. Ahora es necesario entender cómo dar continuidad a esas sinergias”.

GABRIELLE GUIMARÃES,
Prefeitura de Rio de Janeiro

Aún con las dificultades que supone la no presencialidad, la virtualidad ha permitido que se aumente el nivel de participación y compromiso de las ciudades en las actividades de sus redes. Al mismo tiempo, parece que de momento, las limitaciones que suponían los largos y costosos desplazamientos físicos parecen haberse borrado.

Sin embargo, esta virtualidad ha impuesto a las ciudades la necesidad de ser mucho más selectivas a la hora de su participación. A partir de la información suministrada por las redes participantes en el 11º Taller de Aprendizaje, se calcula que entre marzo y noviembre de 2020, la oferta de seminarios web organizados por las diferentes redes del ecosistema superaba los 200. Si bien esto podría “democratizar” el acceso de las ciudades a estos espacios, en la práctica se observa que las ciudades que participan son, por lo general, siempre las mismas.

A la vez, las dinámicas que imponen los espacios de aprendizaje e intercambio virtuales, trajeron consigo una serie de lecciones sobre las nuevas formas, tiempos o metodologías adecuadas para realizar este tipo de ejercicios, entendiendo que buena parte de las agendas de las ciudades se encontraban altamente satisfechas por la urgente y rápida atención que se debía brindar a la emergencia sanitaria en los diferentes territorios.

Todo parece indicar que hay todo un espacio para pensar en términos de la innovación con que las redes de ciudades deberán hoy y mañana abordar esa gestión del conocimiento para satisfacer las más diversas necesidades de sus ciudades socias.

Así mismo, en un momento en que las ciudades están en primera línea de respuesta a la pandemia, pero de manera simultánea pensando en la recuperación, las redes como mecanismo para incidir en las agendas políticas a nivel internacional adquieren mayor protagonismo y relevancia.

Caso 18. Ciudades liderando el cambio

En abril de 2020, siendo aún una fase temprana de la pandemia, C40 instaló el “Global Mayors COVID-19 Recovery Task Force”, un grupo de trabajo conformado por 11 ciudades de diferentes regiones cuyo objetivo es impulsar la recuperación económica sostenible ante la crisis derivada del COVID-19.

El grupo está conformado por las ciudades de Milán, Italia; Freetown, Sierra Leona; Hong Kong, China; Lisboa, Portugal; Róterdam, Holanda; Medellín, Colombia; Melbourne, Australia; Montreal, Canadá; Nueva Orleans, Estados Unidos; Seattle, Estados Unidos; y Seúl, Corea del Sur.

Este grupo ha realizado posicionamientos políticos en diferentes espacios internacionales para hacer un llamado a la comunidad internacional para avanzar hacia la reactivación y la recuperación económica, pero recordando que aún existe la amenaza permanente del cambio climático, cuyos impactos serán mayores que los experimentados en la crisis sanitaria.

La iniciativa liderada por gobiernos locales busca aprovechar los procesos de recuperación por los que se atravesará de manera global para promover un cambio hacia modelos económicos sustentables. De esta forma, la red apoya los esfuerzos de este grupo para generar un cambio desde lo local.

Caso 19 .Experiencias de Aprendizaje en Vivo #BeyondTheOutbreak

UN HABITAT
FOR A BETTER URBAN FUTURE

CGLU
Ciudades y Gobierno
Lideres Urbanos

metropolis ●

CASO 19

La iniciativa promovida por CGLU, Metropolis y ONU Hábitat se vale de la solidaridad y la voluntad política de los gobiernos locales para ayudar a sus pares a través del intercambio de experiencias sobre la prestación de servicios asequibles y justos, fomentando la preservación de los bienes comunes y promoviendo los derechos humanos para garantizar el bienestar de sus habitantes. Los intercambios se realizaron a través de webinars temáticos, en los cuales participaron más de 200 representantes de 94 ciudades y regiones.

La iniciativa fue lanzada en de marzo de 2020 y se conforma de tres líneas de acción:

- Crear una comunidad virtual y viva, un entorno seguro, para compartir experiencias de gestión de crisis y protección de los bienes comunes.
- Facilitar el acceso a recursos en línea para gobiernos locales y el intercambio activo de materiales, estrategias y protocolos

para ayudar a otros a tener éxito y ampliar rápidamente la lucha contra el virus.

- Elaborar guías junto con ONU Hábitat y otros socios en respuesta a las necesidades de los gobiernos locales y regionales, con base en el aprendizaje de las autoridades locales mientras se preparan y responden a la pandemia, y en busca de apoyar a la posterior recuperación social y económica.

Los temas abordados en las experiencias de aprendizaje en vivo son: liderazgo de las mujeres, asociaciones de gobiernos locales, vivienda, accesibilidad, migración, movilidad, desarrollo económico local, trabajadores públicos, tecnologías digitales, informalidades, ciudades más seguras, democracia local, cultura, sistemas alimentarios y finanzas locales.

Los hallazgos de estos espacios de intercambio permitieron la construcción del Decálogo de CGLU.

Caso 20. Proceso de consulta UN75

Con ocasión del 75° aniversario de las Naciones Unidas, la organización lanzó una conversación mundial a través de la campaña UN75, la cual representó una oportunidad para que los gobiernos locales y regionales contribuyeran a construir una visión conjunta del mundo que se espera para el año 2045.

Considerando la importancia de dicha oportunidad, CGLU se sumó al compromiso de impulsar un proceso de consulta para construir, desde lo local, una imagen común del mundo que se quiere hacia el 2045. En América Latina la consulta fue realizada en el marco de la Alianza Cordial a través de las redes que la conforman: AL-LAS, FLACMA, Mercociudades y UCCI, en medio del reto que suponía avanzar dicho proceso en el contexto actual de la pandemia del COVID-19. Se contó con la participación de 17 países de la región,

cerca de 100 participantes directos, incluidos líderes y lideresas locales, y se combinaron diversas herramientas metodológicas a la distancia (entrevistas, grupos focales, formularios, entre otros).

Dichos aportes fueron presentados en el informe “El papel de los Gobiernos Locales y Regionales en la gobernanza del futuro global del sistema internacional” ante el Sistema de Naciones Unidas con base en tres temáticas 1) Tendencias y desafíos actuales; 2) El mundo que se espera en 2045; y 3) El cambio estructural que se espera ver.

Este ejercicio fue realizado en el marco de la emergencia sanitaria, por lo que los hallazgos y recomendaciones obtenidos reflejan, entre otras cosas, el renovado espíritu de cooperación entre gobiernos locales y su necesidad de un mayor reconocimiento en el sistema internacional.

Caso 21. U20: hacia una agenda de expansión y crecimiento en la nueva normalidad.



CASO 21

El Urban 20 (U20), lanzado hace tres años reúne anualmente a ciudades de los estados miembros del G20, ciudades observadoras, organismos internacionales y expertos, para debatir y presentar a los líderes del G20 una posición común sobre los temas de la agenda de desarrollo global que tienen epicentro en las ciudades, como la acción climática, la inclusión e integración social, y el crecimiento sostenible.

En el marco de la III Cumbre de Alcaldes de U20, organizada por Riad, capital de Arabia Saudita, y realizada de forma virtual entre el

30 de septiembre y el 2 de octubre, los miembros del U20 instaron a las naciones reunidas en el G20 a trabajar por una recuperación verde y justa, y acelerar el progreso hacia un futuro inclusivo y neutral en carbono.

Entre otras recomendaciones, se pide facilitar el acceso de las ciudades al financiamiento internacional para una reconstrucción sostenible post COVID-19, con nuevos mecanismos financieros para desarrollar ciudades a escala humana y potenciar la colaboración nacional y local para salvaguardar el planeta.



Caso 22. Red de Destinos Urbanos Latinoamericanos

El sector turístico a nivel internacional se ha visto paralizado como resultado de la emergencia sanitaria. Pese a la paulatina reactivación que se ha ido experimentando en algunos países, las afectaciones se mantienen y aún es difícil calcular los impactos que tendrá esta crisis en el turismo.

Ante este escenario, las ciudades de Buenos Aires, Bogotá, Ciudad de México, Lima, Medellín, Quito, Río de Janeiro, Santiago de Chile y São Paulo lanzaron el 1 de diciembre la Red de Destinos Urbanos Latinoamericanos. Esta red tiene por objetivo posicionar a las principales ciudades de la región como destinos seguros y preparados para la recepción de turistas postpandemia y destacar los elementos que

unen a los destinos. Para ello, se generarán estrategias conjuntas para la reactivación turística y promover la llegada de visitantes internacionales a través de campañas de comunicación conjuntas, acuerdos bilaterales e intercambio de conocimientos.

Bajo el lema “Vive Ciudad Latina”, la iniciativa busca posicionar a las principales ciudades de la región como destinos preparados para recibir turistas tras la pandemia, y resaltar los atributos que unen a los destinos latinos, más allá de las fronteras. Actualmente, las nueve ciudades que integran la red recibieron el sello de destino seguro que otorga el Consejo Mundial del Viaje y el Turismo, que certifica que cumplen con todos los protocolos necesarios.

Caso 23. Mercociudades responde al COVID-19

Con el objetivo de orientar a las ciudades miembro que necesiten encontrar sus propias soluciones frente a esta pandemia, la red Mercociudades ha generado una herramienta de apoyo virtual sostenida en 3 pilares:

- Generación de herramientas de comunicación específicas (página web, difusión en redes sociales, formulario para asistir en formulación de proyectos, etc.)
- Cooperación solidaria entre ciudades miembro y las diversas instancias de coordinación de Mercociudades.
- Articulación y alianza con terceros, para compartir conocimientos, co-crear herramientas, sensibilizar e incidir.

En la web se pueden encontrar cientos de iniciativas de utilidad para los gobiernos locales:

- experiencias locales en el combate del virus, seminarios web, orientaciones para el teletrabajo, circuitos de solidaridad desarrollados a partir de la pandemia, convocatorias para el financiamiento de proyectos destinados a paliar las consecuencias del nuevo coronavirus, material actualizado sobre la pandemia y cómo afrontarla, y un espacio específico para solicitar colaboración en formulación de proyectos.

Caso 24. Plan de Acción Estratégico de Metropolis 2021-2023

metropolis ●

Metropolis inició en 2019 un proceso de reflexión estratégica con el objetivo de identificar los retos y oportunidades de la organización hacia la construcción de un nuevo Plan de Acción Estratégico para la red.

La crisis sanitaria, también impactó este proceso, entre otras cosas, generando un cambio en las dinámicas de las discusiones para realizarlas de forma virtual. A través de este proceso, Metropolis identificó cuatro desafíos prioritarios entre su membresía, que en gran medida, se han acrecentado como resultado de la crisis: crecimiento urbano, resiliencia, legitimidad pública y disrupción digital.

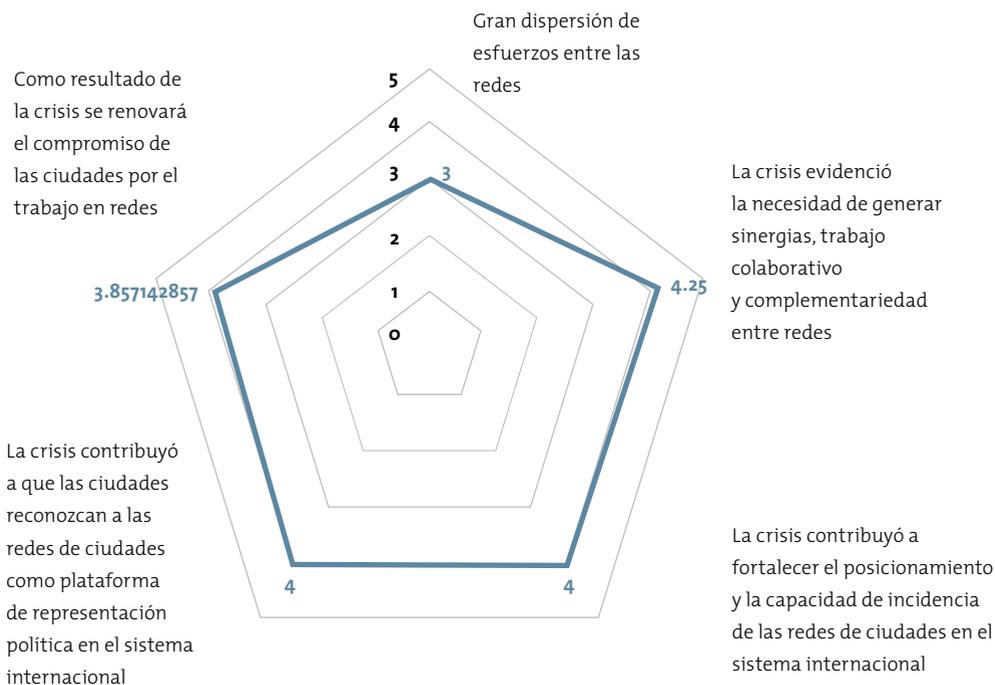
El Plan de Acción reconoce las afectaciones derivadas del COVID-19 y los cambios que esto generará en el panorama de las ciudades y sus redes. De esta forma, este marco de acción se orienta a abordar los temas identificados para contribuir a la ofrecer herramientas para la recuperación de ciudades miembro en un panorama de tres años, sin perder de vista los otros desafíos globales que aún hay por enfrentar.

Teniendo en cuenta los desafíos emergentes, este Plan será revisado anualmente para realizar los ajustes necesarios en términos de objetivos y acciones para su cumplimiento.

Fuente: metropolis.org

La Figura 6 presenta algunos de los principales efectos que tuvo la crisis sobre las redes de ciudades y que se constituyen en un insumo para repensar su rol en un escenario de recuperación, en términos de conceptualización, discurso y operación de las redes de ciudades en un futuro cercano.

Figura 6. Efectos de la crisis sobre las redes de ciudades



Fuente: Elaboración propia, a partir de respuestas obtenidas de las redes de ciudades incluidas.

“Sin duda las redes han jugado un papel indispensable para las ciudades. Hoy es necesario que las ciudades reflexionen sobre su participación y contribución a las redes de ciudades y las redes a su vez deben emprender una reflexión estratégica sobre su valor y sus aportes al ecosistema de redes”.

FELIP ROCA I BLASCO

Ayuntamiento de Barcelona

La crisis también ha sido un escenario propicio para la creación de nuevas redes y alianzas, en respuesta a la emergencia sanitaria y que buscan a través del trabajo conjunto prepararse para “una mejor recuperación”. Estas plataformas buscan responder a las afectaciones puntuales generadas por la pandemia.

Retos y oportunidades para el trabajo de las redes durante la crisis

Al igual que las propias ciudades, las redes también debieron enfrentar diversos retos durante la crisis. En términos operativos, éstas tuvieron –como todos– que adaptarse y acomodarse hacia los escenarios que supuso la virtualidad, y a la vez en términos de su accionar, tuvieron que replantear sus actividades, objetivos o el seguimiento a las agendas de desarrollo, entre otros aspectos.

La necesidad de brindar respuestas oportunas a sus ciudades socias en un contexto que ha tenido un permanente factor de cambio e incertidumbre, ha hecho que los tiempos de respuesta sean necesariamente más cortos y acordes a las respectivas demandas de las diferentes ciudades, llevando a que las redes tuvieran que incorporar ritmos cada vez más dinámicos de información y comunicación en su diario accionar.

La Figura 6 presenta algunos de los principales efectos que tuvo la crisis sobre las redes de ciudades y que se constituyen en un insumo para repensar su rol en un escenario de recuperación, en términos de conceptualización, discurso y operación de las redes de ciudades en un futuro cercano.

3.2. Las redes de ciudades y su potencial postpandemia

Antes que la crisis derivada de la COVID-19 detonara, se había originado una reflexión en torno a la necesidad de revisar e incluso repensar el ecosistema de redes internacionales de ciudades. En los últimos 5 años se ha evidenciado una implosión de nuevas redes a escala internacional así como la modificación de redes ya existentes, estimándose en la actualidad más de 300 redes. Desde un ecosistema simple, integrado por redes de liderazgo y filiación pública, se ha transitado hacia un sistema más amplio y complejo, en el que éstas cohabitan con redes multiactor y plataformas de ciudades con liderazgo privado, que operan a escala global⁹.

9. En la monografía “Repensando el ecosistema de redes internacionales de ciudades. Retos y oportunidades”, Agustí Fernández de Losada identifica 7 tipologías de redes de ciudades:

“Creo que efectivamente ya hemos superado el debate de la dispersión, creo que le hemos perdido miedo al número de redes y lo que estamos buscando a lo mejor en vez de coordinación es una especie de sincronización o alinearnos alrededor de objetivos comunes”.

EMILIA SAIZ,

Secretaria General de CGLU

Esta proliferación de redes había comenzado a generar ciertos efectos negativos en el ecosistema, entre otras cosas por: la dispersión de esfuerzos en un contexto de recursos escasos; la saturación de las ciudades derivada de una excesiva oferta de servicios; la falta de respuestas efectivas a los problemas más acuciantes que enfrentan las ciudades y la capacidad de las redes de incidir en forma efectiva en las agendas globales.

Una gran crisis como la actual, supone la búsqueda y consecución de grandes transformaciones donde se requerirán nuevas formas y fórmulas de trabajo colaborativo, donde las redes de ciudades ya han ofrecido diversas experiencias al respecto. El gran desafío para el ecosistema de redes será encontrar las necesarias complementariedades programáticas que puedan adaptarse rápidamente en un contexto internacional cambiante y aportar valores diferenciales y medibles a sus miembros, para que estos consigan sus objetivos tanto a nivel local, es su territorio, como a nivel internacional.

La pandemia nos ha enfrentado mucho más a todas las contradicciones que tenía el modelo urbano vigente. Las ciudades y sus redes están siendo desafiadas, no en las prioridades, ya que la pandemia ha demostrado que las prioridades de los gobiernos locales y regionales estaban en el lugar correcto, pero sí en la forma en la que estas prioridades se analizan y se abordan. ¿Es posible y necesario repensar la ciudad? ¿Qué valores como gobiernos locales compartimos para el tipo de ciudades inclusivas, sostenibles, resilientes y seguras que queremos?

El liderazgo de las ciudades, a través de sus redes, será clave para definir la ciudad que vendrá después del COVID-19. Sin embargo, crear un modelo para el futuro requiere de alineación

“Las redes de ciudades mostraron su valor en la emergencia sanitaria pero hoy es necesario que encuentren su valor diferencial frente al ecosistema de redes y el valor agregado que pueden ofrecerle a las ciudades con su participación”.

XAVI TIANA,

Área Metropolitana de Barcelona

i) redes globales generalistas de filiación pública; ii) regionales generalistas de filiación pública; iii) vinculadas a espacios culturales poscoloniales; iv) especializadas globales de filiación pública; v) temáticas regionales de filiación pública; vi) mixtas o multinivel de liderazgo público; vii) liderazgo privado.

y colaboración al interior de las mismas redes, entre redes y con los actos relevantes, pero sobretodo, producir visiones propias a nivel local y regional.

Es evidente que las agendas de desarrollo han sido absorbidas en buena medida por la urgente y necesaria atención que ha supuesto el COVID-19. No obstante, los temas de las agendas globales están vigentes, ya que los principios contenidos en ellas plantean una hoja de ruta hacia la recuperación postpandemia. Hoy más que nunca es necesario trabajar por su cumplimiento, por lo que las redes de ciudades jugarán un papel importante para mantener estos temas como prioritarios y en el foco de atención. Las ciudades y las redes que las representan tienen ante sí el reto y la oportunidad de seguir vinculando las agendas globales con los problemas más tangibles de los ciudadanos, que son los suyos. Pero para hacerlo deben ser capaces de adaptar la forma en la que se articulan con otros actores a nivel global y actualizar y potenciar el mensaje que transmiten.

Las discusiones alrededor de la agenda ambiental son tan solo un ejemplo de aquellos temas que deberán retomarse y que han sido, son, y serán fundamentales abordar en las diferentes ciudades del mundo, donde las redes de ciudades seguramente tendrán un rol dinamizador importante.

En un momento en que las redes y las propias ciudades han desarrollado un protagonismo y una visibilidad importante, alzando y posicionando su voz, ante los escenarios adversos que enfrentan la diplomacia y el multilateralismo tradicional, el rol de incidencia que se pueda seguir construyendo en las principales agendas políticas a nivel internacional será decisivo para el reconocimiento de los gobiernos locales como actores clave del desarrollo.

Será oportuno, y a la vez necesario, identificar de forma correcta los diferentes espacios –unos más visibles que otros– de la gobernanza global, donde se están tomando las principales decisiones de interés para las ciudades del mundo, para que, con el respaldo político de las redes de ciudades, los gobiernos locales puedan contar con espacios de incidencia.

“A pesar de la pandemia, no se puede perder el foco del cumplimiento de las agendas globales para el desarrollo como la Agenda 2030 y la agenda climática que apuntan hacia cambios de fondo a nivel mundial. Estos marcos son hojas de ruta, no sólo para el desarrollo sino para la recuperación post-pandemia”.

ANDREA LAVERDE,
Alcaldía de Bogotá, Colombia

“Estamos en un momento en que el multilateralismo tradicional de alguna manera pasa por horas bajas y lo que podríamos llamar el multilateralismo alternativo, el nuevo multilateralismo o las ciudades como parte de ese multilateralismo, están demostrando que se puede abordar las crisis desde otras perspectivas.”

AGUSTÍ FERNÁNDEZ DE LOZADA,
Director programa Ciudades
Globales de CIDOB

Para que dichas estrategias de incidencia tengan éxito, es importante que las ciudades no operen en solitario. Es indispensable tejer alianzas con otros actores, que permitan generar posicionamientos conjuntos y continuar fomentando el trabajo de las redes organizadas, representativas y temáticas que operan a nivel mundial y regional.

La pandemia ha puesto en evidencia lo que el movimiento municipalista reclama desde hace más de una década: la necesidad de una reconfiguración del sistema de gobernanza a nivel internacional que otorgue a las ciudades un lugar efectivo en la mesa global¹⁰.

Es así como la crisis actual plantea a las redes una oportunidad para repensar su funcionamiento, su operatividad, su utilidad, sus agendas propias y su aproximación final a la agenda y los principales desafíos urbanos. Por ello es posible indagar en algunos planteamientos que pueden contribuir a este proceso de reflexión:

Hacia el interior de las redes:

- ¿Cómo pasar de la contingencia que supone una respuesta inmediata frente a la crisis, hacia actuaciones con un sentido más político en el mediano y largo plazo?
- A partir de las lecciones que ha traído la virtualidad, ¿cómo repensar posibilidades y oportunidades de innovación de cara al trabajo que realizan con sus socios?
- ¿Es necesario repensar el relacionamiento al interior de cada una de las redes buscando mejores niveles de coordinación interna?

Hacia el ecosistema de redes:

- ¿Cómo superar el dilema de cooperación o competencia con otras redes y la complementariedad para buscar narrativas conjuntas?

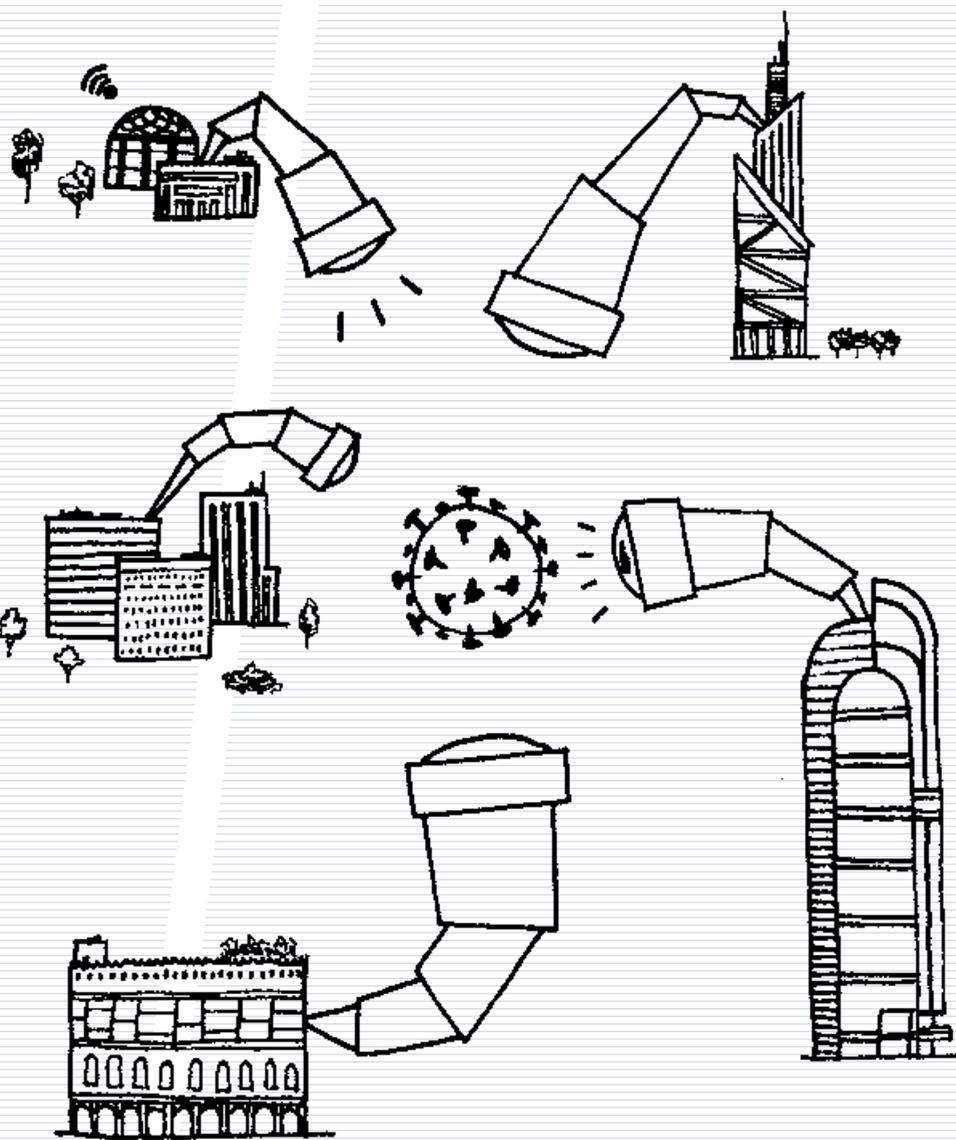
10. Consultar “Un lugar en la mesa global: los gobiernos locales como tomadores de decisiones en la agenda mundial”. <https://proyectoallas.net/our-work/global-table/>

- ¿Cómo maximizar las posibilidades y oportunidades para seguir fortaleciendo el trabajo colaborativo a partir de los desafíos comunes que enfrentan las diferentes redes de ciudades del mundo?

Hacia el sistema global de gobernanza:

- ¿Es necesario renovar el rol de las redes de ciudades en la actual gobernanza multinivel? ¿Cómo brindar a las ciudades socias mayores capacidades de inserción en dichos mecanismos de gobernanza?
- Más allá del sistema de Naciones Unidas, ¿cuáles son los otros centros de poder y/o sistemas "informales" en los que debemos incidir?
- ¿Cómo construir alianzas con otros actores para incidir en los diferentes espacios de poder que pueden de alguna manera dibujar o incidir en la agenda urbana?

En el contexto de la pandemia la acción internacional de los gobiernos locales, en general, y las redes de ciudades en particular, han logrado avances importantes en términos de gestión, proceso, intercambio y que serán valiosos conservar cuando esta coyuntura llegue a su final y que servirán como base para las nuevas crisis que podrán llegar en un futuro.



4. Hacia una nueva narrativa de la acción internacional ante ésta y futuras crisis

A partir de un relato construido desde la perspectiva de las ciudades que contribuyeron con su experiencia particular, el presente capítulo plantea una forma distinta de abordar las conclusiones del Cuaderno 10.

Las aportaciones de las ciudades que forman parte de AL-LAs, y de aquellas invitadas al 11º Taller de Aprendizaje y al grupo focal con redes de ciudades fueron cruciales para el análisis que se presenta.

A partir de los insumos obtenidos en estos dos espacios de diálogo y otro tipo de fuentes consultadas (CGLU, Naciones Unidas, Metropolis, BM, Banco Interamericano de Desarrollo, etc.), este análisis se enfocó en comprender la experiencia de las ciudades desde una perspectiva multiactor. Es decir, partió de concebir un ejercicio cognitivo centrado en recoger la mayor cantidad de puntos de vista, con el fin de proponer los elementos claves de una nueva narrativa de la acción internacional de los gobiernos locales ante ésta y futuras crisis.

Adicional a la perspectiva multiactor, es importante considerar que las conclusiones que se exponen en este capítulo tienen la intención de impactar en el quehacer de los gobiernos locales del mundo en varios sentidos:

En primer lugar, sirviendo como insumo para fortalecer la prospectiva y en algún sentido el contenido de las agendas de acción internacional a partir de las lecciones aprendidas de la crisis producida por el COVID-19.

En segundo lugar, como un aporte técnico a los profesionales que día a día trabajan por consolidar la acción internacional en el contexto de las ciudades, y que eventualmente, pueden utilizar las conclusiones de este cuaderno para fortalecer el rol y la incidencia de las OFARIS dentro de la agenda de desarrollo de las ciudades.

En tercer lugar, como un llamado conjunto a las ciudades, las plataformas de acción internacional y las redes de gobiernos locales, para aprovechar esta crisis como una oportunidad para seguir profundizando en las formas, modalidades y posibilidades de colaboración entre ciudades ante ésta o futuras crisis.

“Es importante insertar la narrativa de la cooperación como canal de solución de crisis, basada principalmente en la cooperación técnica”.

HERCULES KUSTER,
Estado de Minas Gerais

4.1. Claves para entender el modelo de análisis “hacia una nueva narrativa de la acción internacional de los gobiernos locales”

Se trata de entender el ejercicio realizado para la construcción del Cuaderno 10: “La acción internacional de los gobiernos locales en tiempos de crisis: perspectiva eurolatinoamericana en la respuesta a la COVID-19” como un espacio para revisar y analizar la manera como las ciudades han encontrado una narrativa diferente, o si se prefiere, nuevas formas de entender la acción internacional a partir de los aprendizajes que ha dejado por el COVID-19.

Al mismo tiempo que los aprendizajes derivados de este momento particular en la historia humana, ponen de presente la necesidad de avanzar en la consolidación de la acción internacional de los gobiernos locales “no como un fin en sí mismo”, sino como “un medio a través del cual las ciudades logran fortalecer sus políticas de desarrollo, y al mismo tiempo, crear mejores condiciones para afrontar ésta o cualquier otra crisis que pueda sobrevenir en el futuro”.

De esta manera, el modelo de análisis que se propone para avanzar hacia una posible “nueva narrativa de la acción internacional de los gobiernos locales ante la crisis”, empieza por auto comprenderse como un ejercicio de análisis sistémico de carácter cognitivo. Es decir, que por una parte, integra elementos esenciales del pensamiento sistémico tales como: i) la noción de complejidad dinámica, ii) el análisis de variables estructurales y ii) la innovación como función trascendente dentro de las experiencias y iii) aprendizajes de las ciudades y sus distintas formas de usar la acción internacional para afrontar la crisis.

Por otra parte, al ser un ejercicio de cognición técnico – político, la metodología de análisis centra su mirada en una serie de categorías que permiten clasificar las conclusiones presentadas en este cuaderno.

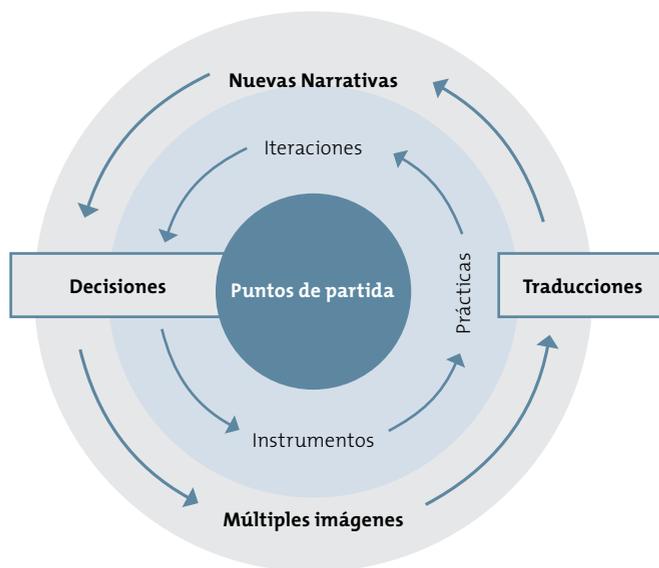
Dichas categorías, son en sí mismas, una forma de ordenar y presentar de manera sistémica los resultados de la reflexión propuesta desde AL-LAs a los gobiernos locales del mundo, cuyo fin último, es lograr que el presente documento tenga un alto valor de uso dentro de los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación de la acción internacional de los gobiernos locales. Aunque entender este asunto en el marco de la actual crisis, también intenta aportar

elementos estructurales para mejorar la comprensión, la operatividad y la incidencia de la acción internacional en las agendas de desarrollo propias de cada contexto de ciudad.

Es importante destacar que, las variables de análisis propuestas asumen las conclusiones del cuaderno como una serie de hechos y argumentos cuya dinámica no puede ser abordada “en forma fragmentaria”, es decir, “por partes” sino que es necesario entenderlo como “un sistema de elementos que tiene un/múltiples sentido/s en la intimidad (misma) del sistema” (Morín, 1994).

Así las variables sobre la cuales se centra el análisis y conclusiones del presente cuaderno, podrían resumirse de la siguiente forma:

Gráfico 7. Variables de una nueva narrativa de la AIGL desde un enfoque sistémico



Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de facilitar la comprensión de cada una de las variables propuestas, a continuación se hace una breve descripción de cada variable y su alcance dentro del análisis de la experiencia de la acción internacional de las ciudades ante la crisis:

- a. **Los puntos de partida:** A partir de la experiencia de la acción internacional de los gobiernos locales (AIGL) en el marco de la crisis, la idea es reconocer la heterogeneidad política, institucional y procedimental que las ciudades lograron evidenciar al hacer uso de distintas estrategias de internacionalización durante la atención de la crisis. Esta perspectiva destaca el hecho que para comprender este asunto, sería un error pensar que todas las ciudades atendieron la crisis de la misma forma y con las mismas condiciones y recursos.
- b. **La lógica de los instrumentos:** Esta categoría indaga por la racionalidad de los instrumentos o dispositivos de gestión socio-técnica que utilizaron las ciudades para atender la crisis, centrando la mirada en el valor de uso de estos instrumentos de acción internacional y sus diferencias en términos de aplicación. Lo importante es ver cómo operaron dichos instrumentos y, por supuesto, la proyección que estos tienen en la perspectiva de ésta y nuevas crisis.

Destacando que la profundización y sofisticación permanente de los instrumentos de acción internacional de los gobiernos locales, no solo es un elemento central para avanzar hacia una nueva narrativa de la AIGL, sino que además, es el punto de partida para futuras discusiones sobre aspectos tales como: i) la efectividad de las estrategias de acción internacional de las ciudades, ii) el acervo de conocimiento que haga falta crear para mejorar o innovar en los instrumentos de AIGL y iii) el papel de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación aplicadas a la acción internacional de los territorios.

- c. **Las iteraciones e interrelaciones:** Esta variable de análisis hace énfasis en las interrelaciones (relación entre actores) y las iteraciones (situacionales o de proceso) que se derivan de la práctica particular de cada ciudad en el marco de la actual crisis. El foco de esta variable se encuentra en

determinar el entramado político y técnico que potenció la dinámica de la AIGL en el marco de la actual crisis.

- d. **Contribución a las decisiones:** Partiendo de la base que la internacionalización de las ciudades se toma, en el contexto de este cuaderno, como una acción de gobierno, cuyo propósito es aprovechar las ventajas que puede tener un territorio al participar del sistema de gobernanza global, resulta interesante analizar la forma en la que dicha participación aportó insumos a las autoridades territoriales y sus equipos de gobierno para la toma de decisión en relación con: i) las medidas más adecuadas para mitigar los efectos de la pandemia en cada contexto de ciudad y ii) la forma como se sirvieron política y técnicamente de la acción internacional para aumentar su capacidad de respuesta ante la crisis.

De modo que, dependiendo el grado de complejidad y los resultados de dichas decisiones, sea posible observar la contribución de la AIGL, como un medio y a la vez como un escenario de gestión gubernamental, cuyo sentido práctico es demostrable, en la medida que aporte soluciones efectivas a los problemas públicos más importantes que afrontan las ciudades.

- e. **Imágenes variadas de la AIGL:** El análisis agregado de las anteriores variables genera una serie de múltiples imágenes sobre un mismo objeto, en este caso la acción internacional de los gobiernos locales en el marco de la crisis producida por el COVID-19.

La descripción de estas múltiples imágenes permite configurar un metarrelato en términos políticos, institucionales e incluso sociales, sobre cómo las ciudades han reaccionado a la crisis y en el entretanto la acción internacional empieza a mostrar nuevos horizontes respecto de sus alcances, posibilidades de desarrollo y debates distintos sobre temas de alcance global, tales como: i) las implicaciones de la pandemia en cuanto a las agendas de desarrollo de las ciudades a partir de los problemas evidenciados por la crisis, ii) los efectos presentes de otras crisis de impacto global y menos coyuntural que la pandemia del COVID-19, como el cambio climático y iii) la reconfiguración social y económica que sobrevendrá a la actual crisis en el contexto de las ciudades.

Vale la pena resaltar, que al menos en el contexto de la AL-LAs, existen algunas diferencias importantes entre el contexto de las ciudades en América Latina y Europa, que también es necesario resaltar en la construcción de este metarrelato.

- f. **Recomendaciones y prospectiva:** Finalmente, el análisis propuesto derivó en posibles recomendaciones para futuras crisis a partir de las experiencias vividas por las ciudades en respuesta a las afectaciones generadas por el COVID-19, las cuales, desde la perspectiva de este cuaderno, esperan impactar en las políticas y estrategias de internacionalización de los gobiernos locales, bajo la premisa de buscar nuevos supuestos, basados en la experiencia de los actores y la confluencia de distintos saberes en la sistematización del conocimiento que emerge del presente cuaderno y sobre todo de los espacios de diálogo para su realización, como el taller de aprendizaje y el grupo focal con redes de ciudades.

4.2. Diferentes puntos de partida

Sin duda, el punto de partida común para la gran mayoría de gobiernos locales, frente a la crisis generada por el COVID-19, han sido las graves afectaciones económicas y sociales que han afrontado las ciudades desde que empezó la pandemia. Sin embargo, podría decirse que, a pesar de compartir este grado de afectación general, dentro del contexto de cada ciudad, el punto de partida para dar respuesta a la crisis no es el mismo.

De esta manera, desde una perspectiva política, algunas ciudades, por ejemplo, contaban con mejores condiciones de gobernabilidad que otras para respaldar las decisiones que tuvieron que ir tomando para atender la crisis. Por ejemplo, frente a medidas que no resultaban muy populares como el confinamiento de la población o el cierre general de establecimientos de comercio por un largo periodo de tiempo.

Esta condición inicial de gobernabilidad, ha sido un factor que ha hecho la diferencia entre las ciudades en donde las medidas tomadas no han generado grandes debates y otras ciudades donde incluso la ciudadanía ha expresado su descontento a través de protestas y movilizaciones sociales.

En este sentido, las ciudades reconocen que, en términos de intercambio político, la participación de los mandatarios de las ciudades en distintos escenarios de acción internacional, les permitió conocer la forma como sus homólogos estaban abordando aspectos tales como la comunicación de la crisis, el diálogo con distintos actores públicos y privados, o la prestación de servicios sociales de emergencia en los momentos más complicados de la pandemia.

Esta posibilidad de acceder a diálogos entre autoridades se percibe como una de las formas en las que la acción internacional ha aportado valor político a la respuesta de las ciudades ante la crisis. Así mismo, se destaca que, en algunos casos, este tipo de intercambios entre autoridades también derivaron en acciones de colaboración conjunta, acceso a recursos técnicos o financieros u otro tipo de alianzas entre las ciudades.

Otro punto de partida en el que las ciudades pudieron haber encontrado alguna diferencia en la atención de la crisis, estriba en el hecho que algunos territorios contaban con una mayor flexibilidad para ajustar sus agendas de

desarrollo que otros; es decir, que frente a la crisis, unas ciudades pudieron tener la posibilidad de ajustar rápidamente y sobre la marcha la proyección de sus objetivos de gobierno (principalmente en los sectores de desarrollo más afectados por la crisis) mientras que otras ciudades no lograron y quizá aún no han logrado hacerlo de manera ordenada.

“La pandemia puso en evidencia la necesidad de generar una visión estratégica para potenciar los vínculos de la ciudad con el exterior, entre ellos, se ha hecho necesaria la búsqueda de nuevos aliados y nuevos espacios de participación”.

SOFÍA ARCE,
Municipio de Cuenca, Ecuador

En este punto destaca cómo la acción internacional de alguna forma ayudó a un mayor entendimiento de posibles rutas para retroalimentar las decisiones locales frente a temas como: i) la adecuación de bienes públicos de urgencia como salud, educación, empleo, ii) las medidas de seguridad ciudadana que se debieron adoptar o incluso, iii) la proyección de medidas económicas para la reactivación de los mercados locales afectados por la pandemia.

De modo que aún en medio de la diferencia, y los contextos propios de desarrollo de cada ciudad, el encuentro y los diálogos entre ciudades permitió que de una forma más expedita, los gobiernos locales pudieran incorporar lógicas distintas en sus agendas de desarrollo a partir de las experiencias similares de sus homólogos en diferentes latitudes.

“cuando los problemas se asumen como globales, las soluciones terminan teniendo un alto valor de uso para las ciudades que participan de estos escenarios y mecanismos de la acción internacional”.

Finalmente, no todas tenían el mismo grado de institucionalidad de sus oficinas de asuntos internacionales o incluso de su estrategia de acción internacional, lo cual marcó una cierta diferencia entre aquellas que ya llevaban años vinculadas a espacios y redes de acción internacional y aquellas que apenas empezaban ese camino cuando llegó la pandemia.

De esta manera un mensaje clave hacia futuro estriba en el hecho de reforzar la necesidad contar con estrategias y oficinas de acción internacional de los gobiernos locales, que cuenten con un grado de formalización institucional, que les permita no sólo reaccionar ante cualquier crisis, sino tener proceso de construcción y relaciones creadas con las demás ciudades del mundo, a fin de

acceder a información, conocimiento e incluso recursos que bajo un enfoque colaborativo, potencia su capacidad de respuesta a ésta o futuras crisis. Donde quizá el mensaje central sea que frente al AIGL la búsqueda es pasar de la reactividad y la improvisación a una política pública de internacionalización: estratégica, de largo plazo, participativa y que promueva su participación activa en el sistema de gobernanza global.

4.3. La lógica de los instrumentos de AIGL ante la crisis

Aunque hay una gran variedad de instrumentos y mecanismos de AIGL, la crisis demostró que, sin lugar a dudas, dentro de este panorama existen mecanismos que podrían resultar más útiles que otros ante situaciones de emergencia.

Las ciudades que participaron en el 11º Taller de Aprendizaje establecieron como los instrumentos de AIGL más relevantes: i) la gestión de conocimiento a través del intercambio y adaptación de experiencias de otras ciudades; ii) las donaciones para atender los efectos de la pandemia (ayudas financieras y materiales) recibidas de un conjunto de socios públicos, privados, locales, nacionales o internacionales; y iii) la posibilidad de contacto entre gobiernos locales (a nivel político y técnico) durante la crisis y en el escenario de postpandemia.

Aunque hay una gran variedad de instrumentos y mecanismos de AIGL, la crisis demostró que, sin lugar a dudas, dentro de este panorama existen mecanismos que podrían resultar más útiles que otros ante situaciones de emergencia.

Al mismo tiempo, las ciudades afirmaron que, a pesar de los diferentes puntos de partida, en términos de su contexto local o nacional; las capacidades instaladas, para dar respuesta a la crisis o el nivel de afectación, a causa de la pandemia; pudieron reconocer que la AIGL les ofrecía opciones interesantes para comprender y atender mejor la situación a través de i) la participación en redes de ciudades y ii) las relaciones bilaterales ciudad-ciudad. Siendo estas las modalidades de acción internacional más relevantes para potenciar su capacidad de respuesta ante la crisis.

Sin embargo, i) la asistencia técnica, ii) la ayuda humanitaria, iii) la asistencia financiera y iv) las asociaciones de gobiernos locales, también fueron

mecanismos dentro de las relaciones entre ciudades y en su colaboración conjunta para afrontar los efectos locales de la pandemia. A lo cual, también pueden sumarse otras modalidades de AIGL menos utilizadas pero que también ofrecieron, aunque en mejor medida, opciones de acción conjunta como: i) las alianzas entre ciudades; ii) la cooperación Sur-Sur e incluso iii) la cooperación triangular.

Sin embargo, i) la asistencia técnica; ii) la ayuda humanitaria; iii) la asistencia financiera; y iv) las asociaciones de gobiernos locales, también fueron mecanismos dentro de las relaciones entre ciudades y en su colaboración conjunta para afrontar los efectos locales de la pandemia. A lo cual, también pueden sumarse otras modalidades de AIGL menos utilizadas pero que también ofrecieron, aunque en mejor medida, opciones de acción conjunta, como: i) las alianzas entre ciudades; ii) la cooperación sur-sur; e incluso, iii) la cooperación triangular

Con base en lo anterior, es posible afirmar que durante la crisis generada por el COVID- 19, la racionalidad de los instrumentos de AIGL se vio alterada tanto en su dinámica como en su trasfondo. Es decir, que de cierta manera la emergencia de las soluciones que se requerían, obligó en algunos casos a “romper” los formalismos y avanzar mucho más rápido en la consecución de alianzas y acciones conjuntas entre las ciudades; al tiempo que, en cuanto a las temáticas o la agenda que movilizó o promovió el uso de estos mecanismos y modalidades de AIGL, lo que pudo observarse es que las ciudades lograron coincidir y concertar de una manera relativamente fácil, unos temas de interés común, que en condiciones normales, hubiese llevado a reflexiones de más largo plazo hasta que pudiera concretarse una forma y hoja de ruta concertada para poner en marcha la colaboración entre gobiernos locales.

Lo que por una parte demuestra que cuando los problemas públicos a atender son de carácter urgente, los actores y los mecanismos pueden llegar a superar la barrera de los formalismos y de algún modo el ritualismo habitual de la AIGL. Que si bien hace parte de la dinámica diplomática que supone la acción internacional, seguramente y como consecuencia de lo que aprendieron las ciudades en

medio de la pandemia, puede llegar a hacerse de una manera más fácil, con formas de planificación más “flexibles”, y sobre todo, una intención de colaboración más decidida, ante una crisis social y económica que no daba espera.

Sumando a esta última reflexión, que más allá de esa posible reconfiguración de la dinámica de los mecanismos e instrumentos de acción en medio de la crisis, lo que queda claro, en un eventual escenario de post-pandemia, es que existen maneras de hacer diferentes las relaciones internacionales entre las ciudades, y que al ser éste un medio para fortalecer las agendas de desarrollo de los gobiernos locales, se hace necesario que la AIGL logre tomar una dinámica más expedita y trascendente como la que se logró observar en el marco de la pandemia.

Ahora bien, pensando en la forma como la AIGL puede llegar a hacerse más fuerte en el contexto del gobierno de una ciudad, existen al menos tres niveles de recomendación frente al uso de los instrumentos y mecanismos de AIGL: nivel político, nivel técnico y a nivel de los actores del territorio.

Una primera escala de recomendación estaría a nivel político o de gestión de los gobernantes, a los cuales es importante dar a conocer el amplio espectro de posibilidades que ofrece la AIGL para apoyar sus agendas de gobierno, máxime en un escenario de crisis, o aún en la ausencia de situaciones extremas (como la actual pandemia), sensibilizándoles acerca de las opciones que puede tener cualquier territorio para construir relaciones de colaboración con otras ciudades; así como dichas relaciones le permiten a un gobierno local estar mejor preparado para resolver sus problemas públicos más determinantes.

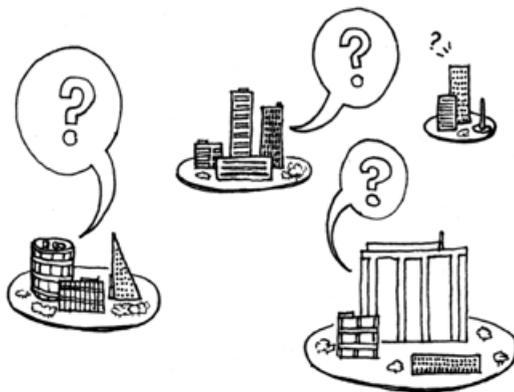
Otra escala de recomendaciones acerca del uso de los instrumentos o mecanismos de AIGL estaría a nivel técnico, en cuanto a la necesidad de seguir trabajando en la profundización teórica y práctica de los distintos instrumentos de la AIGL. De modo que, a partir de la sistematización de experiencias y el estudio de las mismas, sea cada vez más sencillo para una ciudad, poder elegir qué tipo y en qué momento le conviene utilizar uno u otro instrumento, con el fin de apalancar temas claves de su agenda de desarrollo, o si se prefiere, mejorar sus posibilidades para responder ante diferentes crisis según su contexto particular.

Finalmente, una tercera escala de recomendación estaría a nivel democrático, en la medida que esta crisis remarcó la necesidad de dar a conocer a los diferentes agentes de desarrollo en las ciudades (el sector privado, los gremios

o las organizaciones de la sociedad civil, entre otros) las ventajas que tiene un gobierno local al participar de escenarios de internacionalización. De modo que al comunicar estas acciones hacia la ciudadanía en general, las ciudades no solo logran consolidar su proceso de internacionalización, sino que a su vez, este hecho se constituye en un escenario que fortalece la democracia local y por supuesto las condiciones de gobernabilidad de los territorios que han hecho una apuesta por construir relaciones a nivel internacional.

Referido al uso de los instrumentos y mecanismos de acción internacional de los gobiernos locales, en un futuro próximo, las discusiones tendrán que orientarse alrededor de aspectos como: i) las formas de evaluar la efectividad de las estrategias de acción internacional de las ciudades; ii) el acervo de conocimiento que hace falta crear, mejorar o innovar los instrumentos de AIGL; y iii) el papel de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación aplicadas a la acción internacional de los territorios.

Entre otros aspectos, que no necesariamente se centran en el “análisis plano” de los instrumentos o mecanismos (o tal vez en su interpretación aislada desde la teoría de la cooperación internacional), sino más bien, en una mayor comprensión acerca de una nueva racionalidad para las diferentes herramientas de la AIGL con las que un gobierno local cuenta y en las cuales puede llegar a ser más efectiva su acción internacional, dependiendo sus intereses particulares, sus capacidades y contexto diferenciado de ciudad.



4.4. Iteraciones e interrelaciones de la AIGL en el marco de la crisis

La crisis demostró que puede existir una mayor interacción de la AIGL con los agentes de desarrollo de las ciudades. La experiencia de las ciudades que participaron en el 11º Taller de Aprendizaje, pone de manifiesto cómo estas pudieron encontrar que desde la acción internacional su interacción e interrelaciones con las “fuerzas vivas” del territorio se fortaleció en dos sentidos. En primer lugar, hacia el entorno del gobierno local. Es decir, frente a actores del desarrollo con los que tradicionalmente no se relacionaba la ciudad, pero que a consecuencia de la crisis, aparecieron en el escenario de lo público como parte de la discusión acerca de la ruta que debía tomar la ciudad para atender los efectos de la pandemia.

En este primer caso, las ciudades destacaron, por ejemplo, la mayor interacción que tuvieron con actores públicos, como: las oficinas de presidencia o del alto gobierno central, los ministerios de relaciones exteriores o algunas Carteras sectoriales de nivel nacional; así como actores del ámbito de privado, como: federaciones del sector productivo, cámaras de comercio, asociaciones comerciales, universidades; y, actores de la ciudadanía, como: organizaciones de la sociedad civil, comunidades de ciudadanos extranjeros y ciudadanía en general.

Frente a este punto de interacción y nuevas interrelaciones con el entorno del gobierno local en el marco de la crisis, cabe destacar que las ciudades encontraron que este momento les permitió demostrar que la acción internacional no es un “asunto aislado” o que solo se circunscribe en el ámbito de la participación en eventos o plataformas de internacionalización de las ciudades. Al tiempo que, como tal, las políticas o estrategias de internacionalización tampoco son solo un asunto del gobierno local, sino que por el contrario, pertenecen a todos los actores del territorio; y por lo tanto, pueden ser acciones donde existe un alto potencial de cocreación y coparticipación de distintos actores y en distintos momentos de la agenda de desarrollo de las ciudades.

Por otra parte, la crisis relevó el papel de las OFARIS destacándose que para estas oficinas se pudo evidenciar una mayor interacción con otras dependencias sectoriales, con las oficinas de comunicaciones, y sobre todo, con los

despachos de los mandatarios de las ciudades, quienes encontraron en la acción internacional una forma de dar a conocer la situación de la pandemia en su gobierno a otros gobiernos locales, y al mismo tiempo, nutrirse de conocimiento y experiencias para mejorar sus propias estrategias frente al COVID-19.

De esta manera, a futuro se destaca que el “buen nombre” y la relevancia que alcanzaron las oficinas durante la crisis, es un activo que debe mantenerse no sólo en el marco de la pandemia sino en los momentos posteriores a la crisis. Lo importante, será consolidar una apuesta por la internacionalización que atienda de manera transversal las necesidades más trascendentes de la agenda de desarrollo de las ciudades, y al mismo tiempo, seguir sensibilizando a las autoridades y gerentes públicos, acerca de la necesidad cada vez más creciente de interconectar la ciudad con otras ciudades a través de los mecanismos e instrumentos que existen para la acción internacional de los gobiernos locales.

Ahora bien, las ciudades también coinciden en el hecho que principalmente los escenarios internacionales, han hecho posible encontrar un espacio común para debatir, aprender y aplicar experiencias de otras ciudades en el marco de la pandemia. Así mismo, se destaca la potencialidad de la acción internacional como una forma de “blindar” política y técnicamente las decisiones que se han ido tomando, conforme la crisis se ha ido desarrollando, no solo frente a los propios gobiernos nacionales, sino también ante otros actores del desarrollo de las ciudades como el sector privado y la ciudadanía.

Se debe seguir fortaleciendo la incidencia y las capacidades de intercambio que tengan las ciudades que actúan en redes o que participan de distintos escenarios internacionales, de modo que los logros que se obtengan a escala global impacten de manera definitiva en las agendas de desarrollo, en la políticas públicas y en la capacidad de gestión de los gobiernos locales a partir de los beneficios que se derivan de una agenda de internacionalización exitosa.

4.5. Contribución de la AIGL a las decisiones de las ciudades para atender la crisis

Si bien las ciudades destacan diferentes niveles de contribución de la AIGL a su capacidad de respuesta ante la crisis generada por el COVID-19, existen dos insumos que han sido claves para la toma de decisión de los gobiernos locales en el momento actual.

Por una parte, se encuentra el conocimiento al cual han podido acceder las ciudades a través de los distintos escenarios de acción internacional, los cuales les han permitido dimensionar la situación de sus homólogos y a partir de ello considerar opciones de solución aplicables a su contexto territorial.

Por otra parte, se encuentran soluciones más expeditas en cuanto a la colaboración entre ciudades para acceder a insumos médicos, materiales para atención o asistencia prioritaria a poblaciones más vulnerables e incluso recursos financieros, que de no haber sido por su participación en escenarios internacionales, no habría sido posible alcanzar en tiempos récord.

Este hecho recalca la necesidad de seguir insistiendo en AIGL como un medio y no como un fin en sí mismo, ya que los beneficios encontrados en la inmediatez de respuesta a la crisis, han permitido corroborar que la acción internacional entrega resultados tangibles a las ciudades que ayuda a ampliar la visión global de los problemas públicos que enfrenta un gobierno local, y al mismo tiempo, es una forma de hacer “economía del conocimiento” alrededor de prácticas de gobierno que pueden ser transferidas, adaptadas y usadas por distintas ciudades, en distintos lugares del mundo y aún con importantes diferencias en términos de desarrollo territorial.

De forma paralela y frente a eventuales crisis que puedan venir, una de las mayores lecciones aprendidas de esta pandemia es la importancia de tener consolidadas estrategias de acción internacional efectivas y recíprocas que pueda brindar una respuesta colaborativa y rápida entre las ciudades.

Asimismo, pareciera que es una expectativa importante de las ciudades, que una vez vayan viéndose más claros los efectos a largo plazo de la actual crisis, la acción internacional pueda seguir aportando insumos para avanzar en reflexiones y acciones compartidas de las ciudades en temas estructurales como el cumplimiento de la Agenda 2030 y los ODS, los modelos de desarrollo de las ciudades e incluso las tecnologías de gobierno que puedan llegar a crearse a partir del escenario cambiante que sobrevendrá al COVID-19.

4.6. Múltiples imágenes de la AIGL en medio de la crisis

Las ciudades han experimentado distintas percepciones respecto de la crisis generada por la pandemia. En este punto es clave detenerse un poco en esas múltiples visiones con el fin de determinar —a manera de conclusión— de qué forma los gobiernos locales crearon una imagen propia de la crisis y cómo la AIGL les fue útil para afrontarla.

En particular, es de interés de este cuaderno poder establecer este paralelo entre ciudades de América Latina y Europa que participaron en el 11º Taller de Aprendizaje. A continuación, se presenta un paralelo entre la visión problemática de la pandemia entre ambas regiones, donde una conclusión importante es que aun cuando los ámbitos de afectación pueden ser compartidos, existen algunas diferencias que marcan la pauta en cuanto a la forma y el fondo de los efectos del COVID-19 en las agendas de desarrollo de las ciudades latinoamericanas y europeas.



Tabla 5. Comparativo de la crisis en ciudades de América Latina y Europa

Categoría	América Latina	Europa
Problema central	Profundización de la desigualdad: principalmente las afectaciones en el ámbito de la salud y la economía, han afectado a la población más vulnerables y suponen una caída en los esfuerzos que por años llevaba la región para superar la brechas económicas y sociales.	Crisis sanitaria y económica: el primer signo de la crisis fue sanitario; después llegaron los efectos económicos y sociales derivados del paro en la actividad productiva y el descenso en el consumo que la crisis ha dejado en general todos los sectores de la economía.
Afectaciones en la prestación de servicios sociales básicos	Los servicios de salud no estaban preparados para la atención de una crisis sanitaria de tal magnitud. En este caso, se observa especialmente la brecha de atención en salud según la capacidad adquisitiva o las zonas de la ciudad donde se ubica la población.	En Europa, al igual que en América Latina, los servicios de salud colapsaron, ante la demanda de atención médica. En ambas regiones la situación de emergencia rebasó la capacidad instalada en el sistema de aseguramiento en salud.
	La educación fue uno de los sectores más afectados, sobre todo en los niveles básicos, donde no se estaba preparado para utilizar medios remotos de enseñanza.	En Europa también la brecha digital supuso un problema importante en la prestación de servicios educativos. Aun cuando lo que se observa es que pedagógicamente el sistema educativo europeo podría estar más preparado que el latinoamericano para afrontar nuevas modalidades como el e-learning.
	En materia de movilidad y transporte las ciudades latinoamericanas reportaron dificultades para adecuar ese servicio básico a las restricciones de movilidad derivadas de la pandemia, sobretodo en centros urbanos donde el transporte masivo no cuenta con una capacidad adecuada. Lo que por su parte, tuvo una enorme repercusión en la dinámica económica de las ciudades.	Las afectaciones sobre el sistema de movilidad y transporte, fueron evidentes al inicio de la pandemia. No obstante, se destaca que en las ciudades europeas dadas las condiciones de infraestructura en este sector fue un poco más sencillo adecuar la movilidad a las restricciones impuestas por la pandemia.

Tabla 5. Comparativo de la crisis en ciudades de América Latina y Europa

Categoría	América Latina	Europa
	El acceso a agua potable se evidenció como uno de los problemas conexos a la expansión del virus. Destacándose la enorme cantidad de personas que en la región latina no cuentan con el mínimo vital de agua.	La gestión de aguas y gestión de los residuos, se vio afectada por la pandemia, aun cuando los servicios siguieron prestándose en condiciones de continuidad y regularidad en las grandes ciudades europeas
Afectaciones en la economía	Principalmente en los sectores de la pequeña y mediana industria, así como en las empresas familiares que debieron cerrar. En el caso de las ciudades latinoamericanas se destaca que la crisis evidenció grandes problemas con la economía y el empleo informal. El cual se vio incrementado como consecuencia de la crisis económica.	La afectación económica en las ciudades europeas también pondera variables como el aumento del desempleo y su impacto en sectores como el turismo, la industria y el comercio en general. No obstante, algunos países europeos han podido implementar medidas de compensación económica dirigidas al sector privado, que de algún modo no han permitido una baja ostensible en la oferta y demanda de bienes y servicios. Lo cual marcará seguramente una diferencia sustantiva en el proceso de reactivación económica entre ambas regiones.
Afectaciones sobre el medio ambiente	La pandemia ha evidenciado los graves problemas en materia de gestión del riesgo de desastres en algunas ciudades, así como la necesidad de seguir trabajando en la agenda climática.	Las ciudades europeas reconocen que aun cuando aspectos como la calidad del aire se han mejorado dada la no circulación de vehículos y la reducción de la producción industrial, es importante no olvidar que la pandemia pasará y que aún persisten temas de la acción por el clima que deben ser atendidos por las ciudades en la búsqueda de una mayor capacidad de resiliencia a futuro.

Tabla 5. Comparativo de la crisis en ciudades de América Latina y Europa

Categoría	América Latina	Europa
Afectaciones en la seguridad y la convivencia	Derivado de la crisis económica, los sectores más vulnerables de las ciudades han visto incrementados su índice de delincuencia y violencia. Así mismo se destaca un aumento en los casos de violencia intrafamiliar, contra la mujer y hacia los grupos en situación de vulnerabilidad.	A nivel de seguridad en las ciudades europeas, la cuestión más importante se centra en las poblaciones de mayor vulnerabilidad, entre las que se destacan los inmigrantes y las dinámicas sociales que pueden surgir en zonas de hacinamiento y pobreza habitadas por este tipo de población. También se presentan, como en AL, afectaciones en la dinámica de las familias como consecuencia del encierro y el teletrabajo.
Afectaciones en la democracia	Este aspecto no ha sido muy evidenciado por las ciudades latinoamericanas. No obstante, el descontento social ha tenido expresión en la protesta ciudadana e incluso en manifestaciones de violencia frente a las medidas tomadas por los gobiernos nacionales y locales frente a la pandemia.	Principalmente en una tendencia hacia la recentralización de competencias de los gobiernos locales por parte del gobierno central, y por supuesto, las limitaciones que imponen a la libertad de las personal, el hecho de tener encierros obligatorios y restricciones de movilidad en espacios públicos, comercios, etc.
Afectaciones en las relaciones sociales	El distanciamiento social ha generado ciertas rupturas en las dinámicas personales y laborales de las personas. Siendo que en la sociedad latinoamericana predomina el “contacto” como símbolo de afecto, mantenerse alejado de los demás, ha generado otras afectaciones psicológicas como aumento de la ansiedad y estrés en las personas.	En Europa los efectos de la crisis sobre las relaciones sociales han sido parecidos. Las relaciones sociales y sobretodo la proximidad con los círculos más cercanos también han incrementado los casos de depresión y crisis de soledad, especialmente como consecuencia del confinamiento al inicio de la pandemia.

En la construcción de este paralelo, en la forma como la crisis se viene expresando en América Latina y Europa, se debe remarcar además que la acción internacional ha sido un medio utilizado por las ciudades de ambas regiones para intentar resolver estos problemas comunes, verbigracia de sus diferentes matices en cada región. A lo cual, es importante agregar que la gran lección aprendida es que, al menos a nivel de las ciudades, los problemas económicos, sociales, ambientales e institucionales que generó la pandemia, en el fondo no son tan disímiles, o por lo menos, hacen referencia a temáticas de desarrollo muy parecidas.

Por lo tanto, pensando en el futuro, es importante que espacios de reflexión y acción internacional como la Agenda 2030, puedan ajustarse y fortalecerse, desde la perspectiva de las ciudades en cada región y las particularidades que éstas comportan.

Asimismo, es posible pensar que, en el sistema de gobernanza global, exista una mayor especialización de las plataformas y redes de acción internacional de las ciudades, construir en la diferencia que cada región supone, pero que tal como lo ha demostrado la pandemia, presenta rasgos comunes y problemáticas compartidas entre las ciudades latinoamericanas y europeas.



4.7. Recomendaciones y prospectiva hacia una nueva narrativa de la AIGL

Una amplia mayoría de las ciudades coinciden en la necesidad de revisar o crear una nueva narrativa de la acción internacional de los gobiernos locales a partir de las lecciones aprendidas durante la crisis. A modo de resumen, se exponen algunas ideas clave finales que pretenden ser un aporte para el análisis y la discusión del fenómeno de la internacionalización de los gobiernos locales, retomando los hallazgos y aprendizajes obtenidos a partir de la gestión de la pandemia:

01. La crisis demostró que es un buen momento para repensar la AIGL con enfoque práctico en el territorio como fuente de conocimiento, acción y desarrollo, al cual la AIGL puede contribuir de manera efectiva.

02. Reconocer la importancia que tiene la AIGL en el apoyo que brinda a las demás áreas del gobierno local en la formulación e implementación de políticas públicas en beneficio de la ciudad.

03. Conseguir que la AIGL se refleje en las políticas públicas locales. Para que, más allá del intercambio y el diálogo, la participación en escenarios y plataformas internacionales, se traduzca en decisiones que adopten e implementen los gobiernos locales.

04. Cuanto más alineada estén las políticas o estrategias de acción de las ciudades a los temas estructurales de la agenda de desarrollo local y/o territorial; más necesaria, intensiva en sus acciones y efectiva en los resultados para cada ciudad será la AIGL.

05. Profundizar en la capacidad y los medios con los que cuenta la acción internacional para facilitar y conectar a los gobiernos locales con los temas más importantes de la agenda global de desarrollo, que según lo demostró la pandemia, nos acercan cada vez más como sociedad humana a problemas que trascienden las fronteras de las naciones y las regiones del mundo.

06. Aprovechando la visibilidad de las OFARIS durante la crisis y en medio de las carencias actuales del sistema de gobernanza global, es importante ampliar la visión, la participación activa y el papel de los gobiernos locales frente a los grandes desafíos globales.

07. La acción internacional también debe contemplar las acciones que las ciudades deberán garantizar para su reactivación económica. En este caso la solidaridad entre las ciudades será clave para acelerar dicho proceso, fundamentalmente en la reapertura de mercados comunes y en la promoción del consumo a escala internacional.

08. Salvaguardar desde la acción internacional de los gobiernos locales los avances en materia política y democrática que ha alcanzado las ciudades. Haciendo especial énfasis en los contextos nacionales donde la crisis ha generado procesos de recentralización de competencias desde los gobiernos nacionales, y al mismo tiempo, algunas restricciones a las libertades individuales de las personas, en el marco de las medidas tomadas para conjurar la crisis, pero que en algún sentido no podrían mantenerse de manera permanente. Por ejemplo: restricciones a la movilidad, limitaciones a la libre empresa, etc.

09. El diálogo multiactor y una mayor participación de la ciudadanía en la acción internacional de los gobiernos locales, es una “ganancia” que se debe mantener de la actual crisis. Sin embargo, es necesario seguir trabajando con el fin de avanzar en la consolidación de la AIGL como una herramienta de gobernanza territorial para la ciudades.

10. Otra oportunidad es la formación a la ciudadanía global desde la AIGL, en relación a que la ciudadanía entienda cuáles son esos derechos y deberes al pertenecer a una ciudad internacionalizada, y al mismo tiempo, trabajar en ese tipo de concientización en los diferentes actores sociales de la ciudad.

11. Reflexionar sobre la necesidad de revisar los ejercicios de planificación gubernamental a la luz de todo lo que ha puesto de manifiesto la crisis. Sobre todo, en la solución de problemas estructurales que, en materia económica y social, señalan la necesidad de replantear las agendas que los países vienen implementando ante situaciones prevalentes como la desigualdad, la pobreza o la exclusión social. Incluso en la discusión ética acerca de los modelos de desarrollo y las formas de avanzar de manera mancomunada hacia un futuro realmente sostenible.

12. Reconocer la importancia de la institucionalización y profesionalización de las OFARIS, permitiendo un proceso de reivindicación y posicionamiento de su rol estratégico en las estructuras de los gobiernos locales.

13. Seguir aprovechando las ventajas de utilizar las tecnologías de la información y la comunicación para dinamizar las oportunidades de encuentro de las ciudades en diferentes espacios de acción internacional.

14. Destacar la importancia de las acciones solidarias entre ciudades como parte de su acción internacional, donde la clave quizá no sea competir sino colaborar. Ello permitirá que todas las ciudades, con arreglo a sus diferentes capacidades y expectativas, puedan participar de manera efectiva en la agenda global de desarrollo.

Estos insumos permitirán entender cómo aprovechar las oportunidades que se abrieron en el marco de la crisis para aprovechar el potencial de la acción internacional hacia la recuperación de las ciudades, para fortalecerla como herramienta para el desarrollo territorial y para trabajar en conjunto por los desafíos que enfrentamos a nivel global.

Referencias bibliográficas

- AL-LAs (2020). La visión del futuro que queremos. Septiembre 21. Disponible en: <https://proyectoallas.net/2020/09/21/lanzamiento-del-informe-sobre-la-vision-de-los-gobiernos-locales-para-un75/>
- AYUNTAMIENTO DE MADRID (2020). Acuerdos de la Villa. Covid-19. 07 de julio. Madrid.
- BANCO MUNDIAL. (2020). Impactos de la Crisis del Covid-19. Documento de trabajo. Bogotá.
- BUENOS AIRES CIUDAD (2020). Estrategia de proyección internacional de Buenos Aires en la nueva normalidad. Septiembre.
- CEPAL (2020a). Estudio Económico de América Latina y el Caribe. Principales condicionantes de las políticas fiscal y monetaria en la era post pandemia de COVID-19. o (LC/PUB.2020/12-P), Santiago.
- CEPAL (2020b). Construir un nuevo futuro: Una recuperación transformadora con igualdad y sostenibilidad. XXXVIII período de sesiones de la CEPAL (LC/SES.38/3-P/ Rev.1), Santiago.
- CEPAL (2020c). Dimensionar los efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación. Informe especial No 2 Covid-19. Abril. Santiago.
- CGLU, CORDIAL, AL-LAs, FLACMA, MERCOCIUDADES, UCCI (2020). Proceso de consulta UN75 en América Latina.
- CGLU (2020). Experiencia de aprendizaje en vivo #BeyondTheOutbreak. Disponible en: <https://www.uclg.org/es/temas/experiencia-de-aprendizaje-en-vivo-beyondtheoutbreak>
- CITIES FOR GLOBAL HEALTH (2020). First-hand experiences to rethink our cities following the pandemic. Disponible en: <https://www.citiesforglobalhealth.org/>
- C40 Cities. (2020). Cities, Coronavirus (COVID-19) and a Green Recovery. Disponible en: https://www.c40knowledgehub.org/s/cities-and-coronavirus-covid-19?language=en_US
- DE LA VARGA, O (2020). La Covid-19: Espejo de las contradicciones del mundo urbano. En: Fernández. A., ABDULLAH, HH. (Ed.) Ciudades en primera línea: Gestionando la crisis del coronavirus. Cidob Report #5. Barcelona.

- FONDO MONETARIO INTERNACIONAL-FMI (2020). Gestión del gasto de inversión pública durante la crisis. Serie especial sobre la Covid-19. Mayo.
- MASCARELL, C. (2019). Ciudad política, urbe diplomática. El País. 02 de enero
- OCDE (2020). Respuestas políticas de las ciudades al COVID-19. Mayo.
- ONU (2020). Documento de políticas: La COVID-19 en un mundo urbano. Julio
- PREFEITURA Belo Horizonte (2020). Repositorio de recomendaciones y buenas prácticas internacionales en respuesta a coronavirus Covid-19. Oficina de Relaciones Internacionales. Marzo.
- SACHS, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., Woelm, F. (2020). The Sustainable Development Goals and COVID-19. Sustainable Development Report 2020. June. Cambridge University Press.
- UNCDF (2020). Respuesta frente a la emergencia COVID-19. Financiación de los gobiernos locales Edición No. 4. Suplemento. Mayo.
- UNICEF (2020). La cooperación al desarrollo ante la crisis del COVID-19. Madrid. Mayo.
- UNITED NATIONS (2020) COVID-19 and Human Rights We are all in this together. April.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2020). The Global Risks Report 2020. 15th Edition. Geneva.
- ZAPATA-Garesché, E., Perpetuo, R., Fernández, A. (2020). How Mayors Are Ignoring Dysfunction and Handling COVID-19 Among Themselves. Americas Quarterly. November 16. Disponible en: <https://americasquarterly.org/article/how-mayors-are-ignoring-dysfunction-and-handling-covid-19-among-themselves/>

Siglas y abreviaturas

AI	Acción Internacional	FAMSI	Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional
AIGL	Acción Internacional de los Gobiernos Locales	FLACMA	Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones de Gobiernos Locales
ACI	Agencia de Cooperación e Inversión	FMI	Fondo Monetario Internacional
BID	Banco Interamericano de Desarrollo	ISP	Internacional de Servicios Públicos
BM	Banco Mundial	OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo
CDR	Comité Europeo de Regiones	ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe	OFARIS	Oficina de Asuntos y Relaciones Internacionales
CGAAI	Coordinación General de Asesores y Asuntos Internacionales de la Ciudad de México	ONU	Organización de las Naciones Unidas
CGRI	Coordinación General de Relaciones Internacionales Siglas y abreviaturas	ONG	Organización No Gubernamental
CLGU	Ciudades Locales y Gobiernos Unidos	UCCI	Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas AL América Latina
EPI	Equipo de Protección Individual		

ALÍAS / Ciudades al mundo

Belo Horizonte

Ciudad de México

Ciudades Unidas de Francia

FAMSI

Lima

Madrid

Medellín

Minas Gerais

Montevideo

París

Quito

Río de Janeiro

ALÍAS / Ciudades al mundo
www.proyectoallas.net

10



Intendencia
de Montevideo



Cordial



CGLU
Ciudades y Gobiernos
Locales Unidos



Con el apoyo financiero
de la Unión Europea



Suecia
Sverige

