



Gobierno de
México

Relaciones Exteriores

Secretaría de Relaciones Exteriores

De la A a la Z en la Internacionalización Local: Oportunidades y Visión de Futuro

Jorge A. Schiavon
Guillermo Zamora y Martínez
Montserrat Iglesias Servin
Editores



INSTITUTO
MATÍAS
ROMERO



México, 2026



Gobierno de
México

Relaciones Exteriores

Secretaría de Relaciones Exteriores

De la A a la Z en la Internacionalización Local: Oportunidades y Visión de Futuro

Jorge A. Schiavon
Guillermo Zamora y Martínez
Montserrat Iglesias Servin
Editores



INSTITUTO
MATÍAS
ROMERO



México, 2026

De la A a la Z en la Internacionalización Local: Oportunidades y Visión de Futuro

Primera edición: Enero, 2026.

D.R. © 2026 Jorge A. Schiavon, Guillermo Zamora y Martínez, Monserrat Iglesias Servin

ISBN: 978-607-446-389-7

Las características de esta publicación son propiedad de: Gobierno del Estado de Querétaro Instituto Matías Romero, Asociación Mexicana de Oficinas de Asuntos Internacionales de los Estados (AMAIE), Fundación Konrad Adenauer (KAS) y Universidad Iberoamericana, Ciudad de México.

Las opiniones expresadas en este libro son responsabilidad única y exclusiva de los autores y no representan necesariamente la postura institucional

Prohibida su reproducción parcial o total por cualquier medio, sin autorización escrita de los titulares de los derechos patrimoniales.

Impreso y hecho en México / *Printed and made in Mexico.*

Contenido

Agradecimientos

7

Presentaciones institucionales

Presentación del Canciller

Dr. Juan Ramón de la Fuente,
Secretario de Relaciones Exteriores

9

Apunte del Director General de Coordinación Política

Lic. Pedro Matar

11

Mensaje del Director General del Instituto Matías Romero, SRE

Emb. Juan José Bremer

13

Apunte de la Fundación Konrad Adenauer (KAS México)

Ing. Hans Blomeier

15

Prólogo

17

CAPÍTULO 1. La nueva visión de la acción exterior local desde la Secretaría de Relaciones Exteriores

19

Dr. Guillermo Zamora y Martínez

- El papel de la Dirección General de Coordinación Política (DGCP)
- Acompañamientos de otras áreas de la Cancillería

CAPÍTULO 2. 25 años de acción internacional de los gobiernos locales mexicanos (2000-2025)

41

Dr. Jorge A. Schiavon

- El marco constitucional y legal
- La evolución de la acción exterior local en México
- El futuro de la internacionalización de los GL mexicanos
- Conclusiones y recomendaciones de política pública

CAPÍTULO 3. Contexto de la acción internacional de los gobiernos locales mexicanos

59

Dr. Manuel Martínez Justo

- Inicio y evolución de la internacionalización de los gobiernos locales
- El papel de la Cancillería en la incorporación de los gobiernos subnacionales a la actividad internacional
- La organización de los gobiernos locales en el proceso de internacionalización

CAPÍTULO 4. Planificación estratégica internacional y la evaluación de su impacto

71

Mtra. Monserrat Iglesias Servin, Mtro. Nicolás Mancini

- La acción internacional como política pública
- Articulación de planes de internacionalización
- Co-creación de espacios de gobernanza
- Criterios para evaluar
- Buenas prácticas internacionales

CAPÍTULO 5. Estrategias de atractividad territorial para internacionalizar lo local

83

Dr. Ray Freddy Lara

- Marca territorial
- Atractividad turística y cultural
- Buenas prácticas internacionales

CAPÍTULO 6. Hacia dónde va la cooperación desde el ámbito local: Oportunidades y retos

98

Mtra. Alejandra del Moral

- La nueva visión de la AMEXCID
- Herramientas y oportunidades para los gobiernos locales
- Diagnóstico de capacidades
- Recomendaciones y buenas prácticas internacionales

CAPÍTULO 7. La migración y la internacionalización local

105

Dra. Adriana Sletza Ortega Ramírez y Dr. Luis Miguel Morales Gámez

- Contexto actual
- La vinculación entre la red consular y las oficinas de representación de los estados en Estados Unidos
- Posibles estrategias territoriales para la reinserción de connacionales
- Esquemas de gobernanza migratoria

CAPÍTULO 8. Buenas prácticas en entidades federativas

119

- Campeche (Josua Betancourt)
- Coahuila (Hilda Flores)
- Jalisco (Mario Alberto Rodríguez Carrillo)
- Nuevo León (Pilar Lozano)
- Querétaro (Paloma Palacios)
- Quintana Roo (Ángel E. Rivero Palomo)

CAPÍTULO 9. La necesaria internacionalización de las ciudades mexicanas

152

Mtro. Javier López Casarín

- Contexto actual
- Oportunidades intermunicipales
- Integración de clústeres

CAPÍTULO 10. Reflexiones finales

159

Monserrat Iglesias Servin, Jorge A. Schiavon, Guillermo Zamora y Martínez

Agradecimientos

La elaboración de esta publicación fue posible gracias al liderazgo del Canciller Dr. Juan Ramón de la Fuente y del Lic. Pedro Matar, Director General de Coordinación Política.

Igualmente se agradece el siempre valioso apoyo y la visión de la Fundación Konrad Adenauer (KAS) que se ha constituido en un aliado estratégico e indispensable en estos temas. Nuestro reconocimiento al Ing. Hans Blomeier y a su equipo de trabajo, así como a la Universidad Iberoamericana.

Un especial agradecimiento al Gobernador del Estado de Querétaro, Lic. Mauricio Kuri González, por su valioso apoyo para la publicación de este libro.

Se reconoce también el profesionalismo y participación de todo el equipo de la Dirección General de Coordinación Política (DGCP) de la Cancillería; de la Asociación Mexicana de Oficinas de Asuntos Internacionales de los Estados (AMAIE); un agradecimiento a la Dra. Paloma Palacios, Presidenta Nacional y a los vicepresidentes de Nuevo León, Mtra. Pilar Lozano y de Campeche, Mtro. Josua Betancourt

Un agradecimiento a la Asociación Mexicana de Estudios Internacionales (AMEI), a la Universidad de Guadalajara y a la Coordinación Nacional de Asuntos Internacionales de la Asociación de Autoridades Locales de México (AALMAC).

Finalmente, esta publicación no sería posible sin la entusiasta participación de los autores de los capítulos, expertos y expertas en sus materias, así como de representantes estatales y municipales de la Alcaldía Álvaro Obregón, y las entidades federativas de Campeche, Coahuila, Jalisco, Nuevo León, Querétaro y Quintana Roo que compartieron sus buenas prácticas de internacionalización.

Presentaciones institucionales

Presentación del Canciller
Dr. Juan Ramón de la Fuente
Secretario de Relaciones Exteriores



La complejidad de los desafíos globales en la actualidad ha puesto de manifiesto una mayor interdependencia de actores para hacerles frente. En un mundo cada vez más globalizado, las ciudades y los gobiernos locales se han convertido en actores relevantes de la cooperación internacional.

Si bien la conducción de la política exterior de México corresponde al Poder Ejecutivo Federal, ello no impide la articulación de iniciativas de gobiernos locales, alineadas con los objetivos nacionales y en congruencia con nuestros principios de política exterior. Con el desarrollo de estas acciones coordinadas se promueve una diplomacia más incluyente y participativa, muy necesaria en nuestra época.

Desde la Cancillería sostenemos que la internacionalización territorial es una política pública en desarrollo que requiere coordinación y visión a largo plazo. No se trata de una política ajena o paralela a la política exterior de México, sino una expresión complementaria de ella. Es por ello que hemos implementado, a través de la Dirección General de Coordinación Política (DGCP), mecanismos técnicos, jurídicos y diplomáticos que apoyan a los gobiernos locales a fortalecer sus capacidades y proyectar su presencia internacional con el respaldo de las representaciones mexicanas en el exterior.

“De la A a la Z en la Internacionalización Local: Oportunidades y Visión de Futuro” responde a este enfoque. Se muestra la transformación de la política exterior mexicana al incluir a los gobiernos locales como actores clave de la diplomacia actual. La obra reconoce la experiencia de servidores públicos (locales y federales), académicos y organizaciones, y reúne buenas prácticas para consolidar la internacionalización de los gobiernos subnacionales para responder a los retos globales desde la realidad local.

Presentaciones Institucionales

Invito a leer y utilizar esta obra elaborada por la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), la academia, la Fundación Konrad Adenauer y los gobiernos de Campeche, Coahuila, Jalisco, Nuevo León, Querétaro y Quintana Roo, la cual representa una contribución clave para institucionalizar, fortalecer y profesionalizar la acción exterior local.

Presentaciones institucionales

Lic. Pedro Matar O.
Director General de
Coordinación Política SRE



Hablar hoy de política exterior sin considerar a los gobiernos locales es quedarse a mitad de camino. En un mundo interconectado, donde lo global toca cada rincón del territorio, municipios y estados ya no son simples espectadores de la diplomacia: son actores, gestores y, cada vez más, protagonistas. La Dirección General de Coordinación Política de la Secretaría de Relaciones Exteriores, ofrece una visión clara: la internacionalización territorial no es una moda ni una excepción, sino una política en formación que necesita institucionalidad, coordinación y visión de largo plazo.

La Cancillería, lejos de ver esta realidad con recelo, ha optado por asumirla como parte de una nueva lógica diplomática: más abierta, más colaborativa y más sensible a las necesidades del país profundo. Desde la asistencia técnica hasta la formación especializada, pasando por guías normativas y espacios de diálogo intergubernamental, la SRE ha desarrollado mecanismos para acompañar a los gobiernos locales en su incursión internacional. No se trata de improvisar presencia afuera, sino de construir capacidades desde dentro.

La internacionalización territorial, entendida como una extensión legítima de la acción exterior del Estado, debe ser planificada, evaluada y articulada. Incorporar lo internacional en los planes de desarrollo locales, definir prioridades alineadas con los intereses del país y establecer mecanismos de rendición de cuentas son pasos fundamentales para que esta práctica se convierta en política pública, no en anécdota.

Esta obra también reconoce que no se parte de cero. En México existe ya una comunidad diversa y activa, formada por académicos, diplomáticos, funcionarios locales y organizaciones, que ha pensado, impulsado y operado esta diplomacia con rostro territorial. Desde las investigaciones hasta las redes de cooperación, el ecosistema está maduro para dar el siguiente paso: institucionalizar la internacionalización desde lo local, con enfoque estratégico, inclusión social y compromiso con el desarrollo.

Lo que está en juego no es solo la proyección externa de nuestras ciudades o estados, sino la forma en que México se concibe a sí mismo en el escenario global. Una diplomacia que incluye a sus territorios es una diplomacia más democrática, más representativa y más eficaz frente a desafíos que, como el cambio climático, la migración o la digitalización, requieren soluciones pensadas desde el terreno.

En suma, este libro invita a ver la diplomacia local no como una amenaza al orden establecido, sino como una oportunidad para actualizarlo. México no puede prescindir de su geografía interna para proyectar su presencia internacional. Cada acción exterior local, cuando está bien articulada, suma a una política exterior de Estado más fuerte, más plural y más conectada con la realidad. Esa es la visión que aquí se expone, y a la cual vale la pena prestarle atención.

Presentaciones institucionales

Emb. Juan José Bremer
Director General del
Instituto Matías Romero



Me es muy grato escribir estas breves líneas con motivo de la publicación de esta obra, la cual constituye un importante esfuerzo de colaboración interinstitucional. Un objetivo medular del Instituto Matías Romero es precisamente participar en este tipo de iniciativas, las cuales potencian los recursos intelectuales de nuestro país.

Las actividades internacionales de los gobiernos locales son una herramienta para complementar la política exterior de Estado mexicano, y contribuyen a impulsar el desarrollo en el ámbito local. Estas actividades comprenden notablemente la promoción económica, turística y social, la atracción de inversión extranjera, la protección a comunidades migrantes en el exterior, el intercambio educativo y cultural, así como el intercambio de experiencias sobre temas de mejores prácticas y gobernanza.

Todas estas actividades han experimentado un incremento sustantivo en años recientes, y es de suma importancia la coordinación de las estrategias de internacionalización entre los diferentes niveles de gobierno.

Este libro, atinadamente titulado ***De la A a la Z en la Internacionalización Local: Oportunidades y Visión de Futuro***, proporciona elementos para comprender el alcance y relevancia de la profesionalización de esta dimensión de las relaciones internacionales. Las aportaciones son sin duda enriquecedoras, y a su vez se plantean algunos de los retos que se avizoran. El IMR se congratula de poder participar en este proyecto que seguramente se convertirá en un referente en la materia.

Presentaciones institucionales

Ingeniero Hans-Hartwig Blomeier
Representante en México
Konrad-Adenauer-Stiftung México



La internacionalización de los gobiernos locales en México ha dejado de ser una aspiración periférica para convertirse en un campo estratégico de acción pública. A lo largo de los últimos 25 años, municipios y estados han asumido un papel cada vez más activo en la escena internacional, y esta publicación ofrece una visión integral de ese proceso, sus avances, desafíos y horizontes futuros.

Desde la Fundación Konrad Adenauer (KAS) en México, celebramos el esfuerzo colectivo que representa esta obra, construida a partir de una alianza sólida entre la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), la academia, los gobiernos subnacionales y actores clave de la paradiplomacia en el país. En este sentido, el presente documento no solo recoge el estado del arte de la acción exterior local, sino que contribuye a su consolidación como una política pública planificada, institucional y orientada al impacto.

Los distintos capítulos abordan desde el marco legal y la evolución histórica del fenómeno hasta las capacidades estratégicas que los gobiernos locales deben fortalecer para articular planes de internacionalización eficaces. Además, se presentan buenas prácticas concretas a nivel estatal y municipal, estudios sobre la migración y la internacionalización, y valiosas recomendaciones desde el ámbito de la cooperación internacional y la política exterior.

Esta publicación reafirma que la acción internacional local requiere planificación, evaluación, profesionalización y, sobre todo, una visión compartida entre lo local y lo global. Nos enorgullece contribuir a este esfuerzo con la convicción de que una política exterior sólida también se construye desde los territorios y desde las realidades concretas de nuestros municipios y estados.

Confiamos en que este esfuerzo colectivo siga abonando al fortalecimiento institucional de los gobiernos subnacionales, a la generación de alianzas estratégicas y al posicionamiento de México en el mundo desde una diplomacia más plural, eficaz y conectada con la ciudadanía.

Prólogo

De la A a la Z en la Internacionalización Local: Oportunidades y Visión de Futuro es una publicación que surge de la firme voluntad de la Secretaría de Relaciones Exteriores, que encabeza el Canciller Dr. Juan Ramón de la Fuente, para constituirse en una aliada y brindar un sólido acompañamiento institucional a la acción exterior de los estados y municipios mexicanos, a través de la Dirección General de Coordinación Política como oficina de vinculación permanente con estos actores.

La idea de integrar una publicación de esta naturaleza se debe a la iniciativa del Lic. Pedro Matar, Director General de Coordinación Política y del Dr. Guillermo Zamora y Martínez, Director de Enlace Político, así como a la consolidación de alianzas estratégicas con la academia, los propios gobiernos subnacionales y fundaciones como la Konrad Adenauer.

La publicación refleja también la excelente relación institucional que la Cancillería ha establecido con instancias como la Asociación Mexicana de Oficinas de Asuntos Internacionales de los Estados (AMAIE) y la Asociación de Autoridades Locales de México (AALMAC), entre otras.

De la A a la Z aporta recomendaciones, reflexiones, buenas prácticas y lecciones aprendidas desde una mirada territorial que va desde la visión institucional de la SRE, pasando por las aportaciones de académicos y académicas con más de 20 años de experiencia en temas de acción exterior local, hasta las experiencias de estados que se han distinguido por sus estrategias de internacionalización.

En la primera parte, la DGCP comparte recomendaciones para institucionalizar la acción exterior local, así como la infraestructura con la que cuenta la SRE para brindar un apoyo técnico, diplomático y formativo a los gobiernos locales.

En los siguientes dos capítulos, el Dr. Jorge A. Schiavon y el Dr. Manuel Martínez Justo, respectivamente, se refieren al contexto y evolución de la internacionalización local en México utilizando enfoques comparativos a partir de la participación de los estados en la firma de acuerdos interinstitucionales y compartiendo recomendaciones para la mejora de una política pública de internacionalización.

En el cuarto capítulo, la Mtra. Monserrat Iglesias Servin y el Mtro. Nicolás Mancini enfatizan que la acción exterior local sea una política pública planificada desde el territorio con parámetros de medición y evaluación que permitan tener esquemas de rendición de cuentas y otorguen mayor transparencia y legitimidad a dicha estrategia de cara a la ciudadanía.

En el quinto capítulo, el Dr. Ray Freddy Lara aporta recomendaciones y casos prácticos para diseñar una estrategia de atraktividad territorial desde las vocaciones y la identidad local.

En el sexto capítulo, la Directora Ejecutiva de la AMEXCID, Mtra. Alejandra del Moral, comparte la nueva visión de trabajo conjunto de la Agencia con los gobiernos locales, los espacios de participación para estos actores y algunos ejemplos de convocatorias de cooperación internacional.

En el siguiente capítulo, la Dra. Adriana Sletza Ortega, Presidenta de la Asociación Mexicana de Estudios Internacionales (AMEI), nos habla de la migración como un componente de una estrategia de internacionalización desde la vinculación con redes y organismos internacionales y el quehacer cotidiano de las oficinas locales de atención a migrantes y las oficinas de re-presentación de algunos estados en Estados Unidos.

Posteriormente la publicación integra de manera muy atinada casos prácticos y experiencias de entidades federativas que han podido articular una estrategia de internacionalización planificada y con resultados concretos como son Campeche, Coahuila, Jalisco, Nuevo León, Querétaro y Quintana Roo

La publicación se nutre también de la visión municipalista del Alcalde de Álvaro Obregón, Mtro. Javier López Casarín, quien funge como coordinador nacional de asuntos internacionales de la Asociación de Autoridades Locales de México (AALMAC). En su capítulo destaca la importancia de internacionalizar a los municipios para fortalecer su gestión local a partir de captar buenas prácticas de políticas públicas locales y desde un enfoque de co-construcción de la comunidad.

Como último apartado y a manera de conclusiones, los coordinadores editoriales compartimos algunas reflexiones finales derivadas de los artículos y con una visión de futuro de seguir fortaleciendo institucionalmente la acción exterior de los gobiernos locales mexicanos como una herramienta transversal y necesaria para generar desarrollo y bienestar en nuestras comunidades.

Monserrat Iglesias Servin
Jorge A. Schiavon
Guillermo Zamora y Martínez

La nueva visión de la acción exterior local desde la Secretaría de Relaciones Exteriores¹

Dr. Guillermo Zamora y Martínez²

Hoy en la Dirección General de Coordinación Política de la Secretaría de Relaciones Exteriores como oficina de vinculación permanente con los gobiernos estatales y municipales tenemos la instrucción del Canciller Juan Ramón de la Fuente y de nuestro Director General, el Lic Pedro Matar para trabajar de manera coordinada con los gobiernos subnacionales para que la acción internacional desde el ámbito local se torne en una política pública que complemente una política exterior plural con visión de Estado que refleje los intereses, vocaciones y necesidades de nuestras localidades.

Los desafíos globales del siglo XXI nos demandan trabajar en la co-construcción de una nueva gobernanza internacional que involucre a los gobiernos locales como espacios de proximidad y catalizadores de cambios e innovaciones que nos permitan pensar territorios más humanistas y sustentables de cara a una doble transición hacia una economía más verde y una digitalización más inclusiva.

En este contexto, la acción exterior local, que refiere las actividades internacionales de los gobiernos estatales y municipales, se ha convertido en una herramienta indispensable para generar mayores capacidades y desarrollo en el ámbito territorial. En el contexto internacional se ha ido situando de manera progresiva en la agenda política de las entidades federativas, regiones y gobiernos locales, siendo cada vez más los territorios que desean dotarse de una política de internacionalización alineada con las prioridades de sus planes estatales de desarrollo y que responda a sus ejes estratégicos.

¹ Un gran reconocimiento por su dedicación y profesionalismo a Francisco Chacón, Viridiana Aguilar y Blanca Córdoba en las aportaciones para la elaboración de éste capítulo

² Doctor en Administración Pública y maestro en Relaciones Internacionales por la Universidad Anáhuac del Norte (UAN), con estudios especializados en geopolítica, paradiplomacia y cooperación internacional. Cuenta con experiencia académica y profesional en Alemania, España, Suiza y China. Ha trabajado por más de 18 años en la administración pública federal, estatal y en el Congreso de la Unión. Fue condecorado con la Medalla Liderazgo Anáhuac en Relaciones Internacionales y es coautor del libro "La Paradiplomacia en México: Casos de éxito". Ha representado a México en programas internacionales y es miembro activo de AMEI, AMAIE, COMEXI y REPIT. También es miembro fundador del Consejo Asesor de la Facultad de Estudios Globales de la UAN.

Así la Cancillería se constituye en una aliada estratégica de los actores locales, brindando acompañamiento institucional y apoyo técnico, jurídico, diplomático a las iniciativas locales y contribuyendo al fortalecimiento de capacidades y a la profesionalización de la práctica internacional local.

La importancia de la acción internacional

En un mundo cada vez más interconectado, los gobiernos locales (municipios y estados) desempeñan un papel clave en la agenda global, ya que muchos de los desafíos actuales como el cambio climático, las migraciones, la innovación tecnológica y el desarrollo económico requieren soluciones más cercanas a las necesidades ciudadanas.

La acción internacional de los gobiernos locales ya no es opcional; es una estrategia necesaria para enfrentar los retos del siglo XXI. Mediante la cooperación descentralizada, no sólo se mejora la calidad de vida de los ciudadanos, sino que también se convierten las ciudades en agentes de cambio global, demostrando que lo local y lo internacional son dos caras de una misma moneda.

La SRE y los gobiernos locales trabajan juntos para proyectar una imagen positiva de México en el exterior. Esto incluye la promoción del turismo, la cultura y las tradiciones mexicanas. Mientras la SRE define y coordina la política exterior de México, los gobiernos de los estados y municipios implementan acciones que fortalecen la presencia internacional del país. Juntos, contribuyen al desarrollo económico, social y cultural de México, al tiempo que proyectan una imagen unificada y sólida en el escenario global.

La práctica internacional desde el ámbito local incluye además actividades tan diversas como el diálogo político con actores internacionales; la vinculación con las comunidades migrantes en el exterior; intercambios educativos y de mejores prácticas en temas de gobernanza local; cooperación descentralizada; así como participación en redes y foros internacionales con temáticas y posicionamientos de interés local. Las investigaciones del Dr. Jorge A. Schiavon señalan que, de 2004 a la fecha, la participación de gobiernos locales en temas de relaciones internacionales se ha incrementado en un 80%.

La SRE cuenta con una de las redes diplomáticas más extensas del mundo, con 80 embajadas en el extranjero; 71 consulados (el mayor número de consulados que cualquier otro país tiene en el exterior, la mayoría de ellos, 52, en Estados Unidos); y 8 representaciones permanentes ante organismos internacionales, como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización de los Estados Americanos (OEA). Esta red es fundamental para apoyar a los gobiernos locales en sus iniciativas internacionales.

REPRESENTACIONES DIPLOMÁTICAS Y CONSULARES



México es miembro activo de más de 180 organismos internacionales, incluyendo la ONU, la OEA y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Los gobiernos locales mexicanos han participado en más de 100 eventos internacionales en los últimos cinco años, con el apoyo de la SRE. Por ejemplo, en 2023, Monterrey fue sede de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Agua, con la participación de representantes de más de 100 países. Estas cifras reflejan la importancia de la colaboración entre la SRE y los gobiernos locales en la promoción de los intereses de México en el ámbito internacional. Juntos, han logrado avances significativos en áreas como el comercio, la inversión, el turismo y la cooperación internacional, contribuyendo al desarrollo del país y a su proyección global.

La Dirección General de Coordinación Política como vínculo de la SRE con los gobiernos locales mexicanos

La Dirección General de Coordinación Política (DGCP) es un área clave dentro de la SRE, encargada de facilitar la coordinación con los gobiernos locales (estatales y municipales) en materia de acción internacional. Su papel es fundamental para asegurar que las iniciativas internacionales de los gobiernos subnacionales estén alineadas con la política exterior de México y contribuyan al desarrollo del país.

Esta Oficina brinda el acompañamiento para que las relaciones internacionales de los gobiernos locales se lleven a cabo de manera estratégica, con una visión del territorio que busque atender las prioridades del municipio y brinde los mejores resultados. La DGCP trabaja en impulsar hermanamientos con contenido de cooperación. A través de la DGCP, los municipios tienen acceso a los servicios que prestan las diversas áreas de la SRE, así como de sus Embajadas y Consulados.

PRINCIPALES ATRIBUCIONES DE LA DGCP



La DGCP fomenta la participación de los gobiernos locales en foros y redes internacionales; apoya la firma de acuerdos interinstitucionales con entidades extranjeras; ofrece capacitación a funcionarios locales en temas de relaciones internacionales, diplomacia y cooperación descentralizada; y, proporciona herramientas y recursos para que los gobiernos locales puedan diseñar e implementar estrategias de internacionalización. Además, organiza talleres y seminarios para funcionarios locales sobre temas como diplomacia municipal, cooperación internacional y promoción económica. Su trabajo fomenta el desarrollo local y la proyección de México en el exterior.

Actualmente es innegable que la acción internacional local contribuye al desarrollo económico, social y cultural de las regiones mediante la atracción de inversiones, el intercambio de buenas prácticas y la cooperación internacional. Hoy los gobiernos locales, con el respaldo de la DGCP, pueden participar en eventos internacionales y establecer redes de colaboración, partiendo de la voluntad de la SRE de impulsar un multilateralismo más inclusivo.

ALGUNOS EJEMPLOS DEL APOYO INSTITUCIONAL DE LA DGCP:

Toma de Protesta de la nueva coordinación AMAIE 2024 – 2025.

Durante la asamblea general de la Asociación Mexicana de Oficinas de Asuntos Internacionales de los Estados (AMAIE), realizada en la Secretaría de Relaciones Exteriores, el 7 de noviembre de 2024, con el acompañamiento institucional de la DGCP, la representante del Estado de Querétaro en la Ciudad de México, fue elegida Presidenta de la AMAIE en una coordinación tripartita con el estado

de Campeche y Nuevo León, para el periodo 2024-2025. Durante la realización de este evento se contó con la asistencia de representantes de 30 entidades de la República Mexicana.

Capacitación para la celebración de Acuerdos Interinstitucionales.

El 6 de febrero de 2025, la Dirección General de Coordinación Política en conjunto con la Consultoría Jurídica de esta Secretaría de Relaciones Exteriores, realizaron una capacitación en línea que contó con más de 300 asistentes, mismos que fueron capacitados por la Directora de Tratados, Azucena Sahagún, cuyo objetivo fue asesorar a los estados y municipios con los fundamentos básicos legales de los acuerdos interinstitucionales dirigida a las áreas jurídicas de las dependencias locales.

Esta capacitación, fortaleció la comprensión y el conocimiento de los procedimientos, normativas y mejores prácticas para la elaboración, firma y seguimiento de estos acuerdos, lo que garantiza una gestión más eficiente y transparente.

Taller “La Internacionalización de los Gobiernos Locales; Primeros Pasos”.

La internacionalización de los gobiernos locales, como ya se ha mencionado, se refiere a los procesos mediante los cuales las municipalidades, alcaldías o gobiernos locales establecen relaciones, colaboraciones, así como alianzas con entidades y actores de otros países.

La Dirección General de Coordinación Política organizó el Taller “*La Internacionalización de los Gobiernos Locales; Primeros Pasos*”, mismo que se realizó el 26 de febrero de 2025, en esta Cancillería impartido por la Dra. Esther Ponce Adame, Directora General del Centro de Gestión y Cooperación Internacional para el Desarrollo (CGCID).

Firma de convenio entre AMAIE y AMSDE, para fortalecer la diplomacia económica en México

El 6 de abril, en la Secretaría de Relaciones Exteriores, se llevó a cabo la firma de un importante convenio entre la Asociación Mexicana de Oficinas de Asuntos Internacionales de los Estados (AMAIE) y la Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Económico (AMSDE). Esta acción ayudará a fortalecer la diplomacia económica en México y promover la cooperación entre los estados,



abriendo nuevas oportunidades de inversión y comercio contando con la presencia y apoyo del cuerpo diplomático acreditado en nuestro país.

Este acuerdo reafirmó el compromiso de la Cancillería con una internacionalización activa que promueva el desarrollo regional y atraiga inversiones, fortaleciendo así la relación entre los gobiernos estatales y la política exterior del país.

Foro de oportunidades en la internacionalización local en México, Cataluña y Quebec: tecnologías emergentes, cambio climático e internacionalización de la economía

El pasado 27 de marzo la Dirección General de Coordinación Política (DGCP), en colaboración con la Delegación del Gobierno de Cataluña en México y Centroamérica, y la Delegación General de Quebec en México, organizaron en la sede de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) el evento titulado "Foro de oportunidades en la internacionalización local en México, Cataluña y Quebec: tecnologías emergentes, cambio climático e internacionalización de la economía", en el cual participaron más de 150 personas, entre los que destacaron autoridades de gobiernos estatales y municipales.

Dicho foro se convirtió en un espacio de diálogo interinstitucional, cuyo objetivo fue visibilizar buenas prácticas de internacionalización local en temas

CAPÍTULO 1. La nueva visión de la acción exterior local desde la Secretaría de Relaciones Exteriores





Foro de oportunidades en la internacionalización local en México, Cataluña y Quebec: tecnologías emergentes, cambio climático e internacionalización de la economía

El pasado 27 de marzo la Dirección General de Coordinación Política (DGCP), en colaboración con la Delegación del Gobierno de Cataluña en México y Centroamérica, y la Delegación General de Quebec en México, organizaron en la sede de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) el evento titulado “Foro de oportunidades en la internacionalización local en México, Cataluña y Quebec: tecnologías emergentes, cambio climático e internacionalización de la economía”, en el cual participaron más de 150 personas, entre los que destacaron autoridades de gobiernos estatales y municipales.

Dicho foro se convirtió en un espacio de diálogo interinstitucional, cuyo objetivo fue visibilizar buenas prácticas de internacionalización local en temas como desarrollo sostenible, atraktividad territorial, tecnología e innovación. En esta ocasión, las delegaciones de Cataluña y Quebec compartieron una visión de futuro y buscaron fortalecer sus vínculos en la gestión de políticas públicas locales con impacto global.



Alianzas Estratégicas (AMAIE, AMEI, ALMAAC, AMSDE, ASETUR, ETC.)

Las alianzas estratégicas desde la SRE se desarrollan en conjunto con diversas Asociaciones como la Asociación Mexicana de Oficinas de Asuntos Internacionales (AMAIE), Asociación Mexicana de Estudios Internacionales (AMEI), Asociación de Municipios de México A.C. (ALMAAC), Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Económico (AMSDE) y Asociación de Secretarios de Turismo de México (ASETUR). Estas alianzas buscan impulsar la diplomacia local para fortalecer a los estados, así como buscar abrir nuevas oportunidades de inversión, comercio, educación, cultura, como plataformas clave para la coordinación, profesionalización y vinculación de actores estatales y municipales en temas estratégicos para el desarrollo nacional. A continuación, se describen sus principales puntos en común:

1. **Carácter asociativo y multisectorial:** Todas estas alianzas reúnen a actores gubernamentales subnacionales tales como secretarías estatales, autoridades municipales, agencias de desarrollo económico y expertos en relaciones internacionales, con el objetivo de representar intereses comunes y fortalecer la cooperación interinstitucional.
2. **Fomento del desarrollo territorial:** Cada una, desde su ámbito de competencia (inversión, comercio exterior, relaciones internacionales, desarrollo económico o turismo), trabaja en favor del crecimiento y la competitividad de los territorios que representa. Promueven políticas públicas, proyectos y estrategias que contribuyen al desarrollo sostenible y equilibrado a nivel local y regional.
3. **Promoción de la vinculación nacional e internacional:** Estas asociaciones impulsan la participación de sus miembros en redes nacionales e internacionales, fortaleciendo la capacidad de gestión de los gobiernos locales en el contexto global. Esto se refleja en la atracción de inversión extranjera, alianzas internacionales, hermanamientos de ciudades y/o promoción turística.
4. **Intercambio de buenas prácticas y experiencias:** Actúan como espacios de diálogo técnico y político para el intercambio de experiencias exitosas entre gobiernos subnacionales y locales, facilitando la adopción de modelos efectivos y la innovación en la administración pública.
5. **Profesionalización y fortalecimiento institucional:** Todas estas alianzas promueven la capacitación de funcionarios públicos, la generación de



conocimiento especializado y la mejora continua de las capacidades técnicas de sus miembros. Esto impacta positivamente en la calidad de la gestión pública local y estatal.

6. **Incidencia en políticas públicas:** Además de sus funciones operativas, estas asociaciones tienen capacidad de incidencia ante el gobierno federal, proponiendo reformas, estrategias o programas que benefician a los territorios representados, lo cual fortalece la gobernanza multinivel.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INTERNACIONAL Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

El proceso sistemático mediante el cual un gobierno local define sus objetivos y acciones para su proyección internacional, debe estar alineado con sus prioridades, necesidades de desarrollo y capacidades. Un estado o una ciudad puede enfocar su plan estratégico de internacionalización en atracción de inversiones o en cooperación en seguridad urbana. Para que haya éxito, se deben reforzar las capacidades internas del gobierno, para gestionar su proyección internacional de manera eficiente, sostenible y coordinada.

Las ciudades pueden vincularse mediante hermanamientos y/o acuerdos de cooperación en algún tema específico. Es importante considerar que cualquier vinculación es una oportunidad para llevar a cabo acciones de cooperación entre las ciudades desde enfoques horizontales y de reciprocidad y a través, de intercambio de conocimientos, de buenas prácticas que fortalezcan las políticas públicas locales. Estas acciones deben siempre llevarse a cabo de manera estratégica, cuidando que las prioridades del municipio se vean expresadas y, en todo momento, contribuyan al bienestar de la comunidad.

La acción internacional como política pública

Uno de los principales retos de la acción internacional es la posible falta de continuidad. Por ejemplo, si cambia el gobierno y las voluntades políticas, los proyectos pueden abandonarse y con ello mermar la confianza de los socios en el exterior. Por ello, hay que buscar institucionalizarla como una política pública, mediante leyes, reglamentos y esquemas de gobernanza que la blinden. Para que la acción internacional de los gobiernos locales se consolide como una política pública formal y efectiva, se requieren varios elementos clave, tanto institucionales como operativos.

Por un lado, tenemos la Ley sobre la Celebración de Tratados, que autoriza a los gobiernos locales a actuar internacionalmente, al señalar que sus dependencias organismos descentralizados pueden firmar acuerdos interinstitucionales con sus homólogos en el extranjero. Luego, debe existir un plan de internacionalización, es decir, un documento con objetivos, ejes y metas, que a su vez debería ser incluido en el Plan de Desarrollo Municipal o Estatal. Finalmente, lo ideal es crear una oficina de asuntos internacionales, con personal capacitado en negociación internacional, cooperación, gestión de proyectos y con presupuesto propio. Esta oficina se debería articular con las demás áreas del gobierno (economía, turismo, ambiente) para evitar duplicidades.



El aspecto más interesante del enfoque territorial es que implica una oportunidad de colaboración regional local. Antes de salir al extranjero habría que mirar para los lados, reconocerse en las ciudades y municipios vecinos. Ver cómo se comparten los mismos problemas y quizá el entusiasmo de trabajar juntos en la solución.

En el Sistema Intermunicipal de Manejo de Residuos (SIMAR), Sureste, el cual opera en los estados mexicanos de Jalisco y Michoacán, al sur del lago de Chapala, se da una respuesta colectiva de 10 municipios al problema de la basura y los tiraderos a cielo abierto. En el estado de Jalisco funcionan varios mecanismos intermunicipales, y se estima que el 90% de la población del estado recibe algún servicio (limpia, agua potable, etc.) bajo un esquema de intermunicipalidad.

SIMAR Sureste es un organismo público descentralizado, creado y sostenido por diez municipios. La Constitución mexicana le otorga al municipio la facultad de asociarse, pero el modelo ha sido enriquecido a través de la cooperación internacional, desde 2015, mediante el intercambio de experiencias en recolección y tratamiento de los residuos con la Communauté de Communes du Pays de Lourdes (CCPL), Francia.

Para un gran número de municipios, los recursos son limitados. Algunos no tienen presupuesto para una oficina internacional. Para ellos, existe la opción de trabajar en redes, a través de un enfoque de colaboración intermunicipal para identificar soluciones a retos comunes de gestión local.

La internacionalización de los gobiernos locales debe responder a las necesidades locales, a las prioridades del territorio. Por ejemplo, si se trata de ciudades turísticas, entonces les sirve un enfoque de promoción; para una ciudad industrial, un enfoque de atracción de inversiones; y las ciudades fronterizas un enfoque de cooperación transfronteriza, por ejemplo, en materia de seguridad.

También es importante manejar proyectos concretos, por ejemplo, hermanamientos con ciudades similares para intercambios culturales y proyectos de cooperación técnica en gestión de residuos. Igualmente es fundamental que las oficinas de asuntos internacionales cuenten con mecanismos de evaluación y rendición de cuentas, con indicadores de impacto, como pueden ser el número de acuerdos firmados, la inversión captada, y los proyectos ejecutados. También se deben incluir las metas vinculadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Para dar credibilidad a la acción internacional, es indispensable manejar una política de transparencia, con informes públicos sobre resultados y participación ciudadana, con consultas sobre prioridades internacionales. La participación ciudadana también ayuda a evitar la dependencia en un gobierno o partido político, para que no desaparezca con un cambio de gobierno. También se pueden crear consejos consultivos con sectores académicos y empresariales, que además les brindan contenido a las acciones internacionales.

Para que la acción internacional local sea una política pública, y no sólo acciones aisladas, se necesita voluntad política, un marco legal adecuado, institucionalización (oficina, personal y presupuesto propio), una agenda priorizada con proyectos medibles y coordinación con actores nacionales e internacionales.

Retos y soluciones

■ **Asimetrías de capacidades y recursos** → *Solución: Trabajar bajo esquemas regionales, metropolitanos, de intermunicipalidad y complementariedad.*

Planificación estratégica de la internacionalización local

La planificación estratégica de la internacionalización local es un proceso estructurado mediante el cual los gobiernos municipales y estatales definen objetivos, prioridades y acciones para integrarse efectivamente en el escenario internacional, maximizando los beneficios para su territorio y población. Se trata de la hoja de ruta que permite a los actores locales identificar oportunidades y desafíos en un contexto globalizado; alinear sus recursos y capacidades con metas de desarrollo sostenible; y establecer relaciones estratégicas con actores internacionales como son otras ciudades y organismos internacionales.

Para ello, se puede iniciar con un análisis de FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) en el contexto internacional. Por ejemplo, una ciudad con industria agrícola fuerte (fortaleza) puede buscar mercados de exportación (oportunidad), pero carece de logística portuaria (debilidad). Siendo así, se debe tener en cuenta las prioridades del territorio y mapear los recursos locales (económicos, culturales, humanos); identificar actores clave (empresas, universidades, ONGs).

Retos y soluciones

■ **Visión fragmentada y falta de objetivos claros** → *Solución: Crear consejos locales con actores clave, como empresarios, academia, etcétera para dar una mayor gobernanza y legitimidad a la internacionalización.*

Articulación de un plan de internacionalización local

Un plan efectivo requiere coherencia, participación y acción coordinada. A continuación, se presenta un modelo estructurado en 6 pasos, con herramientas aplicables a municipios o estados.

Paso 1: Diagnóstico Participativo. Identificar potencialidades, necesidades y actores clave.

Análisis FODA (con enfoque internacional)

- Fortalezas: Industrias competitivas, patrimonio cultural, ubicación geográfica.
- Debilidades: Falta de infraestructura, desconexión con redes globales.
- Oportunidades: Fondos de cooperación, demanda de productos locales en el exterior.

- Amenazas: Competencia de otras ciudades, cambios en políticas nacionales.

Mapeo de actores

- Internos: Empresarios, universidades, ONGs.
- Externos: Ciudades hermanas, organismos internacionales, diáspora en el extranjero.

Paso 2: Definición de Objetivos Estratégicos

Regla SMART: Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes, Temporales.

1. Económico: “Captar \$10M USD en IED en el sector agroindustrial para 2027”.
2. Social: “Firmar 3 acuerdos de cooperación técnica con ciudades extranjeras (para 2028)”.
3. Ambiental: “Reducir emisiones de gases de efecto invernadero en 20% para 2030 mediante alianzas con el C40”.

Paso 3: Diseño de Ejes de Acción

Es recomendable que los municipios y los estados acepten e inviten a la participación de la sociedad. Los empresarios, académicos, clubes sociales, etc., tienen mucho que aportar a las iniciativas de internacionalización. Estos grupos ayudan a que la actividad internacional tenga continuidad y trascienda los cambios de administración. Los ciudadanos a través del despliegue de una diplomacia ciudadana aportan contenido a una relación con una ciudad de otro país y son un importante aliado para comunicar de manera efectiva al resto de la sociedad lo que se está realizando en la materia.

Es importante priorizar dos o tres ejes para evitar dispersión, estableciendo acciones concretas e identificando socios clave; por ejemplo:

Eje	Acciones concretas	Socios clave
Atracción de IED	Misiones a ferias internacionales	Sector privado SRE
Cooperación Técnica	Intercambio de expertos en movilidad sostenible	Red UCCI Ciudades europeas
Marca Ciudad	Festival internacional de cultura local	UNESCO Embajadas

Paso 4: Estructura Institucional

Aun cuando el tema internacional es transversal hacia todas las áreas del estado o municipio, donde todas las áreas pueden participar y todas se pueden beneficiar, es importante que se tenga identificada una sola área o persona de

enlace. Dependiendo de las prioridades del gobierno local y sus capacidades presupuestales, el gobierno local debería designar un área o un funcionario, encargado del tema internacional. Esta persona o área se encargará de la vinculación con la Secretaría de Relaciones Exteriores, con los estados, ciudades y socios internacionales, y hacia adentro del gobierno local, enlazando a sus dependencias con sus contrapartes.

Cada área del gobierno local será responsable de atender sus propios asuntos de acuerdo con las atribuciones de cada una de ellas.

- Unidad de Internacionalización: Aunque sea pequeña (dos o tres personas en el gobierno local).
- Presupuesto asignado: Fondos estatales y municipales + cooperación internacional.
- Alianzas: Con Cancillería y con redes de ciudades y gobiernos locales.

Paso 5: Plan de Implementación

Un paso importante en el proceso de internacionalización es contar con un perfil del estado o municipio. Este documento sirve, en primer término, para que el gobierno local pueda conocerse a sí mismo, conocer sus fortalezas, potencialidades, establecer sus prioridades y estrategias. El perfil estatal o municipal servirá además como carta de presentación del gobierno local, ya que irá acompañando a la Carta de Intención cuando haga el planteamiento de vinculación a la ciudad que haya elegido.

Año	Acción	Responsable
2025	Adhesión a la red C40	Secretaría de Ambiente
2026	Misión comercial a Alemania (sector automotriz)	Secretaría de Economía
2027	Firma de hermanamiento con una ciudad coreana	Presidencia

Plan de implementación a tres años. Una vez que el gobierno local ha estudiado su perfil estatal o municipal, así como su Plan de Desarrollo, y ha establecido las prioridades y metas que desea alcanzar, ha llegado el momento de elegir a la entidad extranjera que será su socio. Por ejemplo, si el gobierno local necesita resolver alguna problemática específica, entonces conviene intentar vincularse con alguna ciudad o entidad que tenga esa misma situación. Es muy probable que esa ciudad o entidad haya desarrollado alguna solución ingeniosa que esté dispuesta a compartir. El gobierno local deberá también estar dispuesto a compartir sus prácticas y conocimientos con su socio extranjero.

Los hermanamientos que se plantean con estos criterios tienen muchas más probabilidades de mantenerse en el largo plazo y dar buenos resultados. Otra buena opción son aquellas ciudades donde se localizan grupos migratorios originarios del gobierno local, que ayudarán a dar contenido a la relación.

Paso 6: Monitoreo y Evaluación

Indicadores clave:

- Cantidad de acuerdos internacionales firmados.
- Monto de inversión extranjera captada.
- Proyectos de cooperación ejecutados.

Herramientas:

- Tablero de control con métricas en tiempo real.
- Informes anuales: Públicos y accesibles para rendición de cuentas.

Retos y soluciones

■ **Improvisación** → Solución: Formalizar el plan en un documento oficial.

■ **Falta de continuidad** → Solución: Vincularlo al Plan de Desarrollo Local y a un esquema de gobernanza.

■ **Recursos insuficientes** → Solución: Buscar financiamiento multilateral (como en el Banco Interamericano de Desarrollo u otros bancos regionales de desarrollo).



La institucionalización de los asuntos internacionales en los estados y municipios: las oficinas de asuntos internacionales (OFAIS)

Uno de los principales retos que la Cancillería ha identificado, al apoyar la acción internacional de los gobiernos locales, se refiere a la institucionalización y profesionalización de esta práctica en el ámbito local, que permita trascender los periodos de administración y dar continuidad a compromisos asumidos con contrapartes extranjeras.

La creación de una Oficina de Asuntos Internacionales (OFAI) es un paso clave para transformar la acción internacional de los gobiernos estatales y municipales en una política pública estructurada, profesional y sostenible. Las OFAIs permiten pasar de acciones aisladas a una estrategia integral con impacto real.

¿Qué hace una OFAI?

- Diseñar y ejecutar la política de internacionalización.
- Coordinar proyectos con actores globales.
- Articular la relación entre lo local, nacional e internacional.

Tener una OFAI evita la improvisación, centraliza la toma de decisiones, evita duplicidades, y reduce el riesgo de que proyectos se cancelen con cambios de gobierno. Además, genera credibilidad, porque los socios internacionales prefieren trabajar con contrapartes profesionales.

Se recomienda que, en la integración de una OFAI, se considere una interacción directa con la oficina del ejecutivo estatal o municipal, a fin de facilitar la toma de decisiones. Se sugiere que una persona de la OFAI participe en las reuniones de planeación sectorial e informe de las posibles actividades internacionales. Para impulsar la acción internacional de las OFAIS es recomendable dotarlas de personalidad jurídica y presupuesto propios, además de privilegiar el fortalecimiento de las capacidades institucionales de su personal.

Retos y soluciones

■ Las OFAIS operan sin atribuciones claras, con presupuestos inestables → Solución: *Promover leyes estatales que reconozcan a las OFAIS como unidades técnicas especializadas*

ACUERDOS INTERINSTITUCIONALES

Marco Jurídico

Los acuerdos interinstitucionales son el principal instrumento de vinculación de los gobiernos subnacionales/locales con el exterior. El acuerdo interinstitucional es definido en el Artículo 2°, fracción II, de la LSCT, que lo describe y distingue de los tratados, los cuales involucran al país como un todo, en su relación con otros sujetos de derecho internacional.

La LSCT recoge y da forma a un elemento que se venía dando como una costumbre en México y otros países, para negociar temas de variada especificidad, para facilitar la implementación de actividades y vinculaciones que, por su delimitación, no pueden constituir Ley Suprema de la Unión y no requieren ratificación del Senado de la República para su implementación.

La fracción II del Artículo 2° de la LSCT establece que un acuerdo interinstitucional es “el convenio regido por el derecho internacional público, celebrado por escrito entre cualquier dependencia u organismo descentralizado de la

Administración Pública Federal, Estatal o Municipal y uno o varios órganos gubernamentales extranjeros u organizaciones internacionales, cualquiera que sea su denominación, sea que derive o no de un tratado previamente aprobado.” Además, señala que “el ámbito material de los acuerdos interinstitucionales deberá circunscribirse exclusivamente a las atribuciones propias de las dependencias y organismos descentralizados de los niveles que los suscriben”. Esto quiere decir que será el área económica de un gobierno subnacional/local, por ejemplo, la que negocie, firme y ponga en ejecución un acuerdo en materia económica. El área de cultura, un acuerdo de cultura y así sucesivamente.

Acuerdos de hermanamiento

El hermanamiento es una forma tradicional de vinculación entre ciudades (algunas entidades federativas tienen también hermanamientos con estados de Estados Unidos y provincias de Japón, China, y otros países) cuyo auge creció al terminar la Segunda Guerra Mundial, en particular entre ciudades europeas, y cuyo uso se expandió al resto del mundo durante la segunda mitad del siglo XX.

Tradicionalmente, los hermanamientos se establecieron mediante declaraciones, proclamaciones, actas de cabildo y otros documentos. El acuerdo interinstitucional es una forma más de establecer un hermanamiento, adicional a esas formas tradicionales. Por lo anterior, es preciso aclarar que no todos los hermanamientos han sido sentados mediante un acuerdo interinstitucional. A la inversa, no todos los acuerdos interinstitucionales han sido firmados para establecer una relación de hermanamiento, los hay, por ejemplo, para establecer actividades de cooperación en muchos otros temas.

Los beneficios de establecer el hermanamiento mediante un acuerdo interinstitucional son diversos. Por una parte, se incluyen áreas de eventual colaboración y la posibilidad de tener mecanismos de medición de los resultados. Principalmente, se establecen las reglas para el manejo general de la relación entre los firmantes.

Retos y soluciones

El hermanamiento es asistencialista → Solución: Diseñar proyectos en los que ambas partes aporten recursos, conocimientos o mano de obra. Identificar fortalezas de cada parte, por ejemplo, una comunidad puede aportar saberes tradicionales y la otra, tecnología o capacitación.

Procedimiento legal aplicable

1. Solicitud por escrito (archivo en formato PDF) dirigido a la persona titular de la DGCP de la SRE.

2. Adjuntar en archivo editable la versión final acordada por ambas partes (en formato Word), preferentemente en idioma español. (Se recalca que no habrá doble dictaminación sobre un mismo instrumento).
3. Acompañar cualquier documento adicional de utilidad (autorizaciones jurídicas internas, constancia de viabilidad financiera o presupuestal, antecedentes o resultados de proyectos previos, etc.).
4. Enviar a la dirección electrónica dgepolitico@sre.gob.mx, a través de un correo electrónico institucional, preferentemente.
5. La DGCP solicitará a la Consultoría Jurídica (CJA) la revisión y, en su caso, la emisión del dictamen de procedencia respectivo.
6. El requerimiento debe ser recibido en la CJA **al menos diez días hábiles** previos a la fecha en que se pretenda suscribir el acuerdo. Corresponde al gobierno local indicar **expresamente** si existe alguna eventualidad.
7. La CJA procederá a la revisión y, cuando resulte viable, enviará a la DGCP el dictamen de procedencia.
8. La DGCP hará llegar la respuesta al gobierno local.
9. Una vez suscrito, la dependencia del gobierno local debe remitir formalmente a la DGCP la copia digitalizada del acuerdo (en PDF) para su registro. La copia debe estar completa, legible e indicar la fecha y lugar de suscripción.
10. La DGCP gestionará ante la CJA el registro.
11. La CJA corrobora la inclusión de las recomendaciones y cambios planteados, y comunicará a la DGCP los términos en que se efectúa la inscripción en el registro.
12. La DGCP informará lo conducente a la dependencia estatal, con lo cual se dará por concluido el trámite previsto en LSCT y se cierra el expediente respectivo.

Retos y soluciones

■ **No sé si la contraparte se ajusta a la Ley** → *Solución: Envía, de cualquier modo, el proyecto a revisión. La Cancillería te dará la respuesta.*

Recomendaciones para formalizar acuerdos interinstitucionales

Las ciudades pueden vincularse mediante hermanamientos y/o acuerdos de cooperación en algún tema específico. Es importante considerar que cualquier vinculación es una excelente oportunidad para llevar a cabo acciones de cooperación entre las ciudades, como puede ser el intercambio de conocimientos, de buenas prácticas. Estas acciones deben siempre llevarse a cabo de manera estratégica, cuidando que las prioridades del municipio se vean expresadas y, en todo momento, busquen obtener algún beneficio para la sociedad.

Los acuerdos interinstitucionales (hermanamientos, cooperación técnica, alianzas estratégicas) son herramientas clave para la internacionalización de estados y municipios. Sin embargo, su éxito depende de una formalización clara, sostenible y alineada con los objetivos de desarrollo local. Aquí presentamos algunas recomendaciones prácticas. Aun cuando el tema internacional es transversal hacia todas las áreas del municipio, donde todas las áreas pueden participar y todas se pueden beneficiar, es importante que se tenga identificada una sola área o persona de enlace (punto focal). Dependiendo de las prioridades del municipio y sus capacidades presupuestales, el municipio debería designar un área o un funcionario, encargado del tema internacional.

Designar área de enlace (punto focal)

Esta persona o área se encargará de la vinculación con la Secretaría de Relaciones Exteriores, con las ciudades y socios internacionales, y hacia adentro del municipio, enlazando a sus dependencias con sus contrapartes. Cada área del municipio será responsable de atender sus propios asuntos de acuerdo con las atribuciones de cada una de ellas.

Antes de firmar, definir objetivos claros

- ¿Qué problema local busca resolver el acuerdo? (mejorar transporte, atraer inversiones).
- ¿Qué buena práctica se desea compartir?
- ¿Cómo se alinea con el Plan de Desarrollo Municipal/Estatal?

Identificar al Socio Idóneo a través de los siguientes criterios de selección:

Una vez que el municipio ha estudiado su perfil municipal, así como su Plan Municipal de Desarrollo, y ha establecido las prioridades y metas que desea alcanzar, es llegado el momento de elegir a la ciudad que será su socio. Por ejemplo, si el municipio necesita resolver alguna problemática específica, entonces conviene intentar vincularse con alguna ciudad que tenga esa misma situación. Es muy probable que esa ciudad haya desarrollado alguna solución ingeniosa que esté dispuesta a compartir. El municipio deberá también estar dispuesto a compartir sus prácticas y conocimientos con su socio extranjero.

Los hermanamientos que se plantean con estos criterios tienen muchas más probabilidades de mantenerse en el largo plazo y dar buenos resultados. Otra buena opción son aquellas ciudades donde se localizan grupos migratorios originarios del municipio, que ayudarán a dar contenido a la relación.

- o **Perfil compatible:** Ciudades con desafíos o sectores económicos similares.
- o **Experiencia previa:** Verificar si el socio tiene historial de cumplimiento en acuerdos.

- o **Recursos disponibles:** Capacidad técnica y financiera para implementar acciones.

Involucrar a la ciudadanía

Es recomendable que los municipios acepten e inviten la participación de la sociedad. Los empresarios, académicos, clubes sociales, etc., tienen mucho que aportar a las iniciativas de internacionalización. Estos grupos ayudan a que la actividad internacional tenga continuidad y trascienda los cambios de administración.

Los ciudadanos, además de aportar contenido a una relación con una ciudad de otro país, son un importante aliado para comunicar de manera efectiva al resto de la sociedad lo que se está realizando en la materia.

Durante la negociación, establecer claramente:

1. **Objetivos: Específicos y medibles** ("Capacitar a 50 funcionarios en gestión de residuos sólidos").
2. **Compromisos:**
 - o *Recursos:* ¿Quién aporta qué? (Ciudad A provee expertos; Ciudad B cubre hospedaje).
 - o *Plazos:* Fechas de inicio y fin.
3. **Gobernanza:**
 - o Mecanismos de seguimiento (comités técnicos, informes semestrales).
 - o Contactos responsables.
4. **Cláusula de terminación:** Condiciones para dar por concluido el acuerdo.
5. **Después de la Firma:** Implementación y Seguimiento.

Una vez firmado el acuerdo, las Partes pueden iniciar las acciones de cooperación a las que se comprometieron. El modelo de acuerdo de hermanamiento incluye la implementación de Programas Operativos Anuales (POAs). Estos pueden ayudar a las partes a utilizar este mecanismo de evaluación de acciones y medición de resultados.

La actividad internacional, que puede incluir viajes al extranjero, está siempre bajo el escrutinio de la sociedad. Por ello es importante construir desde el principio una narrativa favorable a la actividad internacional. En este documento se han mencionado algunas ideas que pueden ayudar a esto:

- a) Que la actividad internacional se dé de manera ordenada y coordinada, en función de prioridades y una estrategia global de desarrollo del municipio.
- b) Invitar a la participación de la sociedad, empresarios, académicos, sindicatos, etc.
- c) Trabajar de manera continua en mantener los canales de comunicación con los socios internacionales, así como el trabajo conjunto y la obtención de resultados.

- d) Medición de resultados y comunicación efectiva de la acción internacional a la sociedad.

Plan de Trabajo Detallado

- Actividades prioritarias: Cronograma con hitos (Primer taller de capacitación en 3 meses).
- Indicadores: Métricas para evaluar avances (Número de empresas beneficiadas por el acuerdo).
- Difusión:
 - o Informar a la ciudadanía sobre los beneficios del acuerdo (campañas en redes sociales).
 - o Publicar el texto completo en el portal oficial del gobierno.
- Rendición de cuentas: Reportes anuales de resultados.
- Usar modelos estandarizados: Estos modelos fueron formulados por la CJA de la SRE, e incluyen los elementos mínimos de forma y fondo que en términos de derecho internacional público se requieren para la formación de acuerdos interinstitucionales conforme a la práctica de México:
- Hermanamiento español e inglés (marco)
- Cooperación horizontal español e inglés (marco)
- Cooperación entre universidades (marco)
 - o Cooperación entre universidades (específico)

Retos y soluciones

■ **Cambios de gobierno** → Solución: *Incluir cláusulas de continuidad y blindaje legal, además de documentar los avances para facilitar la transición.*

■ **Falta de claridad en roles y responsabilidades** → Solución: Incluir un plan de implementación con cronogramas, responsables y métricas de evaluación.

■ **Resistencia al cambio o falta de compromiso** → Solución: Involucrar a todas las áreas que tengan competencia desde el diseño y comunicar los beneficios mutuos.

En conclusión podemos decir que la SRE tiene la convicción y la vocación de impulsar la internacionalización local como un componente indispensable en una estrategia de desarrollo. Además, hoy más que nunca, la complejidad del entorno internacional requiere el despliegue de una diplomacia multinivel en donde desde distintas trincheras y competencias los actores del territorio trabajemos por un México más próspero, justo, igualitario y mejor posicionado en el escenario internacional.

25 años de acción internacional de los gobiernos locales mexicanos¹

Por: Dr. Jorge A. Schiavon²

Introducción

Como resultado de la creciente y continua expansión de la globalización a nivel internacional, han aumentado considerablemente los costos del aislamiento para los Estados nacionales. Asimismo, esto ha reducido su control sobre su territorio y población, generando un aumento sustancial del número y naturaleza de actores con intereses y actividades en temas internacionales. La interdependencia compleja ha facilitado la participación de actores distintos al Estado-nación en la agenda mundial. A medida que la globalización ha ido aumentando en intensidad, los gobiernos locales (GL) tanto a nivel de ciudades, municipios y estados, enfrentan costos decrecientes para su participación en los asuntos internacionales, así como incentivos para hacerlo dada la profundización de la interdependencia.

En este contexto, desde la década de 1990, gracias a la apertura económica (reforma estructural de tipo neoliberal) y política (democratización y descentralización), los GL a nivel mundial, en particular los mexicanos, han gozado de mayores facilidades para participar en la política internacional, multiplicando sus actividades paradiplomáticas (Fry, 1998; Keohane y Nye, 1977; Kuznetsov, 2015; McMillan, 2012; Schiavon, 2015 y 2019). El aumento de la actividad internacional de los GL en todo el mundo, también conocida como paradiplomacia (McMillan, 2018; Schiavon, 2019), así como la creciente preocupación por las políticas proteccionistas en los Estados Unidos y a nivel mundial (Greenblatt, 2018), sugieren que, en el futuro, los funcionarios de los GL participarán más activamente en los asuntos internacionales, buscando proteger a sus ciudadanos y su prosperidad (Engstrom y Weinstein, 2018:34; Hermann et al., 2001). Así, a través de la internacionalización, los GL mexicanos han buscado, buscan y buscarán promover sus

¹ Este capítulo retoma, actualiza, corrige y complementa partes de Jorge A. Schiavon, "Paradiplomacy in Mexico in the 21st Century", en Jorge A. Schiavon, Tomasz Kamiński, Rafael Velázquez F. & Joanna Ciesielska-Klikowska (eds.), *Handbook on Paradiplomacy*, Nueva York: Routledge, 2025.

² Es académico de tiempo completo en el Departamento de Estudios Internacionales de la Universidad Iberoamericana, CDMX (2023-hoy), miembro del Sistema Nacional de Investigadores, Nivel III (2022-2026), vicepresidente del Consejo Mexicano de Asuntos Internacionales (COMEXI) y vicepresidente del Centro de Enseñanza y Análisis sobre la Política Exterior de México (CESPEM). Fue presidente de la Asociación Mexicana de Estudios Internacionales (AMEI) (2011-2013) y Fulbright's Mexico Studies Chair (2019-2020) en Centro de Estudios México-EE.UU., UCSD. Es doctor en Ciencia Política y Relaciones Internacionales (UCSD), maestro en Ciencia Política (UCSD) y licenciado en Relaciones Internacionales (El Colegio de México). Fue profesor-investigador en el DEI-CIDE (1999-2024), director de la División de Estudios Internacionales (2007-2010) y secretario general (2004-2007) en el CIDE. Correo: jorge.schiavon@ibero.mx.

exportaciones, atraer inversión extranjera directa (IED), remesas y turismo, atender a sus comunidades en el exterior, así como beneficiarse de la cooperación internacional descentralizada (CID), todo ello para generar seguridad, desarrollo y bienestar a nivel local (Schiavon, 2019).

Dada la creciente importancia de la acción internacional de los gobiernos locales para promover el desarrollo a nivel local, este capítulo analiza la evolución de la acción internacional de los gobiernos locales mexicanos entre 2000 y 2025, con el objetivo de entender de manera más cabal este fenómeno. En primer lugar, usando dos bases de datos únicas, se presenta un diagnóstico sobre la evolución de la internacionalización de los GL en México en los últimos cuarenta años desde dos perspectivas: 1) su nivel de actividad y 2) los mecanismos jurídicos utilizados para llevarla a cabo (acuerdos interinstitucionales).

Este capítulo busca responder las siguientes cuatro preguntas: 1) ¿Cuáles son las bases legales e institucionales de la internacionalización de los GL mexicanos? 2) ¿Cómo ha evolucionado esta internacionalización en México entre 2000 y 2025 (en términos de actividad e instrumentos jurídicos)? 3) ¿Cuáles son los factores más importantes que explican la enorme variación en la actividad internacional entre los GL mexicanos? 4) ¿Cuál es el futuro de la internacionalización de los GL mexicanos?

Se sostiene que el crecimiento en la acción internacional de los GL mexicanos se debe a la profundización de la globalización en el sistema internacional y a la integración económica en América del Norte, en particular en áreas de comercio y finanzas, institucionalizadas a través del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y su versión modernizada, el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), así como los procesos de democratización y descentralización a nivel nacional.

Finalmente, con base en el análisis de sus secciones, en las conclusiones se presentan recomendaciones de política pública para maximizar la capacidad e impacto de la internacionalización de los GL en México, en particular para fomentar que las actividades internacionales incidan en un mayor desarrollo, seguridad y bienestar a nivel local.

I. El marco constitucional y legal

La Constitución mexicana delega la ejecución de la política exterior al gobierno federal, sin otorgar explícitamente a los estados, municipios y ciudades la facultad de tener una participación directa en asuntos internacionales, pero tampoco haciendo una prohibición explícita. El artículo 124 de la Constitución establece que "Las facultades que no están expresamente concedidas por esta Constitución [...] se entienden reservadas a los Estados". Para la ejecución de la política exterior, el artículo 28.I de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF) establece que la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) tiene la facultad de

coordinar las relaciones exteriores de todas las secretarías y dependencias del Ejecutivo Federal y de los GL, mientras no afecte sus atribuciones. Como tal, la principal responsabilidad de la SRE es coordinar la ejecución de la política exterior de México. Para ello tiene la facultad de participar en todo tipo de tratados, acuerdos y convenios en los que el país forme parte.

En lo que respecta a la negociación de tratados, las bases legales están establecidas en la Constitución y en la Ley para la Celebración de Tratados de 1992. Esta ley define dos tipos de instrumentos internacionales: primero, el tratado, que es el acuerdo tipificado en la Constitución que, para ser válido, debe ser aprobado por el Senado, y segundo, el Acuerdo Interinstitucional (AI), que se define como "el convenio regido por el derecho internacional público, celebrado [...] entre cualquier dependencia u organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, Estatal o Municipal y uno o varios órganos gubernamentales extranjeros u organizaciones internacionales [...]" (art. 2-II).

Los AI son los instrumentos jurídicos que los GL mexicanos utilizan para llevar a cabo su internacionalización. Sin embargo, la misma ley establece explícitamente que "el ámbito material de los acuerdos interinstitucionales deberá circunscribirse exclusivamente a las atribuciones propias de las dependencias y organismos descentralizados de los niveles de gobierno [...] que los suscriben" (art. 2-II). Asimismo, esta ley establece que los organismos burocráticos que celebren este tipo de acuerdos deben mantener informada a la SRE, y que la Cancillería tiene la facultad de revisar y determinar si los acuerdos son legales. En caso de serlo, los registra y contabiliza en su registro oficial (artículo 7), a través del Registro de Acuerdos Interinstitucionales (RAII), que está a disposición del público en la página web de la SRE.³ Los AI no registrados no son considerados vinculantes por el gobierno federal mexicano (Palacios Treviño, 2002).

Al igual que en muchos sistemas federales (como Alemania, Argentina, Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, Estados Unidos, India, Rusia y Sudáfrica), la internacionalización de los GL en México ha girado en torno a la promoción de las exportaciones, la atracción de IED, los servicios a las comunidades de migrantes en el extranjero y a establecer cooperación internacional para el desarrollo (CID) (Kincaid, 1984 y 2003; Michelmann y Soldatos, 1990 y 1992). La literatura en la materia ha demostrado que las actividades internacionales tienen lugar en al menos seis áreas: 1) representación en el extranjero para promover los intereses subnacionales; 2) viajes al extranjero de líderes subnacionales; 3) misiones al extranjero de grupos de dirigentes gubernamentales, no gubernamentales y/o empresariales de origen local; 4) exhibiciones de productos en el extranjero; 5) profundización de las relaciones con gobiernos federales o GL en el exterior; y 6) participación de funcionarios locales en organizaciones internacionales (Crieckmans, 2010; Duchacek, 1990; Fry, 1998; Nganje, 2013). En lo que respecta a los GL mexicanos, las actividades internacionales también incluyen la prestación de servicios a las comunidades de migrantes en el extranjero, en particular en los Estados Unidos (Schiavon, 2019).

³ Secretaría de Relaciones Exteriores, <https://portales.sre.gob.mx/coordinacionpolitica/registro-de-acuerdos-interinstitucionales-ra-i> (revisada el 15 de abril de 2025).

II. La evolución de la acción exterior local en México

En México, la medición y clasificación de internacionalización de los GL es relativamente reciente (Schiavon, 2006, 2015, 2019 y 2024). La mejor manera de entender el nivel de actividad internacional de los GL mexicanos es clasificándolos con base en sus niveles de actividad externa, de menor a mayor en una escala de 3 puntos. Estos niveles se pueden clasificar como bajo (< 1); medio (≥ 1 pero < 2); alto (≥ 2 pero < 3); y muy alto ($= 3$), y cada una de las primeras tres categorías puede subdividirse en bajo, medio y alto en términos iguales (Schiavon, 2006, 2010, 2015 y 2024).⁴

Como se puede observar en la Tabla 1, en sólo cinco años (2005-2010) la internacionalización de GL mexicanos aumentó considerablemente. En promedio, la actividad internacional de los GL pasó de 1.38 a 1.91 puntos, 0.53 puntos más en sólo cinco años, lo que equivale a un crecimiento del 38.40% en la actividad global de los GL mexicanos. Para 2010, ningún estado mexicano se ubicó en el nivel más bajo. En 2015, la internacionalización de GL mexicanos volvió a crecer. En términos absolutos, la actividad internacional aumentó en términos similares a los del lustro anterior (0.51 puntos); sin embargo, en términos relativos, tomando 2010 como año base, sus actividades sólo crecieron 26.70% entre 2010 y 2015. Las acciones internacionales de los GL mexicanos volvieron a crecer entre 2015 y 2020, pero en menor medida (0.09 puntos), sólo 3.72%, mientras que, entre 2020 y 2025, únicamente aumentaron 0.80% (0.02 puntos).

El crecimiento acumulado de los últimos 20 años (2005-2025), tomando 2005 como año base, casi se duplicó, aumentando 83.33%. Esto significa que los GL mexicanos se han visto impactados por los cambios en los sistemas internacional y nacional en las últimas dos décadas, y han reaccionado en consecuencia, buscando generar desarrollo local a través de su internacionalización en un mundo globalizado y un sistema doméstico más abierto, tanto económica como políticamente. Niveles más altos de internacionalización de GL generan más oportunidades económicas en términos de acceso a los mercados para las exportaciones y la IED, y producen desarrollo local. Sin embargo, existe una variación importante en las actividades internacionales no sólo en el tiempo, sino también entre los GL mexicanos.

⁴ La información utilizada para medir y clasificar las actividades internacionales de los estados mexicanos se obtuvo de la base de datos y los archivos sobre AI de la SRE, los informes anuales presentados por los ejecutivos estatales a su Congreso local, las páginas web de los estados, entrevistas con funcionarios de la SRE y los estados (coordinadores y personal de las oficinas de asuntos exteriores de los estados) y una encuesta realizada conjuntamente con la SRE a todas las unidades federales, que fue completada por 30 de las 32 unidades federales. La información refleja la acción internacional durante los primeros semestres de 2005, 2010, 2015, 2020 y 2025. La medición se realiza en tres áreas: estructura institucional (I), actividad económica (E) y actividad política (P), y a cada una de ellas se le otorga un punto, para un total máximo de tres puntos. Véase Schiavon 2019.

Tabla 1. Comparación de la acción internacional de los estados mexicanos, 2005-2025.

Estado	2005	2010	2015	2020	2025
Aguascalientes	0.90	1.10	2.40	2.40	2.80
Baja California	2.00	2.40	2.60	2.60	2.60
Baja California Sur	1.30	1.80	1.80	1.30	1.50
Campeche	1.50	1.70	2.30	1.90	2.80
Chiapas	2.00	3.00	3.00	3.00	2.60
Chihuahua	1.50	1.90	2.30	2.80	2.30
Ciudad de México	0.90	3.00	3.00	3.00	2.80
Coahuila	1.90	2.60	2.60	2.60	2.80
Colima	1.10	1.10	1.10	2.40	3.00
Durango	0.90	1.80	2.40	2.40	1.90
Estado de México	1.90	3.00	3.00	3.00	3.00
Guanajuato	1.70	2.10	2.80	2.80	2.80
Guerrero	0.90	1.10	1.80	1.80	2.60
Hidalgo	1.30	1.90	2.80	2.80	3.00
Jalisco	2.60	3.00	3.00	3.00	3.00
Michoacán	1.30	2.20	2.60	2.60	1.90
Morelos	1.10	1.70	2.10	2.40	2.40
Nayarit	1.10	1.50	1.50	1.50	1.70
Nuevo León	1.90	2.80	2.80	2.80	3.00
Oaxaca	1.10	1.30	2.40	2.20	2.80
Puebla	1.70	1.90	2.80	2.80	2.30
Querétaro	0.90	1.30	3.00	2.80	3.00
Quintana Roo	1.30	1.90	2.60	2.60	2.60
San Luis Potosí	0.90	1.50	2.30	2.80	2.60
Sinaloa	1.10	1.10	1.90	2.40	2.40
Sonora	1.70	1.70	2.40	3.00	3.00
Tabasco	1.50	1.70	2.60	2.60	2.20
Tamaulipas	1.50	1.70	2.10	2.60	2.40
Tlaxcala	1.10	1.50	1.50	1.50	1.70
Veracruz	1.50	2.20	2.80	2.60	2.10
Yucatán	1.10	2.00	2.60	2.60	2.80
Zacatecas	1.10	1.70	2.50	3.00	2.60
Promedio	1.38	1.91	2.42	2.51	2.53

Fuente: Schiavon 2006, 2010, 2015, 2020, 2024 e investigación del autor (actualización al 1/1/2025).

CAPÍTULO 2. 25 años de acción internacional de los gobiernos locales mexicanos

Como se señaló anteriormente, los AI son los instrumentos jurídicos a través de los cuales los GL llevan a cabo sus relaciones internacionales con organismos gubernamentales extranjeros, organizaciones internacionales y otros agentes privados y públicos. El 1 de enero de 2025, el Registro incluía 1,350 AI firmados por GL mexicanos con contrapartes internacionales. Con esta información, se creó una base de datos, cuyos principales resultados se resumen en la Tabla 2. Como se puede observar en ésta, existe una gran variación en el número de AI firmados por los GL mexicanos, desde dos (Tlaxcala) hasta 210 (Jalisco). Dos tercios de los AI (878 de 1,350, que representan el 65.04% del total) han sido firmados por diez estados. Los estados más activos son Jalisco (210), Chiapas (117), Estado de México (116), Ciudad de México (77), Sonora (76), Nuevo León (68), Guanajuato (60), Michoacán (52), Chihuahua (52) y Puebla (50). Es importante señalar que los GL con los niveles más altos de internacionalización son también los más importantes del país en cuanto a ingresos y población, y por lo tanto son de gran relevancia en la política nacional.

Tabla 2. Acuerdos interinstitucionales de los estados mexicanos (total y por nivel de gobierno, 2025)

Estado	Total AI	Estatal	% total	Local	% total
Aguascalientes	20	12	60.00%	8	40.00%
Baja California	30	15	50.00%	15	50.00%
Baja California Sur	4	2	50.00%	2	50.00%
Campeche	17	9	52.94%	8	47.06%
Chiapas	117	93	79.49%	24	20.51%
Chihuahua	52	42	80.77%	10	19.23%
Ciudad de México	77	75	97.40%	2	2.60%
Coahuila	14	7	50.00%	7	50.00%
Colima	47	45	93.62%	2	4.26%
Durango	23	17	73.91%	6	26.09%
Estado de México	116	67	57.76%	49	42.24%
Guanajuato	60	30	50.00%	30	50.00%
Guerrero	12	4	33.33%	8	66.67%
Hidalgo	28	17	60.71%	11	39.29%
Jalisco	210	135	64.29%	75	35.71%
Michoacán	52	14	26.92%	38	73.08%
Morelos	13	5	38.46%	8	61.54%
Nayarit	12	10	83.33%	2	16.67%
Nuevo León	68	20	29.41%	48	70.59%
Oaxaca	31	22	70.97%	9	29.03%
Puebla	50	27	54.00%	23	46.00%
Querétaro	28	13	46.43%	15	53.57%

CAPÍTULO 2. 25 años de acción internacional de los gobiernos locales mexicanos

Quintana Roo	40	17	42.50%	23	57.50%
San Luis Potosí	22	4	18.18%	18	81.82%
Sinaloa	19	8	42.11%	11	57.89%
Sonora	76	55	72.37%	21	27.63%
Tabasco	20	17	85.00%	3	15.00%
Tamaulipas	19	0	0.00%	19	100.00%
Tlaxcala	2	2	100.00%	0	0.00%
Veracruz	24	6	25.00%	18	75.00%
Yucatán	33	26	78.79%	7	21.21%
Zacatecas	14	6	42.86%	8	57.14%
=====	=====	=====	=====	=====	=====
Total	1350	822	56.58%	528	43.35%

Fuente: Schiavon 2006, 2010, 2015, 2020, 2024 e investigación del autor (actualización al 1/1/2025) con base en el RAI de la SRE.

No es motivo de sorpresa que los cuatro GL con más AI sean aquellos que a la vez cuentan con los niveles más altos de actividad internacional desde 2010, y que los diez estados más activos tengan un nivel de internacionalización de alto a muy alto para 2015, manteniéndolos, salvo Michoacán, en 2020 y 2025. Por otra parte, los dos estados con menos AI registrados (Baja California Sur con 4 y Tlaxcala con 2) comparten dos características: en primer lugar, han tenido niveles considerablemente más bajos de internacionalización y, en segundo, sus actividades sólo han aumentado marginalmente. Teniendo en cuenta el nivel de gobierno que firma el AI, 822 (56.58%) fueron firmados por autoridades estatales y 528 (43.35%) por gobiernos locales. Así pues, los estados mexicanos utilizan los AI como mecanismos jurídicamente vinculantes para regular y sostener su internacionalización tanto a nivel estatal como local.

Los Estados Unidos son el socio internacional más importante de los GL mexicanos. Casi una cuarta parte (341, que representan el 27.63%) de todos los AI firmados por los GL mexicanos son con los Estados Unidos. Esto refleja la enorme relevancia que los Estados Unidos tienen no sólo para el gobierno mexicano, sino también para sus GL. Los seis estados mexicanos que comparten frontera con los Estados Unidos (Baja California, Sonora, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas) han firmado cada uno diez o más AI con sus contrapartes estado-unidenses, concentran una gran parte de sus acuerdos con los Estados Unidos y se encuentran entre los diez estados con más AI con los Estados Unidos. Por lo tanto, puede afirmarse que el país más importante para la internacionalización de los GL mexicanos es Estados Unidos.

Tabla 3. Acuerdos interinstitucionales por administración presidencial y respecto al TLCAN (2025)

Periodo referente al TLCAN	Número de AI	% del total
Pre-TLCAN (antes de 1994)	28	2.07%
Post-TLCAN (1994-2025)	1,322	97.93%
Administración Presidencial		
Miguel de la Madrid (1982-1988)	4	0.35%
Carlos Salinas (1988-1994)	24	1.34%
Ernesto Zedillo (1994-2000)	119	6.18%
Vicente Fox (2000-2006)	207	16.49%
Felipe Calderón (2006-2012)	449	32.02%
Enrique Peña Nieto (2012-2018)	411	30.37%
Andrés M. López Obrador (2018-2024)	133	12.80%
Claudia Sheinbaum Pardo (2024-1/1/2025)	3	0.37%
Total	1,350	100%

Fuente: Schiavon 2006, 2010, 2015, 2020, 2024 e investigación del autor (actualización al 1/1/2025) con base en el RAI de la SRE.

La Tabla 3 ilustra que la gran mayoría de los AI (el 97.93% de todos los AI) se firmaron después de la entrada en vigor del TLCAN en 1994 y la apertura de la economía mexicana. El TLCAN abrió dos áreas de oportunidad para los GL mexicanos: un enorme mercado con barreras reducidas para sus exportaciones y una fuente importante de IED. Tras la democratización en 2000, estas dos oportunidades generaron los incentivos para que los GL mexicanos se promovieran activamente a nivel internacional, generando así la descentralización en la promoción económica externa y su institucionalización a través de los AI (el 89.11% de todos los AI son posteriores al año 2000). Antes del TLCAN sólo se firmaron 28 AI (1.69% del total).

Tabla 4: Acuerdos interinstitucionales por tipo de contraparte en el exterior (2025)

Estado	Gubernamental	% total	Organismo Internacional	% total	No Gubernamental	% total	Privado	% total
Aguascalientes	12	60.00%	6	30.00%	0	0.00%	2	10.00%
Baja California	20	66.67%	2	6.67%	5	16.67%	3	10.00%
Baja California Sur	4	100.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Campeche	11	64.71%	4	23.53%	0	0.00%	2	11.76%
Chiapas	22	18.80%	27	23.08%	3	2.56%	65	55.56%
Chihuahua	14	26.92%	7	13.46%	2	3.85%	29	55.77%
Ciudad de México	45	58.44%	27	35.06%	0	0.00%	5	6.49%
Coahuila	11	78.57%	3	21.43%	0	0.00%	0	0.00%
Colima	3	4.26%	3	6.38%	0	0.00%	41	87.23%
Durango	10	43.48%	12	52.17%	0	0.00%	1	4.35%
Estado de México	78	67.24%	22	18.97%	1	0.86%	15	12.93%
Guanajuato	38	63.33%	10	16.67%	2	3.33%	10	16.67%
Guerrero	6	50.00%	5	41.67%	0	0.00%	1	8.33%
Hidalgo	15	53.57%	9	32.14%	0	0.00%	4	14.29%
Jalisco	119	56.67%	24	11.43%	7	3.33%	60	28.57%
Michoacán	45	86.54%	4	7.69%	0	0.00%	3	5.77%
Morelos	10	76.92%	3	23.08%	0	0.00%	0	0.00%
Nayarit	9	75.00%	1	8.33%	0	0.00%	2	16.67%
Nuevo León	55	80.88%	9	13.24%	0	0.00%	4	5.88%
Oaxaca	15	48.39%	12	38.71%	1	3.23%	3	9.68%
Puebla	26	52.00%	16	32.00%	1	2.00%	7	14.00%
Querétaro	17	60.71%	7	25.00%	3	10.71%	1	3.57%
Quintana Roo	34	85.00%	3	7.50%	1	2.50%	2	5.00%
San Luis Potosí	19	86.36%	2	9.09%	0	0.00%	1	4.55%
Sinaloa	14	73.68%	3	15.79%	0	0.00%	2	10.53%
Sonora	48	63.16%	4	5.26%	0	0.00%	24	31.58%
Tabasco	10	50.00%	6	30.00%	1	5.00%	3	15.00%
Tamaulipas	19	100.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Tlaxcala	1	50.00%	1	50.00%	0	0.00%	0	0.00%
Veracruz	20	83.33%	3	12.50%	1	4.17%	0	0.00%
Yucatán	13	39.39%	13	39.39%	1	3.03%	6	18.18%
Zacatecas	9	64.29%	4	28.57%	1	7.14%	0	0.00%
=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====
Total	772	62.14%	252	21.21%	30	2.14%	296	14.45%

Fuente: Schiavon 2006, 2010, 2015, 2020, 2024 e investigación del autor (actualización al 1/1/2025) con base en el RAIL de la SRE.

Ahora bien, con respecto a las contrapartes internacionales con las que se firman los AI, lo que se puede destacar de la Tabla 4 es que la mayoría de éstas son de tipo gubernamental, ya que representan 62.14% del total. Sin embargo, también se observa un importante nivel de cooperación con otros actores internacionales, con quienes se han concretado AI: organizaciones internacionales (21.21%),

CAPÍTULO 2. 25 años de acción internacional de los gobiernos locales mexicanos

Organizaciones No Gubernamentales o de la Sociedad Civil (2.14%) y actores privados, particularmente universidades y centros de investigación (14.45%).

Tabla 5: Acuerdos interinstitucionales por región del país
contraparte (2020)

Estado	América del Norte	% total	América Latina y Caribe	% total	Europa	% total	Asia	% total	África / Oceanía	% total	Global	% total
Aguascalientes	6	30.00%	3	15.00%	4	20.00%	2	10.00%	0	0.00%	5	25.00%
Baja California	16	53.33%	8	26.67%	2	6.67%	2	6.67%	0	0.00%	2	6.67%
Baja California Sur	2	50.00%	1	25.00%	1	25.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Campeche	5	29.41%	9	52.94%	1	5.88%	0	0.00%	0	0.00%	2	11.76%
Chiapas	3	2.56%	55	47.01%	28	23.93%	5	4.27%	0	0.00%	26	22.22%
Chihuahua	14	26.92%	12	23.08%	12	23.08%	7	13.46%	0	0.00%	7	13.46%
Ciudad de México	7	9.09%	15	19.48%	11	14.29%	15	19.48%	2	2.60%	27	35.06%
Coahuila	10	71.43%	1	7.14%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	3	21.43%
Colima	2	4.26%	11	23.40%	22	46.81%	7	12.77%	2	4.26%	3	6.38%
Durango	3	13.04%	2	8.70%	0	0.00%	6	26.09%	0	0.00%	12	52.17%
Estado de México	17	14.66%	35	30.17%	19	16.38%	21	18.10%	2	1.72%	22	18.97%
Guanajuato	17	28.33%	15	25.00%	18	30.00%	1	1.67%	0	0.00%	9	15.00%
Guerrero	2	16.67%	1	8.33%	2	16.67%	2	16.67%	0	0.00%	5	41.67%
Hidalgo	7	25.00%	2	7.14%	6	21.43%	3	10.71%	1	3.57%	9	32.14%
Jalisco	77	36.67%	40	19.05%	42	20.00%	24	11.43%	3	1.43%	24	11.43%
Michoacán	10	19.23%	30	57.69%	8	15.38%	1	1.92%	0	0.00%	3	5.77%
Morelos	6	46.15%	3	23.08%	0	0.00%	1	7.69%	0	0.00%	3	23.08%
Nayarit	1	8.33%	5	41.67%	5	41.67%	0	0.00%	0	0.00%	1	8.33%
Nuevo León	31	45.59%	12	17.65%	11	16.18%	5	7.35%	1	1.47%	8	11.76%
Oaxaca	3	9.68%	6	19.35%	6	19.35%	4	12.90%	0	0.00%	12	38.71%
Puebla	3	6.00%	16	32.00%	11	22.00%	5	10.00%	0	0.00%	15	30.00%
Querétaro	7	25.00%	3	10.71%	7	25.00%	4	14.29%	0	0.00%	7	25.00%
Quintana Roo	11	27.50%	22	55.00%	3	7.50%	1	2.50%	0	0.00%	3	7.50%
San Luis Potosí	13	59.09%	5	22.73%	2	9.09%	0	0.00%	0	0.00%	2	9.09%
Sinaloa	12	63.16%	0	0.00%	1	5.26%	3	15.79%	0	0.00%	3	15.79%
Sonora	72	94.74%	1	1.32%	3	3.95%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Tabasco	1	5.00%	12	60.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	7	35.00%
Tamaulipas	18	94.74%	1	5.26%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Tlaxcala	0	0.00%	0	0.00%	1	50.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	50.00%
Veracruz	5	20.83%	7	29.17%	8	33.33%	2	8.33%	0	0.00%	2	8.33%
Yucatán	3	9.09%	4	12.12%	7	21.21%	6	18.18%	0	0.00%	13	39.39%
Zacatecas	5	35.71%	2	14.29%	2	14.29%	1	7.14%	0	0.00%	4	28.57%
=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====
Total	389	30.66%	339	23.13%	243	17.32%	128	8.04%	11	0.47%	240	20.30%

Nota: Hay dos Ali suscritos con dos regiones al mismo tiempo.
Fuente: Schiavon 2006, 2010, 2015, 2020, 2024 e investigación del autor (actualización al 1/1/2025) con base en el RAIL de la SRE.

La política exterior y las relaciones comerciales y financieras internacionales de México están concentradas en el continente americano, particularmente en América del Norte y América Latina. ¿Hasta qué grado los gobiernos locales mexicanos también concentran sus relaciones de cooperación con estas regiones? Como se puede apreciar en la Tabla 5, la mayoría de los AI firmados por los gobiernos estatales y locales mexicanos se concentran en el continente americano; los principales socios se ubican en América del Norte (con 389 AI, que representan 30.66%), y América Latina y el Caribe (con 339 AI, equivalentes a 23.13%). Le siguen en importancia Europa (243 AI, 17.32%), Asia (128 AI, 8.04%) y, por último, África y Oceanía (11 AI, 0.47%); también hay 240 AI (20.30%) firmados con organismos internacionales o de alcance global.

Cabe mencionar que el porcentaje de acuerdos firmados por los gobiernos estatales que comparten frontera con América del Norte es considerablemente superior al de la media nacional (Baja California, 53.33%; Chihuahua, 26.92%; Coahuila, 71.43%; Nuevo León 45.59%; Sonora, 94.74%; y, Tamaulipas, 94.74%). Tomando en cuenta países específicos, el mayor número de AI se han firmado con contrapartes de Estados Unidos (341, representando el 27.63% del total), particularmente con Texas y California, con 112 (12.05%) y 51 (4.27%) AI respectivamente. El siguiente país es China, con 60 AI (3.69% del total). Así, al igual que la política exterior de México, las relaciones internacionales de los gobiernos locales mexicanos están concentrados en las Américas, particularmente con los Estados Unidos, los cuales concentran una cuarta parte de todos los AI, especialmente los estados fronterizos como California y Texas.

Como se ha señalado, con la existencia de un sistema económico y político más plural en México, ante un mercado mundial abierto y competitivo en el que prevalece la lógica del mercado, las actividades internacionales de los GL persiguen tres objetivos principales: 1) encontrar mercados para sus exportaciones; 2) atraer IED, turismo y CID para actividades productivas dentro de su territorio; y 3) fortalecer los lazos con sus poblaciones migrantes para promover su protección e incentivar el flujo de remesas y la inversión productiva de una parte de ellas. Siendo así, ¿cuáles son las áreas de cooperación más importantes incluidas en los AI firmados por los GL mexicanos?

Es importante señalar que las acciones internacionales de los GL mexicanos se limitan a las áreas en las que tienen competencias. Por lo tanto, no es sorprendente que las áreas cubiertas por los AI se concentren en las cuestiones en las que tienen capacidad jurídica para suscribirlos. Dado que el objetivo central de la internacionalización de los GL es promover el desarrollo y el bienestar estatal y local, como muestra la Tabla 6, las cuestiones que se incluyen más ampliamente en los AI son las que están directamente relacionadas con estos temas: el fortalecimiento del capital humano mediante la educación, la cultura, la ciencia, la tecnología y la formación de recursos humanos; la generación de bienestar mediante la promoción del comercio, la inversión y el turismo; y, en menor medida, la mejora del medio ambiente, el desarrollo urbano y la seguridad (Schiavon, 2019; McMillan y Schiavon, 2020).

Tabla 6. Áreas de cooperación de los acuerdos interinstitucionales firmados por los gobiernos locales mexicanos (2025)

Área de Cooperación ¹	% de todos los AII
Educación	59.59 (1) ²
Cultura	48.45 (2)
Turismo	34.17 (3)
Ciencia y Tecnología	31.69 (4)
Promoción al comercio	27.44 (5)
Promoción a la inversión	25.29 (6)
Desarrollo Urbano	19.71 (7)
Medio Ambiente	19.24 (8)
Entrenamiento de capital humano	14.66 (9)
Seguridad	8.44 (10)

¹Las áreas de cooperación no son mutuamente excluyentes; un mismo AII puede incluir varias de ellas.

²El nivel de importancia relativa de la esfera de cooperación (ordenada por porcentaje decreciente).

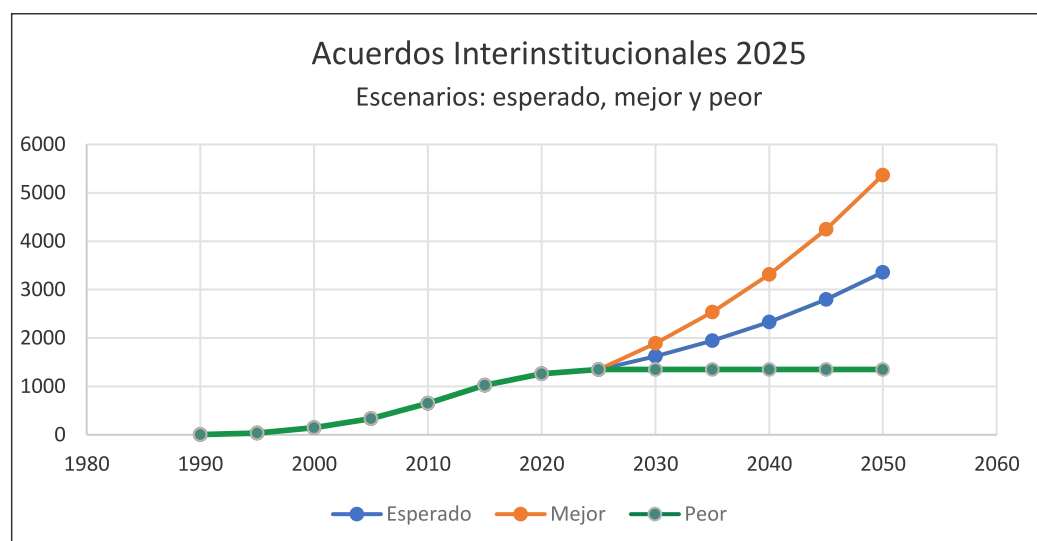
III. El futuro de la internacionalización de los GL mexicanos

La atención que se le ha otorgado a la internacionalización para promover el desarrollo local es la razón central por la que una predicción general para los GL mexicanos es que continúe expandiéndose en el futuro, de tal manera que las interdependencias (particularmente las orientadas a la economía, como el comercio, la IED y el turismo) seguirán aumentando. Las agendas en temas de política internacional de los GL mexicanos han sido impulsadas principalmente por variables económicas. Es importante señalar que la internacionalización económica ha sido, en general, apoyada por la comunidad empresarial.

Si se calcula un futuro que continúe con la tendencia actual en términos del aumento de la internacionalización por parte de los GL mexicanos, podríamos esperar que ésta aumente a un ritmo aproximado del 20% cada cinco años, un aumento que refleja un ritmo similar al observado en las dos últimas décadas (siguiendo la tendencia de aumento del 83.33% de la internacionalización de los GL en México en los últimos 20 años, entre 2005 y 2025, discutido anteriormente). Si utilizamos los AII como un índice de las actividades internacionales de los GL (1,350 AII en 2025), en caso de que la tasa de crecimiento de la internacionalización se mantenga en aproximadamente 20% de incremento cada cinco años, podríamos esperar que los GL mexicanos cuenten con 1,620 en 2030, 1,944 en 2035, 2,333 en 2040, 2,799 en 2045 y 3,359 para 2050 (ver Figura 1). En el mejor de los casos, en el que la tasa de crecimiento de la actividad internacional sea el doble de lo que ha

sido observado en las dos últimas décadas, podríamos esperar ver 1,890 en 2030, 2,538 en 2035, 3,316 en 2040, 4,249 en 2045 y 5,368 en 2050. En el peor de los casos, si prevalece el proteccionismo y nacionalismo a nivel global, el número mínimo de AI debería ser al menos el mismo que en 2025, es decir 1,350 AI.

Figura 1: El futuro de la acción internacional de los gobiernos locales mexicanos (medido por Acuerdos Interinstitucionales 2025)



Si en la política prevalecen las tendencias aislacionistas y nacionalistas (no sólo en la retórica), es posible que los flujos comerciales y de capital de la región se vean afectados de manera drástica y negativa. Así pues, en el peor escenario, el nivel de internacionalización y de AI se mantendría constante al nivel de 2025 (ver la Figura 1), porque sería difícil reducir los niveles de cooperación ya alcanzados por los GL (1,350 AI). La hipótesis del peor de los casos es poco probable porque las políticas proteccionistas y el nacionalismo económico tendrían que ser adoptados tanto por el poder legislativo nacional como por varias de las empresas privadas más grandes e influyentes. Aunque existan presiones políticas para promover el aislacionismo económico, su postura no es respaldada por los GL, los empresarios, los medios de comunicación o el mundo académico. Este peor escenario tampoco es probable, dados los niveles de institucionalización (por más informal y flexible que sea) de la internacionalización de GL mexicanos dentro y entre los gobiernos de todos los niveles (federal, estatal y local), así como las profundas relaciones que ha consolidado la comunidad empresarial mexicana a nivel global desde 1994.

El sector privado mexicano también ha desempeñado un papel importante en la generación de presiones para mantener la libre circulación de bienes y

servicios con el mundo. El sector empresarial mexicano acompañó a los funcionarios públicos mexicanos en la renegociación del T-MEC en 2018 (éste estaba en "la habitación de al lado"). Participó indirectamente en las negociaciones, comunicando a los funcionarios mexicanos, en tiempo real, cuáles eran los límites de lo que les resultaba aceptable en las negociaciones. También establecieron alianzas con los líderes empresariales en Estados Unidos y Canadá para ejercer presión conjunta sobre los negociadores y los legisladores. Al igual que el TLCAN, el T-MEC confirma que el cabildeo empresarial es muy relevante para mantener abierto a México a nivel global.

En términos del mejor escenario posible o "límite superior" de plausibilidad, se esperaría una integración más profunda con los socios norteamericanos, latinoamericanos, europeos y asiáticos. Esto produciría un aumento acelerado de la internacionalización, pero requeriría que la arquitectura institucional de esta actividad se fortaleciera sustancialmente. Una verdadera integración regional generaría los incentivos para que los GL mexicanos intensifiquen sus actividades internacionales e impulsen la cooperación internacional. La tasa de crecimiento de la internacionalización podría duplicarse cada quinquenio (crecimiento de la paradiplomacia del 40% cada cinco años, el doble de la tasa actual del 20%) (Véase la Figura 1). Sin embargo, esto también es improbable, particularmente dado el retroceso del mercado común más importante del mundo, la Unión Europea (UE) como resultado del Brexit, sumado a la guerra comercial entre Estados Unidos y China y a la crisis económica global resultado de las acciones proteccionistas de la segunda administración del presidente Donald Trump.

El futuro esperado es, para el autor, también el futuro preferido. Este futuro podría variar en $\pm 25\%$ sobre la tendencia establecida en la Figura 1. Ese futuro implicaría un incremento sostenido del nivel de internacionalización de los GL, promoviendo de manera creciente el desarrollo económico y social de México a nivel local.

IV. Conclusiones y recomendaciones de política pública

Dada la creciente interdependencia mundial y el incremento de la descentralización, democratización y liberalización de los sistemas político y económico nacionales, las relaciones internacionales de los gobiernos locales mexicanos seguirán aumentando. A ello también contribuirán los continuos avances en las telecomunicaciones y el transporte, variables que han incentivado los viajes y el turismo internacionales, así como la integración económica. Es esencial que se actualice la legislación nacional y local, en particular en ámbitos como el de los AII, así como en el establecimiento de líneas más claras de autoridad y autonomía en el federalismo mexicano. La existencia de leyes claras proporciona un marco jurídico que reduce al mínimo los conflictos, en particular en lo que respecta a la política exterior. Si la internacionalización de los estados y ciudades se enmarca en

los límites establecidos por la política exterior de México y se consolida como una actividad complementaria de ésta, este fenómeno será útil para su mayor institucionalización y beneficioso para las sociedades locales y la nacional. En este sentido, la internacionalización de los gobiernos locales permitiría mejores esquemas de cooperación internacional a México, así como mayor y mejor desarrollo, seguridad y bienestar a nivel local.

Lo anterior supone un importante reto para la SRE, ya que debe funcionar como facilitador de la internacionalización de los GL mexicanos, además de responsable de ejecutar la política exterior. En un mercado globalizado, los GL mexicanos que más se beneficiarán de un crecimiento de sus actividades internacionales son aquellos que cuentan con marcos institucionales más eficientes, así como aquellos que promueven una mayor profesionalización y efectividad de sus estrategias globales. Los GL mexicanos también deben pensar en su identidad y marca mundial, por razones culturales y económicas, así como identificar sus perfiles, prioridades y necesidades locales, para definir quienes son los mejores socios internacionales para su avance y consecución.

Finalmente, a continuación, se presenta un decálogo de recomendaciones de política pública para mejorar la gobernanza de la internacionalización de los estados y ciudades en México con base en el análisis previo.

1. Es fundamental contar con la infraestructura institucional para poder conducir la internacionalización de los gobiernos estatales y locales. Por ello, es fundamental contar con una Oficina de Asuntos Internacionales (OAI) dentro de la Oficina del Gobernador o del Alcalde de todos los estados y ciudades mexicanas para coordinar las acciones de internacionalización de todas las secretarías y agencias de los GL.
2. Se recomienda establecer una Comisión de Asuntos Internacionales dentro de las legislaturas estatales para fomentar la internacionalización de los estados, legislar sobre ella y proporcionar presupuesto para dicha actividad; asimismo, los cabildos de los municipios y ciudades mexicanas deben conocer del tema internacional para trabajar en conjunto con sus Presidentes Municipales y Alcaldes.
3. Debe fortalecerse, con mayor personal y presupuesto, la Dirección General de Coordinación Política de la SRE para que pueda acompañar, apoyar y facilitar una mayor y mejor internacionalización de los GL mexicanos.
4. Es necesario institucionalizar y fortalecer a las Oficinas de Asuntos Internacionales de los estados y ciudades mexicanas, dotándolas de mayor presupuesto y personal, así como dándoles certeza jurídica. Además, deben mejorarse los mecanismos de coordinación de estas oficinas con las demás instancias de gobierno a nivel federal, estatal y local.

5. Es esencial sumar al sector privado (empresariado), académico y social (organizaciones de la sociedad civil), proceso conocido como la “triple hélice”, dentro del proceso de internacionalización, tanto en los procesos de planeación estratégica como de ejecución de la agenda internacional. Al ser beneficiarios de la internacionalización, estos actores se convierten en socios estratégicos que promueven la institucionalización y profundización de la acción externa, permitiendo su permanencia en el tiempo ante cambio de administraciones políticas.
6. Se debe fomentar que las embajadas y los consulados de México incluyan dentro de sus actividades y responsabilidades la promoción de la internacionalización de los GL mexicanos, acompañándolos en la promoción de sus exportaciones, atracción de IED y cooperación internacional, así como en las relaciones con la diáspora mexicana en el exterior.
7. Es fundamental fortalecer las capacidades de los funcionarios estatales y locales en materia de asuntos internacionales mediante la capacitación en temas globales, idiomas, protocolo, análisis y elaboración de políticas públicas. Estos servicios pueden ser proporcionados por la SRE, la Asociación Mexicana de Oficinas de Asuntos Internacionales de los Estados (AMAIE) y la academia. Se recomienda particularmente el uso del *ABC de la Internacionalización de las ciudades mexicanas*, el cual esta obra complementa, y el curso creado a partir de éste por Instituto Matías Romero para este fin.
8. Se debe promover que el personal del Servicio Exterior Mexicano pueda ser comisionado para trabajar en las oficinas de asuntos internacionales de los GL mexicanos; asimismo, para fortalecer las relaciones con aliados estratégicos centrales a nivel global, especialmente en los Estados Unidos, es recomendable la apertura de oficinas de representación en el exterior, que trabajen con las embajadas y consulados del gobierno mexicano.
9. Es esencial fortalecer las asociaciones, foros y mecanismo de diálogo y concertación en materia internacional entre gobiernos estatales y locales. En particular debe promoverse la afiliación de todos los estados a la Asociación Mexicana de Oficinas de Asuntos Internacionales de los Estados (AMAIE) y fortalecer los lazos de ésta con la Comisión de Asuntos Internacionales de la Conferencia Nacional de Gobernadores (CONAGO). Asimismo, las asociaciones de municipios a nivel nacional deben establecer comisiones o áreas encargadas de coordinar las actividades internacionales de los municipios y ciudades. Finalmente, deben generarse incentivos para incrementar la membresía y participación activa en asociaciones mundiales de gobiernos locales, tanto por parte de estados como ciudades.

10. Finalmente, es fundamental asegurar que los estados y ciudades mexicanas lleven a cabo sus acciones internacionales de manera transparente, promoviendo la rendición de cuentas, para garantizar que sea una política pública que promueva el desarrollo económico y el bienestar a nivel local, ganando de tal forma la aprobación y apoyo social para su realización.

Referencias

- Criekemans, D. (2010). *Regional Sub-state Diplomacy Today*. Leiden: Martinus Nijhoff.
- Duchacek, I. (1990). "Perforated Sovereignities: Towards a Typology of New Actors in International Relations." en Michelmann, H y Soldatos P. (coord.) *Federalism and International Relations: The Role of Subnational Units*. Oxford: Clarendon Press, pp. 1-33.
- Eisinger, P. (1988). *The Rise of the Entrepreneurial State: State and Local Economic Development Policy in the United States*. Madison: University of Wisconsin Press.
- Fry, E. (1998). *The Expanding Role of State and Local Governments in U.S. Foreign Affairs*. New York: Council on Foreign Relations.
- _____. (2017). "The role of U.S. State Governments in International Relations, 1980-2015." *International Negotiation*, 22(2): pp. 205-38.
- Hermann, M., et al. (2001). "Who Leads Matters: The Effects of Powerful Individuals." *International Studies Review*, 3(2): pp. 83-131.
- Hocking, B. (1993). *Localizing Foreign Policy: Non-Central Governments and Multilayered Diplomacy*. London: St. Martin's Press.
- Keohane, R. y Nye, J. (1977). *Power and Interdependence: World Politics in Transition*. Boston: Little Brown.
- Kincaid, J. (1999). "The International Competence of U.S. States and Their Local Governments." *Regional & Federal Studies*, 9 (1): pp. 111-33.
- Kuznetsov, A. (2015). *Theory and Practice of Paradiplomacy: Subnational Governments in International Affairs*. Nueva York: Routledge.
- McMillan, S. (2008). "Subnational Foreign Policy Actors: How and Why Governors Participate in U.S. Foreign Policy." *Foreign Policy Analysis*, 4(3): pp. 227-53.
- _____. (2012). *The Involvement of State Governments in U.S. Foreign Relations*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- _____ y Schiavon, J. (2020). "The Future of U.S.-Mexico Relations: The Role of Sub-State Governments" en Payan, T., López de la Osa, A. y Velasco, J. (Eds.), *The Future of US-Mexico Relations: Strategic Foresight*. Houston: Arte Público Press-University of Houston, pp. 67-92.
- México, Leyes. (2004). *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*. México: Porrúa.
- _____. (2020). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México: Porrúa.
- Michelmann, H. y Soldatos, P. (1990). *Federalism and International Relations: The Role of Subnational Units*. Oxford: Clarendon Press.

- Nganje, F. (2013). "Paradiplomacy: A Comparative Analysis of the International Relations of South Africa's Gauteng, North West and Western Cape Provinces." Tesis de Doctorado, University of Johannesburg.
- Palacios Treviño, J. (2002). *Tratados. Legislación y Práctica en México*. Mexico: SRE.
- Rosenau, J. (1990). *Turbulence in World Politics: A Theory of Change and Continuity*. Princeton: Princeton University Press.
- _____. (2005). *The Study of World Politics: Vol. 2: Globalization and Governance*. Nueva York: Routledge.
- Schiavon, J. (2006). *La Proyección Internacional de las Entidades Federativas: México ante el Mundo*. México: Instituto Matías Romero-SRE.
- _____. (2010). "Sub-State Diplomacy in Mexico". *The Hague Journal of Diplomacy*, 5 (1-2), pp. 65-97.
- _____. (2015). "Una década de acción internacional de los gobiernos locales mexicanos (2005-2015)", *Revista Mexicana de Política Exterior*, 104 (May-Ago.), pp. 103-27.
- _____. (2019). *Comparative Paradiplomacy*. Nueva York: Routledge.
- _____. (2020). "La evolución de la paradiplomacia en México (1980-2020)", en *Revista TIP (Trabajos de Investigación en Paradiplomacia)*, v. 4, n. 1 (noviembre de 2020), pp. 22-35.
- _____. (2024) "La evolución de la paradiplomacia en México en el siglo XXI", *Foreign Affairs Latinoamérica*, v. 24, número 1, enero-marzo, pp. 36-45.
- Soldatos, P. (1990). "An Explanatory Framework for the Study of Federated." en Michelmann, H. y Soldatos P. (Eds.) *Federalism and International Relations: The Role of Subnational Units*. Oxford: Clarendon Press, pp. 34-53.
- Secretaría de Relaciones Exteriores (2021). *El ABC de la Internacionalización de las Ciudades Mexicanas*. 2ª edición. México: SRE, IMR y KAS.
- Tavares, R. (2016). *Paradiplomacy: Cities and States as Global Players*. Nueva York: Oxford University Press.

Contexto de la acción exterior de los gobiernos locales en México

Por: Dr. Manuel Martínez Justo

Introducción

Las relaciones internacionales se han transformado con un gran dinamismo en las últimas cuatro décadas. La incorporación de nuevos actores y el incremento de temas de preocupación a nivel mundial hacen que aquellas se complejicen y deban de analizarse desde otras perspectivas y paradigmas. Una de estas se refiere precisamente al papel de los gobiernos subnacionales –gobiernos de entidades federativas, municipios y ciudades– que enriquecen, fortalecen y posibilitan nuevas estrategias para afrontar las diversas situaciones que presentan la relación con el mundo y la política exterior.

La acción exterior de los gobiernos locales es una actividad que se origina hace más de un siglo, cuando en 1913, en la ciudad de Gante, en Bélgica, se crea la Unión Internacional de Ciudades.¹ Las guerras mundiales detuvieron momentáneamente esos contactos, pero después de la segunda, en Europa se retoman esas experiencias bajo la idea solidaria de apoyar a aquellas poblaciones más afectadas por el conflicto. Estos apoyos –o la intención de llevarlos a cabo– se dejan por escrito en los que se denominan como “acuerdos de hermanamiento”. Algo similar se produce en Estados Unidos, aunque en este caso desde el gobierno federal, cuando, en 1946, el presidente Dwight Eisenhower propicia el surgimiento de la Fundación “Sister Cities” bajo el entendido que era importante acercar a las poblaciones locales de diversos países como un mecanismo de colaboración que fortaleciera las relaciones internacionales en un mundo agobiado por las tensiones de la guerra fría que parecían imposibilitar muchas veces el acercamiento entre las naciones.

En México, en los inicios de la década de los años 50 y 60, por motivos un poco distintos, encontramos la aparición de vinculaciones entre gobiernos locales. Se trata de municipios que colaboraban entre sí para unir a las poblaciones migrantes de sus municipios de origen y destino, las cuales se hacen también a través de “acuerdos de hermanamiento”. En principio, en la mayor parte de los casos, son acciones aisladas, sin mucha continuidad temporal, pero que reflejan el interés por conocerse y apoyarse. Las actividades podían prolongarse en el tiempo en la medida que las administraciones locales se identificaban y mantenían cierta

¹ “Le Centenaire du Mouvement Municipal International”, Cités e gouvernements Locaux Unis, en <https://www.old.uclg.org/fr/centenaire>. Consultado el 4 de marzo de 2025.

voluntad política por continuar colaborando entre sí, ya que no había algún tipo de supervisión, apoyo o intervención, por parte de los otros órdenes de gobierno.

Siendo así, cabe preguntarse: ¿Cómo se originaron esos contactos esporádicos, extraoficiales, dispersos y sin ningún tipo de reconocimiento o un programa más o menos estructurado para estas las vinculaciones? ¿Cuándo empezaron a reconocerse, dárseles seguimiento y retomarlas como parte de los trabajos de la política exterior mexicana? Y, ¿Cómo se han ido consolidando y fortaleciendo en nuestro país?

El objetivo de este trabajo es dar un contexto general sobre cómo se fueron conformando, estructurando y consolidando estas actividades, así como incorporándose a la política exterior y las relaciones internacionales de México. Para ello dividimos este capítulo en tres apartados. En el primero se describen y analizan los inicios de la actividad y cómo evoluciona hasta incluir a los gobiernos de las entidades federativas; en el segundo, se explica cómo se produce el reconocimiento, se da soporte legal y se asume la coordinación desde la cancillería como parte de las relaciones internacionales; mientras que en el tercero se expone la forma en que los gobiernos subnacionales establecen sus organizaciones y formas de trabajo colectivo.

I. Inicio y evolución de la internacionalización de los gobiernos locales

A diferencia de las vinculaciones para compartir experiencias y la solidaridad que da origen a los primeros contactos entre gobiernos locales en Europa, en México ese tipo de actividades parecen tener sus inicios en el sentimiento de nostalgia de las diásporas. Algunos autores como Ray Freddy Lara Pacheco² y Manuel Martínez Justo,³ refieren en sus trabajos como se pueden encontrar acuerdos de hermanamiento entre México y Estados Unidos desde la década de los años 50 y 60, lo que nos indica que la acción exterior, formal o informal, reconocida o no por otros órdenes de gobierno, se llevaba a cabo desde hace algo más de 75 años y cuenta por lo tanto con una tradición y experiencia importante. Lo que tienen en común estas vinculaciones es que se hacen entre condados de la Unión Americana que son receptores de migrantes mexicanos en esos años -California o Texas- y sus municipios de origen que corresponden a la región del centro de México -Jalisco, San Luis Potosí, Guanajuato, etc.- y a la zona fronteriza -Nuevo León, Tamaulipas, etc.-, lo que explica que tanto la diáspora como la ubicación de las poblaciones son elementos y factores vitales para esa actividad internacional local.

La transformación más importante en la internacionalización de los gobiernos locales se dio en la década de los años ochenta en la que se incorporan los gobiernos de las entidades federativas por una serie de factores externos e

² Lara Pacheco, Ray Freddy (2020). "Introducción a "Paradiplomacia mexicana: de dónde venimos, dónde estamos y hacia dónde vamos", Revista Trabajos de Investigación en Paradiplomacia, año 4, num.1, Buenos Aires, Argentina. Pag.13. El artículo puede encontrarse en <https://paradiplomacia.org/revista-tip-que-lleva-por-titulo-La-paradiplomacia-en-México>. Consultado el 6 de marzo de 2025.

³ Martínez Justo, Manuel (2018). "Origen, evolución y características de la acción internacional de los gobiernos locales en México", UNAM, México.

internos. Dentro de los primero hay que mencionar a la globalización que cambio las relaciones internacionales, su concepción y estrategias de instrumentación. El mundo se interconectó y los países, las entidades subnacionales y otros actores comenzaron a tener que salir al entorno internacional para competir entre sí por inversiones, buscar mercados, así como encontrar alternativas para resolver las diferentes situaciones a las que se enfrentaban, de tal suerte que todos ellos iniciaron una nueva etapa para conectarse al mundo.

A nivel interno, en México, se produce la consolidación de dos procesos importantes: 1) La descentralización y desconcentración político-administrativa, que genera una transferencia de funciones y recursos hacia los gobiernos no centrales, lo cual les da una mayor capacidad de acción, y 2) la apertura democrática que implica una mayor competencia política entre los órdenes de gobierno impulsada por el fenómeno de la yuxtaposición, es decir la existencia de administraciones de distinto signo político-ideológico que conviven y plantean propuestas y programas distintos y, en ocasiones enfrentados entre sí.

A medida que se consolidan esos elementos externos y externos, la internacionalización de los gobiernos locales se fortalece y amplía, como lo demuestra Jorge A. Schiavon, que nos expone como entre los años 1982 y 2020 se da un crecimiento sostenido de los acuerdos interinstitucionales pasaron de 4 a 1904⁴, aunque al año 2024 podemos encontrar una disminución en número de los mismos debido a que algunos perdieron su vigencia y no fueron renovados hasta llegar a totalizar en la actualidad 1331, incluyendo algunas universidades e instituciones educativas estatales que se incorporan a registrar también sus instrumentos de colaboración.

⁴ Schiavon, Jorge A. (2020), "La evolución de la paradiplomacia en México", Revista Trabajos de Investigación en Paradiplomacia, año 4, num.1, Buenos Aires, Argentina. Pag.30. El artículo puede encontrarse en <https://paradiplomacia.org/revista-tip> que lleva por titulo: La paradiplomacia en México. Consultado el 6 de marzo de 2025.

Tabla 1. Acuerdos Interinstitucionales por entidad federativa

Acuerdos Interinstitucionales por entidad federativa	estatales	Locales	Total
Aguascalientes	14	8	22
Baja California	17	12	29
Baja California Sur	2	2	4
Campeche	10	9	19
Chiapas	99	22	121
Chihuahua	48	10	58
CDMX	75	2	77
Coahuila	7	7	14
Colima	45	2	47
Durango	18	6	24
Estado de México	60	46	106
Guanajuato	30	28	58
Guerrero	5	7	12
Hidalgo	20	11	31
Jalisco	133	73	206
Michoacán	14	36	50
Morelos	4	7	11
Nayarit	11	1	12
Nuevo Leon	21	41	62
Oaxaca	22	7	29
Puebla	25	22	47
Querétaro	13	13	26
Quintana Roo	14	25	39
San Luis Potosí	5	17	22
Sinaloa	8	10	18
Sonora	57	20	77
Tabasco	17	2	19
Tamaulipas	1	19	20
Tlaxcala	2		2
Veracruz	7	18	25
Zacatecas	9	5	14
Total	837	494	1331

Fuente: elaboración propia con datos tomados del Registro de Acuerdos Interinstitucionales de la Secretaría de Relaciones Exteriores consultados el 8 de marzo de 2025.

Empero, este incremento no sólo se dio en el número de acuerdos sino también en la participación de los gobiernos de las entidades federativas. Hoy en día no hay un gobierno estatal que no cuente con algún instrumento de colaboración con alguna contraparte -gobierno o institución- del extranjero⁵. No sucede lo mismo con los municipios mexicanos donde solo entre un 5 y un 8%⁵ de los mismos han suscrito acuerdos con sus homólogos externos. La razón de esto último es debido al desconocimiento de cómo llevar a cabo este tipo de vinculaciones o a que no cuentan con las capacidades humanas, financieras o de otro tipo, necesarias para ello.

⁵ Es difícil establecer un número y por lo tanto un porcentaje exacto de los municipios que realizan actividades internacionales porque algunos no lo reportan a la Cancillería o las actividades terminan con la administración que los propuso y los llevó a cabo.

Un avance más en la evolución de la actividad internacional de los gobiernos subnacionales, fue la incorporación de las ciudades. Aunque esto no es algo nuevo, puesto que, como indicamos anteriormente, es una interacción que lleva más de 100 años, si lo es para el caso mexicano, ya que se da aquí de manera consciente y abierta a partir de finales de los años 90 gracias a la apertura democrática y la yuxtaposición de gobiernos, así como a las capacidades que tenían para llevarla a cabo.

Los gobiernos subnacionales -ciudades, entidades federativas y municipios- en su conjunto son ahora parte integrante de las relaciones internacionales de México. Cada uno tiene características, dinámicas y comportamientos distintos.⁶ En algunos casos las llevan a cabo con acciones esporádicas, sin continuidad ni la planeación adecuada; en otras están bastante institucionalizados, y unos más tienden, poco a poco, a convertirse en modelos internacionales del desarrollo de esas actividades. La consolidación ha sido muy interesante a nivel de creación de sus oficinas de asuntos internacionales y, con sus altas y bajas, en la coordinación de sus acciones tanto con la cancillería como con sus gobiernos homólogos mediante la creación y participación en alianzas y asociaciones, entre otras muchas vinculaciones, pero aún falta mucho por hacer para consolidar y traducir estas actividades en algo permanente que ayude al desarrollo local y a la política exterior del país.

II. El papel de la Cancillería en la incorporación de los gobiernos subnacionales a la actividad internacional

La coordinación de las acciones internacionales de los gobiernos locales y la Secretaría Relaciones Exteriores se dieron de manera limitada e incluso nula durante las dos primeras décadas de esa actividad. La atención y defensa de los migrantes centraban sus labores, pero esquivaban mantener una relación oficial con sus agrupaciones, así como reconocer las actividades que se llevaban a cabo entre los condados norteamericanos y los municipios mexicanos, excepción hecha de los trámites de donaciones en que fuera necesaria su intervención.

La situación cambia con la apertura económica y el inicio de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio de América del Norte -TLCAN-. Por primera vez se reconoce oficialmente la actividad, se le da soporte jurídico y se estructuran los acuerdos entre otros órdenes de gobierno distintos del ejecutivo federal.

A finales de 1991 se discute y aprueba la Ley sobre la Celebración de Tratados que se publica en el Diario Oficial de la federación el 2 de enero de 1992.⁷ Tres son

⁶ Las diferencias en la acción exterior de estos actores subnacionales son todavía muchas sobre todo entre los gobiernos estatales y municipales, así como entre las ciudades debido a las diferentes capacidades pero también a los tiempos de sus administraciones y a la continuidad de los planes y programas de internacionalización y los recursos dedicados para ello; pero ha incidido, desde luego, las posiciones del ejecutivo federal en turno y la dependencia del mismo de los otros órdenes de gobierno.

⁷ La Ley sobre Celebración de Tratados puede verse en https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/216_200521.pdf. Consultado el 8 de marzo de 2025.

las aportaciones que incluye: 1) define los Acuerdos Interinstitucionales como “ el convenio regido por el derecho internacional público, celebrado por escrito entre cualquier dependencia u organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, Estatal o Municipal (...) y uno o varios órganos gubernamentales extranjeros u organizaciones internacionales, cualquiera que sea su denominación, sea que derive o no de un tratado previamente aprobado”;⁸ 2) se establece la obligatoriedad de mantener informada a la Cancillería sobre estos documentos⁹ y 3) se otorga a la Secretaría de Relaciones Exteriores, dentro de las funciones, la revisión el instrumento a firmar, la formulación del dictamen respectivo y su resguardo en el Registro de Acuerdos Interinstitucionales.¹⁰

Un paso importante se dio también el 10 de agosto del 2001, cuando se crea la Dirección General de Enlace Federal y Estatal, en cuyas funciones se establece que atenderá la coordinación de “las áreas de asuntos internacionales de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como con los estados y municipios”¹¹ y se indica que tendrá la responsabilidad de “promover y dar seguimiento a los acuerdos de hermanamiento que los gobiernos de los estados y municipios suscriban con el exterior”.¹² Tres años más tarde, en 2004, es sustituida por la actual Dirección General de Coordinación Política (DGCP), que pasa a depender directamente de la oficina del secretario y la encargada de la vinculación tanto con el poder legislativo como con los gobiernos locales.¹³ Con este cambio, la acción exterior de los gobiernos subnacionales cobra un auge mucho mayor, e incluso por primera vez la *Revista Mexicana de Política Exterior* dedica un artículo a los hermanamientos.¹⁴ A partir de ahí se publican otros documentos por parte de la Cancillería para fortalecerla, entre los cuales podemos destacar: el “Programa Mexicano de Ciudades Hermanas y Cooperación Internacional Descentralizada”,¹⁵ la “Guía de recomendaciones de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) para la acción internacional de estados y municipios de México”¹⁶, “Recomendaciones para la creación de oficinas estatales y municipales de asuntos internacionales”, y más recientemente “El ABC de la internacionalización de las ciudades Mexicanas”¹⁷ que se hizo como un documento para apoyar los procesos de internacionalización de estos importantes actores.

⁸ Ibidem. Artículo 2 inciso 2 de la Ley. Las negritas son del autor para destacar que esta última parte deja abierta la denominación que se les dé a los documentos.

⁹ Ibidem. Artículo 7 de la Ley.

¹⁰ Ibidem. Artículo 6 de la Ley.

¹¹ Reglamento Interno de la Secretaría de Relaciones Exteriores, artículo 15. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 10 de agosto de 2001. El DOF puede encontrarse en https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=762086&fecha=10/08/2001#gsc.tab=0 Consultado el 10 de marzo de 2025.

¹² “Manual de organización de la Dirección General de Coordinación Política”. Secretaría de Relaciones Exteriores. Septiembre de 2018. Pág. 5.

¹³ Ibidem págs. 5 y 6.

¹⁴ Ballesteros, Humberto y Luna, Juan Carlos (2005). “Actualidad de los hermanamientos mexicanos”, *Revista Mexicana de Política Exterior*, número 74, Instituto Matías Romero, Secretaría de Relaciones Exteriores, México. Págs. 11 a 18. El artículo puede verse en <https://revistadigital.sre.gob.mx/index.php/rmpe/issue/view/53> Consultado el 16 de marzo de 2025.

¹⁵ Este Programa puede encontrarse en el link https://portales.sre.gob.mx/coordinacionpolitica/images/stories/documentos_gobiernos/gmpalini.pdf Consultado el 17 de marzo de 2025.

¹⁶ “Guía de recomendaciones de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) para la acción internacional de estados y municipios de México” se puede encontrarse en el link <https://portales.sre.gob.mx/coordinacionpolitica/images/documentos/Guia.pdf> Consultado el 17 de marzo de 2025.

¹⁷ “El ABC de la internacionalización de las ciudades mexicanas” fue elaborado con la colaboración entre el Centro de Investigaciones y Docencia Económicas, la Fundación Konrad Adenauer y la Secretaría de Relaciones Exteriores y puede encontrarse en el link https://portales.sre.gob.mx/coordinacionpolitica/images/stories/documentos_gobiernos/gmpalini.pdf Consultado el 16 de marzo de 2025.

Adicionalmente, la Dirección General de Coordinación Política, organizó foros nacionales, regionales y estatales para promover y apoyar a los gobiernos locales en su proceso de internacionalización. Los foros y talleres de capacitación se iniciaron con la creación de la DGCP como lo muestra el “informe de rendición de cuentas de la administración 2000-2006”¹⁸ pero se continuaron en las administraciones siguientes, en diversas entidades federativas e incluso para darles un mayor sustento, se diseñó e instrumentó un diplomado denominado “Políticas y estrategias para la acción internacional local”, llevado a cabo por la DGCP, el Instituto Matías Romero, el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) y la Facultad de Estudios Superiores “Acatlán” de la UNAM.¹⁹ De esta manera, la Cancillería mexicana, toma la iniciativa de impulsar, coordinar, asesorar y orientar a los gobiernos subnacionales en su camino hacia la internacionalización.

III. La organización de los gobiernos locales en el proceso de internacionalización

El incremento de la actividad internacional en las entidades federativas, lleva a la creación de oficinas de asuntos internacionales en los gobiernos estatales que se fueron formando paulatinamente a finales de los años 90 y principios del siglo XXI para atender la creciente actividad con el exterior²⁰ que llevaban a cabo los gobernadores. En el gobierno del estado de Jalisco, por ejemplo, en 1997 se crea una Dirección de Asuntos Internacionales, dependiente del despacho del gobernador; en Chiapas es en 2001 cuando se constituye la Coordinación de Relaciones Internacionales del estado²¹ y por esos mismos años iniciaron sus funciones la Coordinación de Asuntos Internacionales del Estado de México, Ciudad de México, etc.

A pesar de lo anterior, la coordinación e interrelación entre aquellas instancias y la cancillería seguía siendo limitada porque eran atendidos exclusivamente por el área correspondiente de gobiernos locales y difícilmente podían incidir en las decisiones o propuestas de internacionalización; por ello los coordinadores de las oficinas de asuntos internacionales de 6 entidades federativas –Chiapas, Coahuila, Distrito Federal, Estado de México, Hidalgo y Jalisco– decidieron unirse y crear una organización que les permitiera dialogar y negociar colectivamente con la Secretaría de Relaciones Exteriores. De esta manera surge oficialmente el 2 de abril de 2009 la Asociación Mexicana de Oficinas de Asuntos Internacionales de los estados –AMAIE–²² que tiene como objetivo “Articular, coordinar y fortalecer las

¹⁸ Informe de rendición de cuentas de la administración 2000-2006 de la SRE, pág. 720 que puede encontrarse en https://sre.gob.mx/images/stories/doctransparencia/obligaciones/etapa1/f1c_pnd3.pdf Consultado el 18 de marzo de 2025.

¹⁹ La información de este diplomado, llevado a cabo en el año 2018, puede encontrarse en el 12º Boletín Electrónico de Gobiernos Locales. Enero-Febrero 2018. Año 2. Núm. 12, que puede verse en <https://portales.sre.gob.mx/coordinacionpolitica/images/boletin/Boletin11.pdf> Consultado el 20 de marzo de 2025.

²⁰ Villarruel, Daniel (2010). “Paradiplomacia: La actividad internacional del gobierno del estado de Jalisco”. Ed. Universidad de Guadalajara. México. Pág. 43 el documento puede encontrarse en <http://puntoscardinales.com.mx/wp-content/uploads/2017/04/paradiplomacia-jalisco.pdf> Consultado el 21 de marzo de 2025.

²¹ Schiavon, Jorge (2010). “La diplomacia local de los gobiernos estatales de México (2000-2010). Documentos de trabajo del CIDE. Ed. Centro de Investigación y Docencia Económica. México. Pág.19. el documento puede encontrarse en https://cide.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1011/113/1/000101762_documento.pdf Consultado el 20 de marzo de 2025.

²² Schiavon, Jorge (2010). “La diplomacia local de los gobiernos estatales de México (2000-2010). Documentos de trabajo del CIDE. Ed.

actividades de las oficinas de asuntos internacionales de los gobiernos estatales, colaborando con los distintos niveles de gobierno, los actores internacionales y los distintos sectores sociales, con el fin de beneficiar al desarrollo integral de las comunidades mexicanas”.²³

La estructura organizacional de la asociación se compone por una asamblea general que es conformada por la totalidad de los miembros, una Coordinación Ejecutiva Nacional de carácter tripartito compuesta por los gobiernos de las entidades federativas que representen a las fuerzas políticas nacionales y un Consejo Consultivo integrado por académicos especializados en diplomacia local.²⁴ Los trabajos de la AMAIE fueron fortaleciéndose y consolidándose en los años posteriores a su creación. Creció en el número de oficinas que hay en los gobiernos de las entidades federativas -en 2012 eran 17²⁵ y en la actualidad están en casi la totalidad de los mismos-, pero también en las alianzas estratégicas que ha desarrollado y que incluyen organizaciones de países como Canadá, Francia, Argentina,²⁶ así como con gobiernos regionales como Québec, Cataluña, Euzkadi, etc.;²⁷ además de fomentar la capacitación y el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre los gobiernos locales²⁸ a través de diversos foros nacionales como el realizado en la Cámara de diputados, organizado por la Comisión de Ciencia, Tecnología e Innovación en agosto de 2024,²⁹ y la realización de encuentros en la Cancillería como fue el caso del Foro de oportunidades en la internacionalización local con los gobiernos de Cataluña y Québec en marzo de 2025³⁰ y en el Senado de la República, mediante el foro “Diagnóstico, perspectivas y oportunidades de la acción exterior local en México”, en coordinación con la Comisión de Relaciones Exteriores.³¹

Un paso adicional en la organización y presencia internacional de los gobiernos estatales se dio en el año 2012 en que se logró que se creara, dentro de la Conferencia Nacional de Gobernadores -CONAGO-, la Comisión de Asuntos Internacionales,³² lo que coadyuvó a elevar el diálogo sobre este tema al ámbito de

Centro de Investigación y Docencia Económica. México. Pág.19. el documento puede encontrarse en https://cide.repositorio.institucional.mx/jspui/bitstream/1011/113/1/000101762_documento.pdf Consultado el 20 de marzo de 2025.

²³ Francesca Ramos Morgan (2012) “AMAIE impulsora de las relaciones internacionales de los estados”, Presentación en Power Point de la Asociación Mexicana de Oficinas de Asuntos Internacionales de las Entidades federativas -AMAIE- pág. 5. La presentación puede encontrarse en https://portales.sre.gob.mx/coordinacionpolitica/images/stories/documentos_gobiernos/eventos/conago-amaie/amaie.pdf Consultado el 26 de marzo de 2025.

²⁴ Ibidem Pág.7

²⁵ Ibidem pág.3.

²⁶ Ibidem Pág.9.

²⁷ Las nuevas alianzas estratégicas de la AMAIE pueden verse en @amaie de la plataforma X.

²⁸ Los talleres, cursos de capacitación e intercambios de experiencias en buenas prácticas se han llevado a cabo en la Secretaría de Relaciones Exteriores, Cámara de diputados y el Senado de la República.

²⁹ “Realizan en San Lázaro el primer foro nacional “Innovación en la acción exterior local”, Boletín núm 7055 de la Cámara de diputados, del día 8 de agosto de 2024, que puede encontrarse en <https://comunicacionsocial.diputados.gob.mx/index.php/boletines/realizan-en-san-lazaro-el-primer-foro-nacional-innovacion-en-la-accion-exterior-local-> y el desarrollo del foro puede verse en <https://www.youtube.com/watch?v=9hzastJUGpo> consultados el 27 de marzo de 2025.

³⁰ “Organiza Cancillería Foro de oportunidades en la internacionalización local junto con Cataluña y Quebec”, comunicado núm.. 051 de la Secretaría de Relaciones Exteriores del 27 de marzo de 2025. Puede encontrarse en <https://www.gob.mx/sre/prensa/organiza-cancilleria-foro-de-oportunidades-en-la-internacionalizacion-local-junto-con-cataluna-y-quebec?idiom=es-MX> Consultado el 31 de marzo de 2025.

³¹ Información sobre este foro puede encontrarse en <https://www.kas.de/es/web/mexiko/veranstaltungen/detail/-/content/foro-diagnostico-perspectivas-y-oportunidades-de-la-accion-exterior-local-en-mexico> Consultado el 2 de abril de 2025.

³² Véase en este sentido Langner, Ana. “CONAGO firma acuerdo con la SRE” en el periódico El Economista, del 6 de agosto de 2012 que se puede encontrar en <https://www.eleconomista.com.mx/politica/Conago-firma-acuerdo-con-SRE-20120806-0083.html> Consultado el 2 de abril de 2025.

los ejecutivos estatales y con ello al desarrollo de una mayor coordinación de sus oficinas.

Los municipios mexicanos, en un principio, siguieron una dinámica diferente. Su estudio se dio un poco más tarde que el de las entidades federativas, a pesar de que su actividad internacional fue incluso anterior. La coordinación de la actividad externa no existía más allá de los acercamientos, la capacitación, talleres y foros que organizaron tanto la Cancillería, y el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal.³² Posteriormente, se fueron incorporando al reconocimiento y la coordinación de estas actividades, las distintas asociaciones municipales: la Asociación de Municipios de México A.C. -AMMAC-, la Federación Nacional de Municipios de México -FENAMM-, y la Asociación de Autoridades Locales de México -AALMAC-, entre otras. Asimismo, se han ido creando organizaciones que tienen como elemento común la actividad económica que prevalece en su territorio o su ubicación geográfica -turísticos, petroleros, costeros, etc.- que se conformaron dentro de las asociaciones tradicionales e incluso fuera de ellas. Sin embargo, queda mucho por hacer, ya que a estas actividades, de forma coordinada, habría que ir incorporándolas para que el proceso de internacionalización fuera más integrado y con mayor impacto.³⁴

Es cierto que en los últimos años se han diseñado diversas reuniones para fomentar el diálogo y el entendimiento entre México, Estados Unidos y, en algunas, con Canadá- mediante la celebración reuniones de alcaldes y gobernadores de esos países: las cumbres de alcaldes de América del Norte iniciadas desde 2019³⁵, de ciudades hermanas México – Estados Unidos que comenzaron desde el 2016, o las Conferencias de Gobernadores fronterizos entre México y Estados Unidos que se dieron desde 1980 -suspendidas en 2012-,³⁶ son algunos ejemplos de ellas. Empero la falta de consolidación de estos foros, la no continuidad, y la carencia del diseño de estrategias específicas orientadas y lideradas por la Cancillería, han hecho que no se aprovechen de manera adecuada ni se obtengan resultados potencialmente posibles.

Con todo ello -incluso con las carencias referidas- la acción exterior de los gobiernos locales tiene la posibilidad de crecer en número, temas, formas y estra-

³² Algunos ejemplos de esta capacitación para la internacionalización de los gobiernos locales por parte del INAFED lo podemos encontrar en el link https://portales.sre.gob.mx/coordinacionpolitica/images/stories/documentos_gobiernos/revcedemqro5.pdf Consultado el 2 de abril de 2025.

³³ En México se han conformado múltiples asociaciones y redes de municipios de acuerdo a las actividades económicas como es el caso de la Asociación Nacional de Municipios Turísticos -ANMTUR-, la Asociación de Municipios Costeros -ANMCO-, la Red de Municipios Petroleros, etc. que podrían desarrollar una actividad internacional importante.

³⁴ La primera Cumbre de alcaldes de América del norte tuvo lugar en Los cabos, Baja California Sur, del 6 al 8 de junio de 2019 en la que se abordaron temas sobre el desarrollo sustentable de las ciudades y la integración económica en la región. En este sentido puede verse: "Finaliza con éxito la primera cumbre de alcaldes de América del Norte", en el comunicado núm. 161 de la Secretaría de Relaciones Exteriores, del 9 de junio de 2019, que puede encontrarse en <https://www.gob.mx/sre/prensa/finaliza-con-exito-primeracumbre-de-alcaldes-de-america-del-norte-203794> Consultado el 2 de abril de 2025.

³⁵ En este sentido puede verse el documento de Arámbula reyes, Alma (2008), "XXVI Conferencia de Gobernadores Fronterizos México – EUA. Hollywood 2008" publicado por el Centro de Documentación, Información y Análisis de la Cámara de diputados, en la que expone la historia de estas reuniones y los acuerdos logrados en esta que puede encontrarse en <https://www.diputados.gob.mx/sedia/sia/spe/SPE-CI-A-19-08.pdf> Consultado el 2 de abril de 2025; así como el exhorto del Senado a la Cancillería denominado: "Proposición con punto de acuerdo por el que se exhorta a la Secretaría de Relaciones Exteriores y a los gobernadores de los estados fronterizos a realizar las gestiones necesarias para reactivar la Conferencia de gobernadores fronterizos México – Estados Unidos de América" emitido por el Senado de la República el 23 de febrero de 2017, mismo que se encuentra en el link http://sil.gobernacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2017/02/asun_3491481_20170228_1487868121.pdf Consultado del 2 de abril de 2025.

tegias, propiciando esquemas más amplios y de carácter multilateral que deben considerarse para el desarrollo local y regional, así como establecer esquemas de diplomacia multinivel que coadyuven al fortalecimiento de la política exterior, la atención y la resolución de problemas de trascendencia para el país.

A modo de conclusión

La globalización -o post-globalización-, aparejada a la aparición de nuevos actores, complejizan, pero también abren nuevas oportunidades, a los países para incidir de manera más integral en el mundo y hacer frente a las situaciones que se presentan. Los gobiernos locales son actores claves para las relaciones internacionales porque en torno a ellos se concretizan los acuerdos sobre los distintos temas que preocupan y ocupan a los países. Aunque la acción exterior de estas entidades subnacionales -regiones, entidades federativas, provincias, municipios, etc.- tiene más de cien años, no se dio de manera homogénea en todas las naciones.

En México, las vinculaciones externas de esos gobiernos son más recientes pero cada vez más dinámicas. Si bien empezaron a partir de la diáspora, poco a poco se fueron haciendo de mayor trascendencia para la política exterior de México. Los acuerdos de hermanamiento se convirtieron en interinstitucionales y se abocaron a aspectos de interés local -solución de problemas, pero también para atracción de inversiones, fomento del comercio exterior local, etc.-, así como a generar una amplia colaboración y aportación a situaciones globales como son los temas de migración, medioambiental, movilidad, seguridad, etc.

La Cancillería mexicana entendió esta complejidad, y empezó a actuar como coordinadora y articuladora de estas actividades desde los inicios del siglo XXI, regulándolas y dándoles legitimidad jurídica, así como fortaleciéndolas y orientándolas. La Ley sobre Celebración de Tratados, la inclusión de estas funciones en su organización administrativa y el desarrollo de talleres, foros y reuniones en relación a la internacionalización de los gobiernos locales, son una prueba de ello.

A lo anterior se añadieron las distintas formas de organización de los gobiernos subnacionales para sistematizar e impulsar las actividades internacionales, la incorporación de instituciones y de académicos para su desarrollo, elevando el nivel del análisis, el dialogo institucional y la participación de las administraciones municipales, las entidades federativas, así como de coordinación interinstitucional.

El avance registrado en las últimas tres décadas por la internacionalización de los gobiernos locales fue importante. Sin embargo, todavía queda mucho por hacer tanto en su expansión como en su impacto en el desarrollo local, pero sobre todo falta una mayor actividad de carácter multilateral a través de la participación de las agrupaciones de las entidades federativas y los gobiernos municipales con el exterior y, al mismo tiempo, su incorporación a la política exterior de nuestro país

mediante las reuniones bi y multilaterales de dichos gobiernos con sus homólogos de otros países.

Referencias

- Arámbula Reyes, Alma (2008), "XXVI Conferencia de Gobernadores Fronterizos México – EUA. Hollywood 2008", Ed. Centro de Documentación, Información y Análisis de la Cámara de diputados, México.
- Ballesteros, Humberto y Luna, Juan Carlos (2005). "Actualidad de los hermanamientos mexicanos", *Revista Mexicana de Política Exterior*, número 74, Instituto Matías Romero, Secretaría de Relaciones Exteriores, México.
- Cámara de diputados (2024), "Realizan en San Lázaro el primer foro nacional "Innovación en la acción exterior local", Boletín núm 7055 del día 8 de agosto de 2024, <https://comunicacionsocial.diputados.gob.mx/index.php/boletines/realizan-en-san-lazaro-el-primer-foro-nacional-innovacion-en-la-accion-exterior-local>
- Congreso de la Unión (1992) Ley sobre Celebración de Tratados https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/216_200521.pdf.
- Diario Oficial de la Federación, "Reglamento Interno de la Secretaría de Relaciones Exteriores", 10 de agosto de 2001. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=762086&fecha=10/08/2001#gsc.tab=0
- Francesca Ramos Morgan (2012) "AMAIE impulsora de las relaciones internacionales de los estados", Presentación en Power Point de la Asociación Mexicana de Oficinas de Asuntos Internacionales de las Entidades federativas -AMAIE-
- Langner, Ana. "CONAGO firma acuerdo con la SRE" en el periódico *El Economista*, del 6 de agosto de 2012 <https://www.eleconomista.com.mx/politica/Conago-firma-acuerdo-con-SRE-20120806-0083.html>
- Lara Pacheco, Ray Freddy (2020). "Introducción a 'Paradiplomacia mexicana: de dónde venimos, dónde estamos y hacia dónde vamos'", *Revista Trabajos de Investigación en Paradiplomacia*, año 4, num.1, Buenos Aires, Argentina. Pag.13. El artículo puede encontrarse en <https://paradiplomacia.org/revista-tip>.
- Martínez Justo, Manuel (2018). "Origen, evolución y características de la acción internacional de los gobiernos locales en México", UNAM, México.
- Schiavon, Jorge (2010). "La diplomacia local de los gobiernos estatales de México (2000-2010). Documentos de trabajo del CIDE. Ed. Centro de Investigación y Docencia Económica. México.
- Schiavon, Jorge A. (2020), "La evolución de la paradiplomacia en México", *Revista Trabajos de Investigación en Paradiplomacia*, año 4, num.1, Buenos Aires, Argentina. <https://paradiplomacia.org/revista-tip>
- Secretaría de Relaciones Exteriores (2006), "Informe de rendición de cuentas de la administración 2000-2006 de la SRE", Ed. Secretaria de Relaciones Exteriores, México.
- Secretaría de Relaciones Exteriores (2018), "12º Boletín Electrónico de Gobiernos Locales. Enero-Febrero 2018. Año 2. Núm. 12, <https://portales.sre.gob.mx/coordinacionpolitica/images/boletin/Boletin11.pdf>

CAPÍTULO 3. Contexto de la acción internacional de los gobiernos locales mexicanos

- Secretaría de Relaciones exteriores (2018), *Manual de organización de la Dirección General de Coordinación Política*. Secretaria de Relaciones Exteriores. México.
- Secretaria de Relaciones Exteriores (2019), "Finaliza con éxito la primera cumbre de alcaldes de América del Norte", en el comunicado núm. 161 de la Secretaría de Relaciones Exteriores, del 9 de junio de 2019,
- Secretaría de relaciones Exteriores (2020), *"El ABC de la internacionalización de las ciudades mexicanas"*, Ed. Secretaría de Relaciones Exteriores, Centro de Investigaciones y Docencia Económicas, Fundación Konrad Adenauer, México.
- Secretaría de Relaciones Exteriores (2025), "Organiza Cancillería Foro de oportunidades en la internacionalización local junto con Cataluña y Quebec", comunicado núm.. 051 de la Secretaría de Relaciones Exteriores del 27 de marzo de 2025.
- Secretaría de Relaciones Exteriores, (2010), *"Programa Mexicano de Ciudades Hermanas y Cooperación Internacional Descentralizada. Etapa Inicial. Guía para elaborar un perfil municipal"*, Secretaría de relaciones Exteriores, Mexico.
- Secretaría de Relaciones Exteriores, (2016), *"Guía de recomendaciones de la Secretaria de Relaciones Exteriores (SRE) para la acción internacional de estados y municipios de México"*, Ed. Secretaría de Relaciones Exteriores, México.
- Unión de Ciudades y Gobiernos Locales (2013), *"Le Centenaire du Mouvement Municipal International"* Núm. 12, <https://portales.sre.gob.mx/coordinacionpolitica/images/boletin/Boletin11.pdf>
- Villarruel, Daniel (2010). *"Paradiplomacia: La actividad internacional del gobierno del estado de Jalisco"*. Ed. Universidad de Guadalajara. México.

Planificación estratégica internacional y la evaluación de su impacto desde lo local

Por: Mtra. Monserrat Iglesias Servin¹ y Mtro. Nicolás Mancini²

Introducción

Hoy la internacionalización de los gobiernos locales es una realidad creciente y heterogénea que cada vez más se torna en una necesidad y en una herramienta para que las ciudades, municipios, estados y territorios se inserten de manera eficiente en los procesos de la globalidad.

En la actualidad no hay tema de la agenda local que no se nutra, se enriquezca y potencie con un enfoque internacional. De la misma manera, no hay metas o desafíos globales que no requieran la acción de gobiernos locales y subnacionales. Precisamente, la OCDE establece que no será posible alcanzar el 65% de las 169 metas que componen los 17 ODS sin la participación de los gobiernos locales y regionales.

No obstante, la internacionalización local puede no tener un impacto positivo si se piensa de manera reactiva, como una acción de gobierno aislada y coyuntural que responde más a visiones cortoplacistas, o puede ser una política planificada y sostenible con el apoyo político, económico y estratégico de la autoridad local que genere mayor desarrollo para las comunidades.

En ese sentido, este artículo asume la internacionalización, acción exterior o paradiplomacia como una política pública que es la forma institucionalizada en la que los gobiernos responden a necesidades de los ciudadanos, las diversas áreas de gobierno y los diferentes sectores del territorio. Está compuesta por un sistema de normas, proyectos, recursos y acciones ordenadas con la intención de generar un impacto determinado. La puesta en marcha y ejecución de esta política pública supone además que los objetivos fijados se traduzcan en una programación de actividades concretas.

¹ Internacionalista con especialidad en temas migratorios por la Universidad de San Diego y en internacionalización de ciudades por la Universidad de Málaga. Actualmente, es responsable de Relaciones Institucionales en la Delegación de Cataluña en México y Centroamérica; Directora de Asuntos Internacionales de la Alcaldía Álvaro Obregón; socia de PHARE Territorios Globales además de Consejera de la Asociación Mexicana de Oficinas de Asuntos Internacionales de los Estados (AMAIE). Durante 12 años se desempeñó como Directora General Adjunta de Coordinación Política de la SRE. Actualmente coordina también el módulo de Diplomacia Parlamentaria del Diplomado Las Nuevas Diplomacias de la UNAM.

² Es abogado especialista en Derecho Internacional Público, máster en Administración y maestrando en Relaciones Internacionales. Fundó en 2011 Paradiplomacia.org y se desempeña desde entonces como director ejecutivo. Es, asimismo, fundador y director de la revista TIP.

¿Cuáles deben ser las prioridades de la acción internacional del territorio? Aquí radica uno de los puntos más importantes de esta política pública. Un plan de acción internacional debe responder, de manera específica, a las condiciones, oportunidades, vocaciones y necesidades de cada territorio. Claro que las realidades locales son diferentes, por ello no existe un único modelo de acción para diplomática. Los objetivos de cada gobierno son únicos, así como sus motivaciones para emprender un proceso de internacionalización. Sin embargo, sí podemos afirmar que, sea cual sea el interés inicial, el modelo debe ser coherente con las necesidades de los actores del territorio en su conjunto y debe tener un carácter complementario y transversal a las demás políticas públicas locales.

Como señalamos, no hay una receta infalible para una planificación estratégica de la internacionalización, cada gobierno local puede diseñar trajes a la medida de acuerdo con la visión y objetivos de su acción exterior, considerando los siguientes elementos:

Voluntad política

La internacionalización debe ir acompañada del apoyo y convencimiento del Alcalde o gobernador en turno quien deberá encabezarla e impulsarla.

Recursos y estructura

No todos los gobiernos locales cuentan con oficinas dotadas de un personal con experiencia previa y recursos ilimitados, lo cual no es una condición indispensable para planificar la acción internacional. La creación de una Oficina de Asuntos Internacionales (en adelante OFAI) que lidere la estrategia de internacionalización es un paso importante para generar el espacio de planificación y ejecución de esta política pública, dotándola de un presupuesto propio, así como de una personalidad jurídica. Si no se cuenta con una estructura específica, cuya creación puede conllevar un proceso gradual, será importante designar un enlace de temas internacionales que dé seguimiento al tema. Es básico contar con un marco jurídico, institucional y programático que facilite el diseño e implementación de la estrategia de internacionalización local.

Elaborar un mapa de actores del territorio

Con el objetivo de dar legitimidad a la política pública de internacionalización se recomienda identificar representantes de los sectores social, privado, académico, migrantes, artístico, cultural con los que se pueda co-construir la estrategia de internacionalización.

Inventario- diagnóstico

La política pública de internacionalización local no surge cada inicio de gobierno, ni puede ser la ocurrencia del gobierno en turno, por lo que es fundamental que al inicio de una nueva administración se revise la memoria institucional, los compro-

misos, alianzas, proyectos y acuerdos de carácter internacional que hayan impulsado gobiernos anteriores, a fin de valorar desde una visión de resultados y beneficios para la comunidad su continuidad, reactivación o potencialización.

Organización de diálogos participativos

Con el objetivo de co-crear la estrategia de internacionalización del nuevo gobierno, será relevante organizar a los actores del territorio previamente identificados en talleres participativos que le permitan al gobierno dialogar sobre el tipo de modelo de internacionalización del territorio, a partir de cuestionamientos como: ¿Por qué y para qué debe internacionalizarse mi territorio?; ¿Con qué recursos técnicos, financieros y humanos cuento?; ¿Cuáles son las particularidades de mi territorio que facilitan que lo pueda conectar con el mundo?; ¿Cuál es mi marca territorial?; ¿Qué buenas prácticas internacionales de gestión local me interesa traer a mi gobierno?; ¿Con qué países y regiones puedo buscar una vinculación internacional?

Diseñar un plan de internacionalización

A partir de los resultados de los diálogos participativos se puede elaborar un plan de internacionalización con objetivos, metas y mecanismos de evaluación que parta de las prioridades de desarrollo del territorio y de sus actores.

Alineación con el plan estatal y municipal de desarrollo

La acción internacional es una dimensión estratégica de la gestión local, por eso debe integrarse en el plan de gobierno y contar con el compromiso de toda la estructura gubernamental. El plan estratégico municipal o estatal debe ser la base también para el plan de internacionalización.

Transversalidad

La internacionalización, concebida como un medio que acompaña y fortalece la gestión local, debe buscar proveer de recursos, ideas, oportunidades y contenido a todas las áreas de un gobierno local. No existe oficina de gobierno que no se pueda nutrir provechosamente de un vínculo con el mundo, por lo que se recomienda que en la medida de lo posible cada área designe un enlace de asuntos internacionales que se coordine con la OFAI y se constituya un gabinete de coordinación interinstitucional que permita la integralidad y la congruencia de la acción internacional.

Complementariedad con la política exterior

Desde un enfoque de coordinación multinivel, la acción exterior local complementa y enriquece una política exterior de Estado por su mayor proximidad ciudadana. En esta lógica, es necesario tener un diálogo constante con las Cancillerías.

Alineación con las agendas globales

La alineación debe estar también enfocada a las dinámicas globales y a los compromisos multilaterales. Existen agendas de consenso universal, como la Agenda 2030, el Acuerdo de París, la Nueva Agenda Urbana, el Marco de Sendai. Es clave, entonces, aprovechar las oportunidades que estas agendas ofrecen en términos de recursos, formación y vinculación internacional y del papel que tienen los gobiernos locales como el espacio idóneo para comunicar a las comunidades la importancia de estas agendas.

Mapeo de aliados estratégicos y de fondos y convocatorias internacionales

Un paso importante será identificar de acuerdo con las prioridades del territorio qué aliados gubernamentales y no gubernamentales pueden resultar más estratégicos para la consecución de los objetivos del plan de internacionalización: Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), otras secretarías federales, embajadas, organismos internacionales, fundaciones internacionales, bancos de desarrollo, agencias de cooperación internacional, cámaras internacionales de comercio. De manera paralela, será de mucha utilidad que, de manera coordinada con la SRE, se identifiquen los fondos y convocatorias internacionales a los que puede acceder el territorio y los requerimientos para presentar proyectos que sean elegibles.

Estrategia de comunicación al interior y al exterior.

La mayor parte de los cuestionamientos al ejercicio de las relaciones internacionales en todos los niveles de gobierno están relacionados con una falta de estrategia de comunicación que informe al interior de las oficinas del gobierno y, de cara a la ciudadanía. Es necesario que se rindan cuentas periódicamente a través de redes sociales, encuentros, medios digitales, y se informe sobre la visión y resultados de las actividades internacionales, eliminando prácticas nocivas como el turismo político.

Capacitación y profesionalización

El fortalecimiento institucional de una OFAI pasa por una continua capacitación del personal que opera la estrategia de internacionalización en temas de: protocolo y ceremonial, diseño de proyectos, oportunidades de la acción exterior, etc.

Pensar en lógicas regionales, metropolitanas e intermunicipales

La internacionalización no se limita a las ciudades capitales o a las grandes metrópolis, tampoco a aquellas privilegiadas por su posición geográfica o su nivel de desarrollo. Hoy, todos los territorios pueden desarrollar acciones internacionales, sobre todo si se piensa en criterios de complementariedad regional por vocaciones productivas, clústeres o búsqueda de soluciones compartidas de desafíos comunes de gestión local en temas como agua, movilidad, residuos, seguridad, en

donde es más fácil articular proyectos con componentes intermunicipales que tengan un mayor impacto sobre los territorios y, por lo mismo, sean más elegibles para fondos y convocatorias internacionales.

Cartera de proyectos estratégicos

Retomando la importancia de la transversalidad de la acción exterior local, la oficina de asuntos internacionales tendrá la tarea de integrar, en coordinación con las secretarías o áreas del gobierno, una cartera de proyectos estratégicos que puedan complementarse con cooperación técnica o financiamiento internacional.

Estrategia de atraktividad territorial

Un modelo de territorio se co-crea a partir de generar una identidad con involucramiento de todos los sectores que proyecte una imagen a largo plazo, creando condiciones físicas, jurídicas y de seguridad que permitan atraer inversiones, turismo y talento y, al mismo tiempo, a partir de poner en valor buenas prácticas de políticas públicas, aplicar a *rankings* y premios internacionales, además de albergar eventos internacionales (deportivos, congresos, convenciones, entre otros) que posicionen a la localidad.

Participación en redes internacionales

La acción exterior local cada vez más se traduce en intercambios técnicos que trascienden enfoques asistencialistas y verticales y, que a través de la participación en redes internacionales, abonan al fortalecimiento de las capacidades y al intercambio de buenas prácticas de política pública. En la actualidad existen más de 200 redes internacionales de gobiernos locales, algunas de incidencia política como Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) y otras más de carácter técnico como Gobiernos Locales por la Sustentabilidad (ICLEI), C40, Ciudades Resilientes, por citar algunas. La mayor parte de estas redes contempla el pago de una membresía, por lo que se torna importante realizar un mapeo de qué redes pueden en su caso abonar a los objetivos de desarrollo de un territorio.

Multilateralismo inclusivo

Hoy por hoy los gobiernos regionales y locales son actores de las relaciones internacionales y, como tal, deben participar como actores relevantes de las negociaciones multilaterales y en la implementación de las agendas globales, cuya instrumentación transita por las competencias locales.

Gobernanza multiactor

La construcción de un espacio de gobernanza con los actores del territorio en una lógica de diplomacia ciudadana garantiza una mayor sostenibilidad, impacto y

legitimidad de la estrategia de internacionalización. El nivel de institucionalidad de la gobernanza dependerá de las particularidades del territorio

Transparencia y rendición de cuentas

La rendición de cuentas está estrechamente relacionada con la divulgación de información sobre los resultados de la política de internacionalización, y cumple dos propósitos fundamentales: proporcionar información a la ciudadanía acerca de la correcta gestión de los asuntos públicos y promover la mejora constante de la efectividad de las políticas públicas. En el ejercicio de la rendición de cuentas será necesario establecer una comunicación constante con los congresos locales y los cabildos como espacios plurales de representatividad y desde donde se puede fortalecer el marco jurídico, normativo y presupuestal de la internacionalización.

Evaluación de resultados

La práctica de internacionalización al constituirse en una política pública transversal requiere ser medida y evaluada para conocer su impacto en el desarrollo territorial. En ese sentido, medir y evidenciar la utilidad de la paradiplomacia se vuelve una herramienta clave para legitimar su existencia ante la opinión pública.

Se debe medir y evaluar una estrategia de internacionalización para: calificar y cuantificar el éxito de esta política; hacer seguimiento, corregir, y rendir cuentas. Partiendo del cuestionamiento ¿Por qué y cómo evaluar la acción internacional local?, seguramente se encontrarán distintos abordajes y resultados de acuerdo con el objeto a medir, la información con la que se cuenta, los destinatarios del proceso, los encargados de hacer las evaluaciones y una cantidad de variables que priorizará el uso de distintos métodos y criterios de medición.

La evaluación de una práctica de internacionalización es un proceso que, si bien tiene lugar una vez iniciada la implementación, debe ser pensado y estructurado estratégicamente desde una fase de planificación. Esto hará ganar tiempo y, sobre todo, garantizará que el ejercicio evaluativo sea coherente de principio a fin para el conjunto de todos los actores involucrados.

¿Qué medimos?

Definir claramente qué se medirá, ya sea un plan o un proyecto, es el primer paso en el proceso de evaluación. Asimismo, decidir si el enfoque estará en los resultados finales, en el impacto o en los procesos internos, o en una combinación de ambos. Una vez definido el objeto de la evaluación y su enfoque, se realizará entonces un diagnóstico de información, esto es preguntarse qué clase de información se necesita y de qué fuentes se deberían recolectar los datos necesarios. Si estas fuentes no están disponibles, este es el momento de preguntarse cómo acceder a ellas y qué tipo de recursos existen para recolectar nueva información.

¿Para qué medimos?

Esta pregunta define el propósito y los objetivos de la medición para diseñar estrategias efectivas. Quien evalúa la acción exterior debe preguntarse si el objetivo es evaluar el impacto de la práctica, mejorarla o rendir cuentas (aún si no son objetivos excluyentes). Esta claridad permite trazar objetivos y la selección de los indicadores más adecuados. Además, podrían preguntarse de forma complementaria para quién se realiza la medición. ¿A quién va dirigida la evaluación? ¿Quién usará la información que se presenta? Identificar quiénes tienen un interés directo en los resultados de la evaluación resulta útil para priorizar ciertos aspectos y presentar la información de manera diferenciada.

¿Cuándo medimos?

Determinar el momento adecuado para la medición —antes, durante o después de la implementación— influye en la intención y el propósito de la evaluación. Permite una respuesta ágil a nuevas situaciones y facilita un aprendizaje continuo.

¿Quién debe medir?

Este punto define quién se encargará de la medición para considerar sus perspectivas, ya que la persona encargada de la evaluación aporta motivaciones, intereses y expectativas diferentes. Tener claro este punto desde el inicio permite, en caso de que se haga una evaluación externa, que se pueda prever la elaboración de pautas de referencia y, en caso de que sea interna, se identifique a tiempo las personas del equipo que estarán encargadas de este proceso.

¿Cómo medimos?

Después de abordar las preguntas referidas, quien esté realizando la evaluación se adentrará en la segunda etapa de este proceso: Esta etapa implica seleccionar los criterios cuantitativos y cualitativos que mejor se ajusten a los objetivos establecidos y aplicar la metodología correspondiente.

A continuación, se proponen tres grupos de criterios o indicadores cuyo abordaje es distinto, como lo son sus objetivos de medición: los criterios cuantitativos, los criterios cualitativos y los político-institucionales. Cada grupo de criterios generará distintos enfoques con diferentes resultados de diversa utilidad. La combinación y complementariedad de estos criterios puede aportar información valiosa a quien busca evaluar esta política.

Los criterios cuantitativos son los que se proponen medir la internacionalización de los gobiernos locales con el foco en los resultados. Estos pueden incluir la cantidad de acuerdos interinstitucionales firmados, el volumen de comercio internacional alcanzado, la cantidad de esquemas de cooperación generados y la participación en redes internacionales, el monto de inversión extranjera, la cantidad de turistas internacionales, el número de becas internacionales, entre otros tantos indicadores.

Los criterios cualitativos suelen ser enfoques dirigidos al proceso por el cual se llevó adelante la estrategia. Tienen la facultad de ser herramientas para autoevaluar la gestión de una oficina de internacionalización en un gobierno local y, si bien se orientan a resultados de gestión, también resulta muy útil tenerlas en cuenta al momento de planificar una política pública, ya que abarcan elementos fundamentales en una gestión planificada y sustentable.

Criterio	Definición	Indicadores de verificación
1. Sostenibilidad	Existencia de instrumentos que promuevan o faciliten su continuidad y una visión a largo plazo de la práctica.	¿La práctica presenta mecanismos que permiten su continuidad en el tiempo?
		¿La acción promueve esfuerzos para su institucionalización?
		¿Se prevén mecanismos de planificación o financiamiento que presuponen una etapa subsiguiente del proyecto?
2. Enfoque ODS	Promoción o incorporación de ODS	¿El diseño de la práctica hace mención a la contribución, sensibilización o promoción de los ODS?
		¿La actuación forma parte de una estrategia del gobierno local para la localización de los ODS?
		¿El impacto de la práctica se mide de acuerdo con su contribución a los ODS?
3. Eficacia	Logro de objetivos de la práctica	¿Se alcanzaron los resultados definidos y esperados?
		¿Son los resultados producto de la ejecución de las actividades?
		¿Se tuvieron que realizar modificaciones sustanciales al proyecto para lograr el resultado esperado? (con el objetivo de ver la eficacia de la planificación)
4. Planificación	Proceso de establecer metas, objetivos y estrategias.	¿La iniciativa establece objetivos claramente identificados?
		¿Se identifican metodologías y procesos de acción?
		¿Existe una planificación estratégica orientada a resultados?
5. Replicabilidad	Potencialidad de repetición de la práctica en otros gobiernos locales del mundo con otros contextos.	¿La práctica puede implementarse por otros gobiernos locales?
		¿Se facilita la sistematización o estandarización de procesos y elementos esenciales de la acción de manera que permitan su aplicación en otro contexto?
		¿A partir de la experiencia se fortalece el rol facilitador del GL en el proceso de repetición o transferencia?

CAPÍTULO 4. Planificación estratégica internacional y la evaluación de su impacto desde lo local

6. Gobernanza y participación	Espacios y mecanismos de concertación, articulación y socialización	¿Existieron espacios participativos de reflexión, consulta, debate y coordinación en las distintas fases del proyecto o práctica?
		¿La población objetivo participó en esos ejercicios?
		¿Se generaron mecanismos para el seguimiento de diálogos multiactor y multinivel?
7. Transparencia	Acceso a la información, rendición de cuentas, sistematización de datos e información	¿Se cuenta con información del proyecto/práctica?
		¿Se cuenta con información sobre los recursos utilizados?
		¿La información es accesible?
		¿Existen esquemas específicos de rendición de cuentas?
8. Evaluación y externalidades negativas	La medición de resultados, su impacto y la detección de posibles externalidades negativas, junto a mecanismos que posibiliten su abordaje son esenciales	¿Se realizó una medición ex ante para conocer la línea de base del proyecto?
		¿Existe un seguimiento o monitoreo de la acción que permita identificar dificultades, oportunidades, externalidades negativas y lecciones aprendidas?
		¿Existen mecanismos de evaluación ex post de resultados que permitan identificar externalidades negativas?
9. Incidencia	Los diversos sectores de la sociedad deben conocer la estrategia, entenderla y valorar sus resultados. Esto generará apoyo, legitimación y consenso para su continuidad.	¿Se planificó una estrategia de incidencia orientada a la ciudadanía y los medios de comunicación?
		¿Existen espacios o iniciativas para la colocación del tema internacional en el imaginario colectivo ciudadano?
		¿Existen canales de comunicación eficaces y variados (redes sociales, reuniones de participación ciudadana, boletines, entre otros)?
10. Comunicación operativa	La estrategia de comunicación* entre las partes involucradas directamente en un proyecto es clave para el éxito del mismo. Una comunicación	¿Existen canales de comunicación eficaces y variados entre las partes del proyecto (redes sociales, chat interno, reuniones de equipo, boletines, entre otros)?
		¿Existen canales de comunicación interdepartamentales e intragubernamentales

CAPÍTULO 4. Planificación estratégica internacional y la evaluación de su impacto desde lo local

	interna eficaz debe necesariamente tomar en consideración a las oficinas del gobierno local.	eficaces y variados (chat interno, correo electrónico, reuniones de gabinetes, <i>newsletter</i> , entre otros)? (institucional)
		¿Se planificó el sistema de comunicación, así como las minutas y los reportes durante todo el proceso?
11. Capacidad Instalada	Cambios en las capacidades con respecto a las existentes anteriormente.	¿Se fortalecen capacidades locales con la actuación?
		¿La experiencia deja aprendizajes válidos para su institución y para futuras experiencias de cooperación?
		¿Propone acciones que lleven a un mejoramiento de las habilidades técnicas tanto del gobierno como de otros actores?
12. Alineación	Responde a un problema claro, se alinea al plan de desarrollo municipal/local.	¿La práctica atiende a una necesidad de la población?
		¿La práctica se encuentra alineada al marco local, federal o global?
		¿La práctica coincide con los objetivos de un plan estratégico de desarrollo del gobierno local?*
13. Escalabilidad	Capacidad de hacer crecer el proyecto, aumentando su impacto y a los actores involucrados sin perder la eficacia ni la eficiencia del mismo.	¿Existe una versión mejorada de la iniciativa?
		¿La actuación se puede convertir en nuevas prácticas de cooperación?
		¿Se favorece un ambiente de crecimiento, actualización o proyección hacia el futuro?
14. Enfoque de género y diversidad	Considera las diferentes oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos papeles que socialmente se les asignan.	¿Se considera la participación de mujeres en el proyecto?
		¿Presentó una oportunidad para visibilizar el acceso equitativo?
		¿Se consideró la participación de grupos étnicos o población vulnerable en la elaboración o ejecución de la práctica?
15. Innovación	Características singulares que hacen distintiva a la práctica.	¿La práctica utiliza técnicas/procesos o metodologías novedosas en su desarrollo?
		¿La práctica genera innovaciones en los procesos de gestión local?
		¿Existen antecedentes de prácticas similares en el municipio o entidad?

Criterios estratégicos

La siguiente propuesta presenta criterios que son transversales y complementarios a los criterios cualitativos y cuantitativos.

CAPÍTULO 4. Planificación estratégica internacional y la evaluación de su impacto desde lo local

Político-institucional	Voluntad gubernamental. Apoyo de las máximas autoridades.
	Marco jurídico, institucional y programático.
	Coordinación interinstitucional para contribuir a los objetivos del gobierno local.
	Generación de transferencias de conocimiento y asistencia técnica.
Social-territorial	Co-construcción de esquemas de gobernanza.
	Acompañamiento y participación de los actores del territorio.
	Procesos de cohesión social.
Medioambiental	Políticas sustentables y resilientes, transición hacia una economía verde, participación e incidencia en la agenda global de cambio climático.
Digitalización	Transición hacia una digitalización inclusiva y como herramienta de la acción exterior local.
Atractividad	Construcción de un modelo de promoción territorial en lo económico, turístico, cultural.

En suma, podemos concluir que la planificación estratégica y la evaluación de la acción internacional local permitirá que se pueda constituir en una política pública con enfoque territorial que trascienda visiones cortoplacistas y tenga un impacto positivo sobre el nivel de vida y el desarrollo de las comunidades.

Hoy la paradiplomacia es una herramienta indispensable para insertarse en los procesos de la globalidad y repensar desde la cooperación y la solidaridad internacional territorios más sostenibles, inclusivos y resilientes.

Referencias

- Fundación Konrad Adenauer, Paradiplomacia.org y Generalitat de Catalunya (2023). *Buenas prácticas y aproximaciones para la medición de la Acción Exterior desde la mirada regional. Los casos de California, Catalunya, Guanajuato, Jujuy y Renania del Norte-Westfalia.*
- Iválua-Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas (2024). *Pautas para evaluar los planes locales de cooperación al desarrollo.*
- Paradiplomacia.org, Konrad Adenauer Stiftung (2023). *Guía de acción internacional para gobiernos locales.*
- Proyecto Allas (2018). *Hacia una acción internacional sostenible en las ciudades. Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades, número 8.*

Estrategias de Atractividad Territorial para Internacionalizar lo Local

Por: Dr. Ray Freddy Lara Pacheco¹

Introducción

¿Por qué alguien quisiera vivir, estudiar, invertir en un lugar en específico en México? ¿Qué pueden hacer las autoridades y actores de un municipio, ciudad, región, provincia para que su territorio sea reconocido en el mundo? En los últimos treinta años se han multiplicado las diferentes estrategias para visibilizarse a nivel nacional y proyectarse en el extranjero, dotando al territorio de una identidad, una imagen, un modelo o una marca que lo haga reconocible internacionalmente (Lara, Meléndez y Zapata, 2015).

La respuesta está en la generación de la Atractividad Territorial (AT) a través de estrategias basadas en la identidad local la cual crea dinámicas complejas entre los diversos actores y participantes que se involucran en su posicionamiento. De esta manera es posible identificar un proceso de co-construcción de la atraktividad a través de las políticas públicas puestas en marcha por el gobierno local, tanto como de acciones ascendentes realizadas por parte de la comunidad local en cooperación con la iniciativa privada, así como iniciativas desde las universidades para consolidar su extensionismo e inserción internacional, todo ello con miras al desarrollo y prosperidad de su territorio (Lara y Huerta-Núñez, 2022: 265).

Lo importante, es entender que no hay recetas preestablecidas, y que cada territorio debe crear su estrategia de atraktividad, porque cada región, ciudad, ayuntamiento, municipio, prefectura, etcétera, tiene historia propia, características geográficas únicas, modelos económicos-políticos diversos, y poblaciones con distintos objetivos ante la situación actual (Lara y Carrillo, 2020: 51)² y con ello atraer turismo, talento humano, localización de empresas, residentes temporales o permanentes, entre otros... mediante atractivos naturales o arquitectónicos, sistemas educativos y servicios públicos de calidad, productos locales, del recuerdo y la nostalgia, eventos permanentes, rutas turísticas y de la experiencia, la gastronomía, entre otras.

¹ El autor agradece a Elizabeth G. Carrillo Nuño de la UdeG por la colaboración y comentarios al presente documento.

² Respecto a este último la especialización de los pobladores y la ubicación geográfica le da al territorio su vocación [espíritu de ciudad] o función [ethos], y, por tanto, su primera identidad e imagen hacia los otros actores territorializados que se encontraban durante ese periodo de tiempo. Lo que convirtió a estos territorios en enclaves ideales para la creación de riqueza, la consolidación política y la vida sociocultural: Ciudad productora (agraria, industrial, servicios). Ciudad extractora (explotación de recursos naturales). Ciudad mercado (intermediaria, mercantilista, comercial). Ciudad administrativa (imperial, barroca, capital, metrópolis). Ciudad religiosa (misiones, santuarios, sagradas). Ciudad defensiva (guarnición, fortaleza, presidio) (Lara, 2019: 127).

El presente apartado tiene como propósitos principales señalar como las estrategias de AT como las marcas territoriales, el patrimonio cultural o los productos locales, por mencionar algunos, contribuyen al posicionamiento e internacionalización de los territorios. Así como proponer un esquema para el desarrollo de estrategias de AT para los tomadores de decisiones para posicionar su territorio a nivel local, regional, nacional e internacional.

Sobre la Atractividad Territorial como estrategia de Internacionalización Territorial

En estudios previos (Carrillo, Lara y Vidales, 2017; Lara, 2015, 2019, 2020; Lara y Carrillo, 2020, 2025; Lara y Huerta-Núñez, 2022; Lara, Meléndez y Zapata, 2015; Lara y Villarreal, 2022) se ha hecho hincapié en la importancia de la AT como un conjunto de estrategias (de competitividad y economía endógena, mercadológicas y paradiplomáticas) para posicionar un territorio a nivel local, regional, nacional e internacional. Lo que le ha permitido convertirse en una disciplina y práctica (Lara y Carrillo, 2025) dentro de los estudios interdisciplinarios del territorio. Y donde su fundamento angular de posicionamiento depende de dos conceptos base: territorio³ e identidad⁴ (Lara y Huerta-Núñez, 2022: 243).

No hay que olvidar que un territorio tiene una combinación específica de factores que aseguran su atractivo y desarrollo, centrándose en sus puntos fuertes y estableciendo así, las ventajas que la harán diferenciarse de otras ciudades (Lara, Meléndez y Zapata, 2015: 32). Esto permite asumir a la AT como un dispositivo de identidad de los residentes permanentes y temporales que habitan un lugar en específico, un instrumento de posicionamiento de los atractivos y promoción de las amenidades que existen en dicho lugar, así como en una estrategia de internacionalización.

Entre las formas más comunes a las que recurren los gobiernos locales (junto con sus *stakeholders*)⁵ para que sus territorios sean más atractivos se identifican: (1) diseño e implementación de planes de mercadotecnia territorial; (2) desarrollo y promoción de ventajas competitivas, así como (3) la adopción de modelos de ciudad para convertirse en referencia a otros territorios (Lara, Meléndez y Zapata, 2015: 26). Estas formas de implementación de AT permiten consolidar y potencializar distintos elementos que promueven el desarrollo de un lugar, y que se enumeran a continuación:

³ Territorio: sobre esta superficie se desarrollan los procesos naturales y los fenómenos sociales debido a la interacción de los distintos actores y/o agentes, así como grupos de interés (*stakeholders*), los cuales conciben las diversas relaciones políticas, sociales, técnicas, culturales e internacionales, así como procesos económicos que en su conjunto crean la territorialidad, gracias a una dotación de factores y recursos existente (población, flora y fauna, recursos naturales, instituciones colectivas, dotación tecnológica, entre otros).

⁴ Identidad de un territorio: tiene su fuente en la cultura y en la memoria –en cuanto representaciones socialmente compartidas de un pasado y un presente común–, lo que constituye, a su vez, el principal nutriente de su atractividad. Dicho así, lo cultural permite activar la memoria y la evocación de la ciudad, tanto para sus habitantes como para los visitantes, generando un lenguaje común, un sistema de códigos y valores compartidos e identificables hacia adentro y hacia afuera (Lara, Meléndez y Zapata, 2015: 47).

⁵ La internacionalización local ya no depende únicamente de las políticas que diseñan los gobiernos, sino de acciones paradiplomáticas que provienen de distintos actores, como organizaciones no gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil y empresas, con el fin de promover asuntos socioeconómicos y culturales, o de cualquier otra dimensión (Cornago, 2001: 2).

1. Es un dispositivo de Identidad

Consolida la apropiación de un territorio al posicionar los elementos sociales, culturales, así como las características físicas que le permiten distinguirse de los demás lugares (Lara, Meléndez y Zapata, 2015: 18).

Al desarrollar una marca fuerte se necesita identificar los atributos que posee la ciudad para formar una perspectiva positiva de ella, esto les brindará ventajas en diferentes aspectos. Por ello es necesario construir una identidad propia de la ciudad, que es ineludiblemente el primer acercamiento del territorio hacia fuera (Lara y Carrillo, 2020: 74). Desde esta perspectiva, existen distintas formas de posicionar un territorio a través de la identidad, para crear una imagen y una reputación frente a sus contrapartes territoriales de cualquier tipo (Lara y Huerta-Núñez, 2022: 244).

Entre las formas visibles que pueden posicionar al territorio tenemos: el posicionamiento de productos locales, las artesanías, indicaciones geográficas o las denominaciones de origen protegidas, entre otras.

2. Es una función de competitividad

La AT no solo se refiere a la identificación de las características únicas de los territorios, sino también a la creación de un ecosistema local que garantice la competitividad y el bienestar social en el largo plazo. Para lograr este objetivo, los actores locales deben desarrollar planes estratégicos donde funjan como instrumentos transversales que impacten en diversos ejes estratégicos o dimensiones temáticas.

Esta dinámica podría generar un círculo virtuoso en el que las ciudades, mediante sus ventajas comparativas, persigan la atracción de habitantes, turistas, empresarios, etcétera, quienes a su vez serán los actores que desarrollarán las nuevas ventajas competitivas de la ciudad (Lara, 2015; Lara y Carrillo, 2020: 75). La AT se vincula directamente con la capacidad de los territorios para posicionarse como polos de inversión mediante estrategias como clústeres sectoriales y marcas ciudad, (Carrillo, Lara y Vidales, 2017: 33) su modelo de atractividad en áreas metropolitanas destaca la competitividad y gobernanza urbana la cual depende de la articulación entre actores públicos-privados.

Entre las formas visibles que pueden posicionar al territorio tenemos: las marcas lugar (*place brands*),⁶ las rutas turísticas de la experiencia, las cadenas de valor, la clusterización, la concepción de medio innovadores, entre otras.

3. Es un tipo de inserción en el medio internacional

Cada territorio tiene su propia atractividad (Carrillo, Lara y Vidales, 2017: 20), cuando es consciente de sus características y singularidades, puede desarrollar

⁶ La mercadotecnia territorial adapta sus elementos para posicionar ciudades o regiones, donde el "producto" es el territorio, el "precio" es su accesibilidad económica, la "plaza" es su conectividad y la "promoción" son sus estrategias de comunicación y branding.

estrategias para posicionarse en el medio internacional. Ya que busca consolidar su identidad a través de una imagen propia del territorio para favorecer a su ciudadanía, posicionarse y sobresalir en el exterior (Lara y Carrillo, 2020: 74).

Los mecanismos principales de esta forma de internacionalización dependerán de las ventajas competitivas de las ciudades dentro de la llamada agenda urbana (Lara y Carrillo, 2020: 51) y las agendas globales de desarrollo. La cual puede ser promovida vía la cooperación internacional descentralizada que sirve como catalizadora para difundir (la identidad e imagen), mostrando al territorio como un destino más atractivo (Lara, Meléndez y Zapata, 2015: 19).

Entre las formas visibles que pueden posicionar al territorio tenemos: la paradiplomacia cultural, la internacionalización patrimonial, la cooperación transfronteriza o la pertenencia a redes internacionales, así como realización de (mega)eventos insignia de carácter permanente o temporal, entre otras.

4. Es un instrumento de gestión de crisis

Los territorios en algún momento presentan momentos complicados generados por distintos fenómenos socioeconómicos, problemas de seguridad y violencia (terrorismo, narcotráfico, delincuencia organizada, disturbios políticos), por desastres naturales (incendios, terremotos, huracanes, tsunamis) u eventos extraordinarios, como fue la pandemia del COVID-19 acaecida en 2020. Estos fenómenos desde origen generan una imagen y percepción negativa a los distintos públicos ya que impiden nuevas inversiones, localización de empresas, la atracción de turismo, así como de nuevos residentes, talento humano, entre otros, obstaculizan la reactivación económica y la creación de tejido social (Lara y Villarreal, 2022: 104).

La gestión de crisis frente a los fenómenos extraordinarios vía la AT cuando es bien implementada puede mejorar no solo la imagen del territorio, ya que la recuperación permite cambiar la dinámica de lugar, y que en un futuro debido al aprendizaje adquirido evitar o mitigar el impacto de futuros inciertos (Lara y Villarreal, 2022: 127), así como la implementación de una estrategia de comunicación y relaciones públicas ad hoc a la situación a enfrentar.

Entre las formas visibles que pueden posicionar al territorio tenemos: los embajadores territoriales ya que permiten exponenciar la imagen del lugar y sus distintas marcas, al tener un impacto y efecto transformador en el orgullo, la identificación y el sentido de pertenencia de sus habitantes y su público meta, como parte de un proceso territorial sostenido y endógeno. Así como las actividades paradiplomáticas como el hermanamiento, la pertenencia a redes, alianzas, asociaciones o la misma cooperación internacional descentralizada para adaptar buenas prácticas e intercambiar experiencias de mejora continua.

5. Elemento promotor de las ciudades modelo

Después de implementar las políticas públicas y diagnosticar que éstas han sido positivas para la ciudadanía, se pasa a la identificación de las ventajas com-

petitivas (plan de competitividad) y las buenas prácticas a través del plan de mercadotecnia de ciudad. Es aquí donde se complementan con las otras formas de atractividad y se desarrollan los mecanismos de atractividad de la mercadotecnia y de la competitividad de las ciudades. En este punto, se estaría hablando de una nueva imagen e identidad de la ciudad. (Lara, 2019: 142).

El proceso de AT de las ciudades modelo a nivel internacional es el desarrollo de ventajas competitivas con la intención de competir y cooperar con otras ciudades de similares características; esto ha provocado que las políticas públicas de las ciudades en su momento se conviertan en buenas prácticas y trasciendan las fronteras más rápido que las políticas estatales o intergubernamentales.

Tanto la promoción de buenas prácticas como los procesos, programas, proyectos y políticas públicas de estas ciudades, con relación a su agenda en la gobernanza urbana y global aumentan considerablemente, ya que su reconocimiento no es solo por parte de su territorio y su ciudadanía, o de sus competidores, sino también por Estados y organismos internacionales, mediante la promoción de sus buenas prácticas, premiaciones internacionales y la emulación de su modelo. Con ello se puede afirmar que el nivel más complejo de AT es el de las ciudades modelo

Por lo tanto, un modelo de ciudad que sea referente a nivel regional e internacional, y que se reconozca por ello estará basado también en la calidad de vida de la población local y en su capacidad para compartir dicho bienestar con los visitantes (Lara, Meléndez y Zapata, 2015: 93).

Entre las formas visibles que pueden posicionar al territorio tenemos: la recuperación de los espacios públicos (placemaking), el diseño de un paisaje urbano con un estilo distintivo mediante la construcción de edificios emblemáticos (hallmarks), la concepción de una narrativa (storytelling) de la política pública funcional, ya sea de movilidad urbana, mitigación del cambio climático, de inclusión, entre otras.

CAPÍTULO 5. Estrategias de Atractividad Territorial para Internacionalizar lo Local

Estrategia de AT	Ejemplos de estrategias de AT por gobiernos locales en MX
Productos locales: Bien o servicio que se produce y comercializa en el mismo territorio donde se consume. Ejemplo: La cerveza Cristera, es un producto artesanal que se produce en Calvillo, Aguascalientes.	
Sellos distintivos y marcas colectivas: Herramienta de identificación y promoción que resalta la identidad local de productos y servicios respaldados por derechos de propiedad industrial, que certifican el origen de un bien. Ejemplo: Marca colectiva con la que los productores de aguacate en Michoacán comercializan sus productos en mercados nacionales e internacionales.	
Indicaciones geográficas o las denominaciones de origen protegidas (IGP-DOP): IGP. Certificación legal (derechos de propiedad industrial) que identifica a un producto como originario de una región geográfica determinada (localidad, ciudad, pueblo, región, país). Las DOP acreditan la presencia de factores naturales y factores humanos característicos del lugar de origen de los productos, como técnicas y tradiciones de elaboración específicas. Ejemplo: La denominación de origen del chile habanero de Yucatán, protege su autenticidad, amparando sus características, componentes, forma de extracción y procesos de producción.	
Artesanías: Expresión artística de las tradiciones de una comunidad. Ejemplo: La muñeca Lele es una artesanía tradicional de Querétaro que representa la cultura otomí. Es un símbolo de la identidad y patrimonio cultural de su terruño.	

CAPÍTULO 5. Estrategias de Atractividad Territorial para Internacionalizar lo Local

Estrategia de AT	Ejemplos de estrategias de AT por gobiernos locales en MX
Marca territorial o de lugares: Estrategia que se centra en la creación de un logotipo que busca destacar las características únicas de un territorio a nivel, local, nacional o internacional. Ejemplo: Marca ciudad Playa del Carmen, herramienta estratégica que fortalece la visibilidad y competitividad turística del municipio.	
Rutas turísticas y de la experiencia: Itinerarios temáticos que resaltan los elementos distintivos de un territorio. Ejemplo: Ruta del café pluma de Oaxaca es un recorrido que permite conocer la cultura cafetera de la región, visitar fincas y aprender sobre el proceso de producción del café.	
Cadenas de valor: Modelo de producción y comercialización que conecta actores locales para fortalecer productos y servicios regionales mediante la generación de valor en cada eslabón de la cadena. Ejemplo: La cadena de valor del tequila abarca todas las etapas del proceso productivo, en la que se incluyen productores de agave, envasadores, distribuidores, comercializadores, y organismos gubernamentales, desde el cultivo del agave hasta la comercialización de la bebida.	
Clusterización y medios innovadores: Son concentraciones geográficas de empresas, instituciones y actores interconectados que colaboran en un mismo sector productivo. Ejemplo: El Clúster de Productos Médicos en Baja California reúne empresas del sector, proveedores, universidades y organismos gubernamentales. Paradiplomacia cultural: Son las acciones culturales de carácter internacional que reciban algún tipo de apoyo por parte de un gobierno no central.	

CAPÍTULO 5. Estrategias de Atractividad Territorial para Internacionalizar lo Local

Estrategia de AT	Ejemplos de estrategias de AT por gobiernos locales en MX
Ejemplo: Colaboración cultural entre Sonora y Arizona a través de intercambios artísticos con agenda permanente mediante ensambles filarmónicos, así como la participación de otras agrupaciones musicales en eventos de Arizona. El Festival Kino es un evento cultural que se lleva a cabo en Sonora y Arizona para celebrar la figura del padre Kino.	
Internacionalización patrimonial: Es el uso estratégico del patrimonio cultural como un recurso dentro de una amplia variedad de compromisos internacionales (Huerta-Núñez, 2024). Ejemplo: En enero de 2020, la Secretaría de Turismo de Puebla lanzó la nueva Marca Destino fortaleciendo el concepto #PatrimonioDeMéxico.	
Cooperación transfronteriza: Colaboración entre territorios de diferentes países con el objetivo de fortalecer su desarrollo, competitividad y atractivo en diversas áreas como la economía, la cultura, el turismo y la sostenibilidad. Ejemplo: Cooperación Tijuana (MX) - San Diego (EE. UU.) se da en ámbitos como la infraestructura, la economía y la planeación urbana de ambas regiones.	
Pertenencia a redes, alianzas y asociaciones internacionales: Participación de un territorio en organizaciones, acuerdos o colaboraciones globales que fortalecen su competitividad, desarrollo y posicionamiento internacional. Ejemplo: San Cristóbal de las Casas, Ciudad Creativa de la Artesanía y Arte Popular por la UNESCO⁷.	

⁷ La Red de Ciudades Creativas de la UNESCO: se creó en 2004 para promover la cooperación hacia y entre las ciudades que identifiquen la creatividad como factor estratégico de desarrollo urbano sostenible. La Red abarca siete campos creativos: Artesanía y Artes Populares, Arte Digital, Cine, Diseño, Gastronomía, Literatura y Música. Las ciudades que actualmente forman la Red trabajan juntas hacia un objetivo común: posicionar la creatividad y las industrias culturales en el centro de su plan de desarrollo local y cooperar activamente a nivel internacional en la materia (UNESCO, 2023). Al 2025, México sólo cuenta con ocho ciudades que pertenecen a la RCCU.

CAPÍTULO 5. Estrategias de Atractividad Territorial para Internacionalizar lo Local

Estrategia de AT	Ejemplos de estrategias de AT por gobiernos locales en MX
permanente o temporal: Actividades, celebraciones o acontecimientos recurrentes que tienen la capacidad de convertirse en un sello distintivo del lugar. Al convertirse en acontecimientos de gran envergadura tienen un impacto considerable en el territorio. Ejemplo: Festival Internacional Cervantino es un evento de carácter cultural y artístico que se celebra cada año desde 1972 en Guanajuato.	
Relaciones Públicas: Interacciones y acciones para la gestión de la imagen y reputación a través de grupos de interés. Ejemplo: Uso de Relaciones Públicas de la marca ciudad Yo Amo Zapopan con aspirantes a Miss Universo 2024.	
Embajadores Territoriales: Figuras públicas que representan el territorio en el que nacieron. Los embajadores territoriales cuando están alineados con una fuerte identidad y una visión clara, con sentido estratégico pueden ser agentes transformadores que tienen la capacidad de promover una marca local. Ejemplo: Sergio "Checo" Pérez (piloto de automóviles) y Saul "Canelo" Álvarez (boxeadores) que representan el talento de Jalisco. Durante la celebración de los 200 años Libres y Soberanos de la Entidad en 2023.	
Ciudades Hermanas: Acuerdo de carácter internacional que permite el acercamiento, la cooperación e intercambio de experiencias entre dos o más ciudades en diversas temáticas. Ejemplo: Hermanamiento cultural entre las córdobas del mundo, Córdoba Argentina, Córdoba España, Córdoba, Colombia y Córdoba Veracruz.	

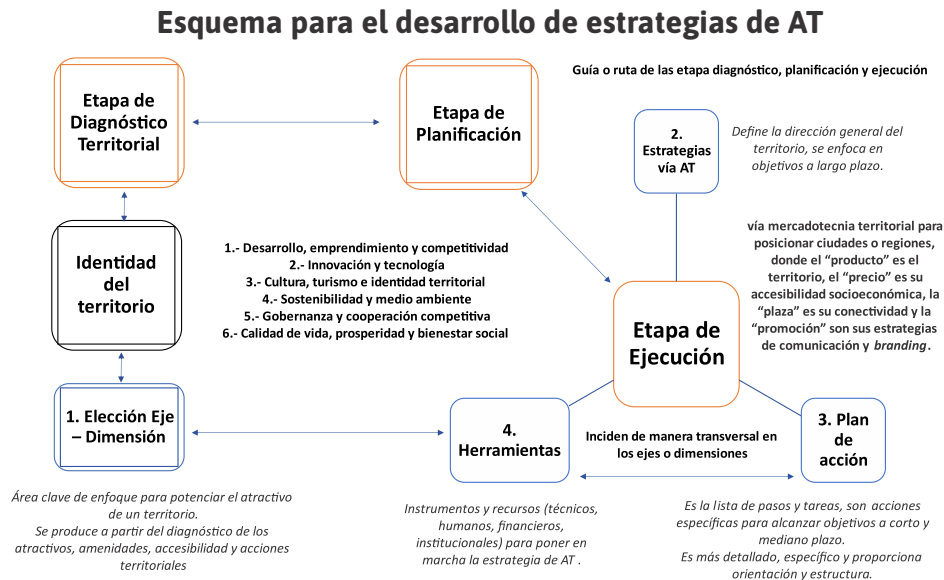
CAPÍTULO 5. Estrategias de Atractividad Territorial para Internacionalizar lo Local

Estrategia de AT	Ejemplos de estrategias de AT por gobiernos locales en MX
Recuperación espacios públicos (<i>placemaking</i>): Enfoque de planificación urbana que busca transformar y revitalizar áreas comunes para mejorar la calidad de vida y fortalecer la identidad territorial. Ejemplo: Recuperación y revitalización del Parque Lineal Gran Canal en Ciudad de México transformo el espacio urbano deteriorado en un área funcional y atractiva para la comunidad.	Antes Después  Parque Lineal GRAN CANAL 
Edificios emblemáticos (<i>hallmarks</i>): Construcciones icónicas que representan la identidad y el atractivo de un territorio. Ejemplo: Paseo de Santa Lucía en Monterrey, es un espacio emblemático que representa la identidad y atractividad de la ciudad.	
Narrativa (<i>storytelling</i>) de políticas públicas: Uso estratégico de relatos y discursos para comunicar, fortalecer y posicionar las iniciativas gubernamentales Ejemplo: Ciudades Sede de México de la Copa Mundial de la FIFA 2026 (CDMX, GDL, MTY), los carteles (pósteres) diseñados por el artista local Mario Cortés "Cuemanche" forman parte de una estrategia de marca y comunicación, ya que, mediante el diseño gráfico y la narrativa visual, transmiten la esencia única de cada sede.	
Internet _ digital y redes sociales: Herramienta estrategias para la promoción, posicionamiento y conectividad de un territorio a través de medios y canales digitales Ejemplo: El sitio web y las redes sociales de Riviera Nayarit son herramientas digitales en la promoción, posicionamiento y conectividad del territorio con el mundo.	

Nota: Elaboración propia, el autor considera que son casos referentes según la estrategia de AT indicada.

Una propuesta para el desarrollo de estrategias de Atractividad Territorial

Partiendo del diseño e implementación de estrategias de AT se pueden consolidar a través de ejes estratégicos o dimensiones temáticas las cuales funcionan como un puente que conecta con la inserción internacional y con múltiples tipos de desarrollo de un lugar.



Nota: Elaboración propia a partir de Lara y Carrillo, 2025.

Se propone un esquema o ruta de proceso donde las estrategias que se indicaron anteriormente busquen posicionar a los territorios como destinos atractivos a través de un enfoque holístico que integren los siguientes ejes temáticos y de los cuales se desprendan líneas estratégicas de internacionalización para cada eje estratégico o dimensión temática: (1). Desarrollo, emprendimiento y competitividad. (2). Innovación y tecnología. (3). Cultura, turismo e identidad territorial. (4). Sostenibilidad y medio ambiente. (5). Gobernanza y cooperación-competitiva. (6). Calidad de vida, prosperidad y bienestar social.

Por ejemplo, una estrategia de AT basada en cultura y turismo (Eje 3) puede impulsar simultáneamente el desarrollo territorial (al equilibrar crecimiento económico con conservación ambiental vía cadenas de valor), el desarrollo local (al empoderar a artesanos mediante rutas turísticas) y el desarrollo endógeno (al valorizar los recursos patrimoniales como un motor económico). Las rutas turísticas pertenecen a las cadenas de valor al propiciar la integración y diversificación de nuevos y diversos canales de distribución.

En contextos urbano-rurales, estas estrategias adquieren especial relevancia al vincular desarrollo turístico (ecoturismo) con desarrollo rural (infraestructura y empleo), demostrando que la AT es un catalizador integral que trasciende la mera promoción internacional para convertirse en un modelo de gestión holístico del desarrollo mediante la consolidación de cadenas de valor o rutas turísticas de la experiencia.

Ejemplo de impacto de una estrategia de AT

Estrategia	Impacto directo (planeado)	Impacto indirecto (no planeado)
Atracción de inversión extranjera, talento y capital intelectual	(1). Desarrollo y competitividad. (2). Innovación, emprendimiento y tecnología.	(4). Sostenibilidad y medio ambiente (6) Calidad de vida, prosperidad y bienestar social.

Nota: Elaboración propia

Es importante señalar que el diseño de cada estrategia de AT puede implementarse de manera independiente o complementaria, y su impacto puede afectar directa o indirectamente, múltiples ejes estratégicos o dimensiones temáticas. Por ejemplo, los ejes de competitividad y emprendimiento (Eje 1) e innovación, emprendimiento y tecnología (Eje 2) fomentan el desarrollo económico (vía atracción de inversiones, talento y capital intelectual), y a su vez el desarrollo urbano (planeación y adopción de modelos de ciudad -inteligentes, sustentables, culturales, universitarias, etc.-), mientras que la sostenibilidad ambiental (Eje 4) junto con la calidad de vida y prosperidad⁸ (Eje 6) son claves para el bienestar social (acceso a servicios públicos de calidad) y el desarrollo humano (capacidades institucionales y participación ciudadana).

Clasificación de los ejes estratégicos o dimensiones temáticas con las estrategias de AT

Eje estratégico o Dimensión temática:	Estrategias que se pueden desarrollar vía AT:
Eje (1). Desarrollo y competitividad	• Productos locales • Atracción de inversión extranjera • Clusterización y medios innovadores • Sellos distintivos y marcas colectivas • (Mega)eventos insignia de carácter permanente o temporal
Eje (2). Innovación, emprendimiento y tecnología	• Destinos turísticos inteligentes • Cadenas de valor • Internet – digital y redes sociales
Eje (3). Cultura, turismo e identidad territorial	• Ciudades patrimonio • Rutas turísticas y de la experiencia • Marca territorial o de lugares • Artesanías • Embajadores Territoriales • Paradiplomacia cultural • Internacionalización patrimonial
Eje (4). Sostenibilidad y medio ambiente	• Fomento de prácticas de turismo sostenible y ecoturismo • Economía circular • Edificios emblemáticos (<i>hallmarks</i>)
Eje (5). Gobernanza y cooperación-competitiva	• Ciudades Hermanas • Participación ciudadana • Cooperación transfronteriza • Pertenencia a redes, alianzas y asociaciones internacionales • Relaciones públicas y comunicación del territorio • Narrativa (<i>storytelling</i>) de políticas públicas
Eje (6). Calidad de vida, prosperidad y bienestar social	• Desarrollo de espacios públicos • Recuperación espacios públicos (<i>placemaking</i>)

Nota: Elaboración propia

⁸ Cooperación-competitiva: para ser polos de desarrollo y atraer inversiones para el territorio, los gobiernos locales en este modelo compiten y cooperan entre sí, actuando de forma flexible. Pasan de un enfoque funcional a un enfoque territorial en el ámbito internacional y a un desarrollo endógeno, que muchas veces es dado por medio de grandes inversiones extranjeras de multinacionales en sus territorios y atracción de eventos que tengan grande impacto en la prensa internacional (V. Marx, 2006: 5).

Consideraciones finales

No hay que olvidar que a pesar de existir casos de éxito y buenas prácticas en el tema de la atraktividad que dan luz de un aprendizaje sobre los procesos adoptados, día con día se vuelve necesario que cada territorio desarrolle su propia estrategia de atraktividad que ponga en valor.

Por lo mismo, la internacionalización desde lo local no solo implica atraer inversión y turismo, sino también generar espacios para fomentar el talento y la innovación que emergen de cada región. Además de los ejes y estrategias antes mencionadas, existen otras herramientas que contribuyen desde la atraktividad territorial al proceso de internacionalización territorial, estas herramientas permiten que un lugar proyecte su identidad más allá de sus fronteras, estableciendo conexiones estratégicas con actores globales y posicionándose en mercados internacionales.

De ahí que es indispensable dar a conocer lo que está pasando en los distintos lugares. Sin embargo, en la construcción de identidad territorial lo que se diga sobre ese territorio deberá nutrir a la vez la imagen interna y externa. De ahí que todos los lugares tienen una imagen, positiva o negativa. Pero no siempre coincide la imagen interna (la que tiene la población local) de la externa (la que se tiene en el extranjero) (Lara, Zapata y Meléndez, 2015: 104). A partir de esta caracterización del territorio, es posible establecer que los fundamentos de la atraktividad de los lugares, de su competitividad y de su desarrollo endógeno, dependen de su territorialidad. (Lara y Huerta-Núñez, 2022: 243).

Por un lado, al fortalecer la diplomacia local, las redes de cooperación y la AT pueden permitir a los lugares consolidarse como actores relevantes en el escenario global, asegurando su competitividad, su crecimiento sostenible y la consolidación de su territorialidad e identidad. Y por el otro, lo cierto es que la imagen, la percepción y la reputación de un territorio se puede construir y transformar con ayuda de las diversas estrategias de AT, teniendo impacto inmediato -en algunos casos- y efecto transformador en el orgullo, la identificación y el sentido de pertenencia de sus habitantes y su público meta, como parte de un proceso territorial sostenido y endógeno, de ahí que todo gobierno y actor local debería de involucrarse en la concepción racional de este tipo de estrategias de posicionamiento y promoción.



Nota: Elaboración propia.

Referencias

- Carrillo, E. G., Lara, R. F. y Vidales, B. A. (2019). Modelización de la atractividad territorial en las metrópolis. *Revista Política, Globalidad y Ciudadanía*, 5(10), 17-42. <http://revpoliticas.uanl.mx/index.php/RPGyC/article/view/122/158>
- Cornago, N. (2001) Exploring the global dimensions of paradiplomacy. Functional and normative dynamics in the global spreading of subnational involvement in international affairs. *Workshop on Constituent Units in International Affairs*, Hanover, Germany, October 2000. Forum of Federations. <https://www.forumfed.org/document/exploring-the-global-dimensions-of-paradiplomacy/>
- Huerta-Núñez, A. (2024). *La internationalisation de Puebla, ville inscrite au patrimoine mondial. Quel rôle pour ses habitants?* [Tesis de doctorado, Université du Québec à Montréal]. <http://archipel.uqam.ca/id/eprint/17881>
- Lara, R. F. (2020). How are cities inserting themselves in the international system? In E. Sevin, and S. Amiri (eds.), *City Diplomacy. Current trends and future prospects* (p. 189-214). Palgrave MacMillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-45615-3_9
- Lara, R. F. (2019). La construcción de ciudades modelo y su inserción internacional. En M. Alvarez, M., Luna Pont y N. Oddone (Comps.). *América Latina Global. Estudios Regionales sobre Paradiplomacia* (p. 115-153). Universidad Nacional Tres de Febrero (EDUNTREF).
- Lara, R. F. (2017). Lo SMART como dispositivo de atractividad territorial. Revisión del caso de tequila como destino turístico inteligente. *Revista Debates Latinoamericanos*, 15 (31). Versión electrónica: <https://revistas.rlcu.org.ar/index.php/Debates/article/view/333>
- Lara, R. F. (2015). La Construcción de ciudades modelo y su inserción internacional. Los casos de Ciudad de México, Singapur y Bilbao. [Tesis doctoral en Estudios Internacionales, Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=174471>
- Lara, R. F. y Carrillo, E. G. (2025). Territorial Attractiveness. In E. Oliveira, E. Sevin, & E. Björner (eds). *Elgar Encyclopedia of City and Place Branding*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035319640>
- Lara, R. F. y Carrillo, E. G. (2020). Atractividad urbana como dispositivo de internacionalización y posicionamiento interno de los lugares. En R. F., Lara; A. Campos; A. P., Partida, y I. J., Sepúlveda (coords.), *Atractividad Urbana: teoría, técnica y práctica* (p. 41-80). ECOE Ediciones.
- Lara, R. F., Huerta-Núñez, A. (2022). La construcción de atractividad territorial desde la óptica multi-actoral. El caso de la Feria Internacional del Libro de Guadalajara. En R.F. Lara, D. Añorve, G. Zamora (coords.) (2022). *La paradiplomacia en México. Casos de Éxito* (p. 241-270). UDEG -CULagos Ediciones y Universidad de Guanajuato.
- Lara, R. F., Meléndez, J. y Zapata, E. (2015). *Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades*, número 5 Acción internacional para una ciudad atractiva. Proyecto AL-LAs. https://acimedellin.org/wp-content/uploads/publicaciones/Cuaderno-5-Accion-Internacional-para-una_Ciudad-Atractiva.pdf

CAPÍTULO 5. Estrategias de Atractividad Territorial para Internacionalizar lo Local

- Lara, R. F., y Villarreal, Y. G. (2022). La importancia de la mercadotecnia de lugares y la gestión de crisis frente a eventos extraordinarios. En R. F. Lara (coord.). *La marca Guadalajara, Guadalajara. Estrategias de posicionamiento frente al COVID-19 durante el 2020-2021* (p. 103-131). UDEG - CUCEA. <https://puntoscardinales.com.mx/wp-content/uploads/2022/03/Marca-GDL-GDL.pdf>
- Marx, V. (2006). Las ciudades en la globalización. *Arquiteturarevista* (2). Versión electrónica: <https://www.redalyc.org/pdf/1936/193616282004.pdf>
- UNESCO (2023, 10 de abril). Inicio. UNESCO México. <https://es.unesco.org/ciudadescreativasmx>

Hacia dónde va la cooperación desde lo local: Oportunidades y retos

Por: Alejandra Del Moral Vela

Directora Ejecutiva de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID)

Mirar hacia el futuro es una acción reflexiva que está intrínsecamente relacionada con la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID), es un diálogo interno permanente para saber en dónde estamos y hacia dónde queremos ir en la acción exterior local.

Agradezco a la Dirección General de Coordinación Política de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), por la oportunidad de exponer nuestras ideas y compartir los esfuerzos que hemos desplegado desde la cooperación internacional, hacia los gobiernos locales. En primera instancia daremos un contexto general del pasado reciente que tenemos en la Agencia.

Hace 7 años se buscó el fortalecimiento de la vinculación entre el Consejo Técnico de los Gobiernos Locales (CTGL) y los gobiernos subnacionales (estatales y municipales) a través de las siguientes acciones: capacitación de funcionarios a nivel estatal y municipal; sistematización de la oferta de Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) así como trabajo con las asociaciones de gobernadores y presidentes municipales. Con el objetivo de fortalecer las capacidades de los estados en materia de internacionalización y cooperación internacional, así como el mapeo sobre proyectos y acciones de colaboración de gobiernos subnacionales en México.

Lo anterior con la finalidad de involucrar a los diferentes actores del desarrollo en la práctica de la cooperación mexicana a través del CTGL, donde participó la Conferencia Nacional de Gobernadores (CONAGO) y diferentes asociaciones de municipios.

En el año 2017, se visibilizan las entidades más activas, los socios cooperantes con mayor presencia y los sectores más concurridos para la recepción y oferta de proyectos de cooperación, así como información relevante para hacerla aún más efectiva.

La participación de las autoridades locales es sin duda, uno de los pilares para cumplir con los compromisos internacionales, en materia de Cooperación Internacional para el Desarrollo que tiene nuestro país.

Es importante considerar que “Los municipios y gobiernos locales, como instituciones más próximas a los ciudadanos, están centrados en la organización y regulación de las actividades sociales, económicas y culturales en el espacio local. Tienen la misión de cubrir las necesidades de la población local (agua, energía, transporte, vivienda, entre otras), fomentar y regular las actividades económicas en su territorio, facilitar la convivencia y promover la inclusión social, etc.” (Pierre, M. J. 2015)

En la actualidad, México está viviendo un cambio de época, encabezado por la primera mujer presidenta, la Doctora Claudia Sheinbaum Pardo, quién ha delineado la CID con rostro humano, resiliente, respetuosa, solidaria y con justicia social, para una prosperidad compartida.

En el Encuentro Nacional Municipal, realizado el 16 de enero del año en curso, convocado por Presidencia de la República y en el que participaron más de mil alcaldes y alcaldesas de todo el país la presidenta manifestó:

“Este Encuentro que estamos realizando es histórico, único, inédito, quizá por una razón: me tocó ser alcaldesa también, fui alcaldesa de Tlalpan, la alcaldía más grande de la Ciudad de México, con mayor extensión; y sé lo que viven todos los días las y los alcaldes de nuestro país, las dificultades que tienen en términos presupuestales, en términos de la extensión que gobiernan, de la diversidad de sus territorios. Y el objetivo de este Encuentro es que trabajemos juntas y juntos, por el bien de sus municipios, por el bien de México”. (Presidencia de la República, 2025)

Esto coloca a los gobiernos locales como actores principales en los desafíos a nivel nacional e internacional, pues lo que ocurre en el país empieza desde el ámbito municipal, de ahí la importancia y la exigencia que debemos tener como Agencia para contribuir, en el marco del intercambio de experiencias internacionales, a dar respuesta a dichas necesidades.

Es en los municipios donde se cuenta con la destreza, para identificar e implementar soluciones adecuadas a las necesidades en su comunidad, en el ámbito político, social y económico, empero se requiere participación activa y el fortalecimiento de capacidades, en la planificación e implementación de la acción para el desarrollo.

Cabe destacar que el aumento, en las últimas dos décadas, del activismo internacional de las autoridades locales, y “[...] más concretamente su participación global en la Ayuda Oficial al desarrollo (AOD), conformada por los estados donantes al Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2005)”. (Grasa, R. 2013).

México mantiene lazos de amistad y cooperación con gran parte del mundo. Lo anterior con el propósito de combatir problemas comunes, en especial con aquellos países que cuentan con potencialidades similares en donde la complementariedad de esfuerzos de investigación y desarrollo permiten alcanzar objetivos compartidos, en algunos casos, a través de una financiación paritaria.

Las relaciones de cooperación de México con el mundo se han visto enriquecidas por la política exterior definida por la presidenta Claudia Sheinbaum y también por la arquitectura de la cooperación enfocada a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030.

En ese marco, el Gobierno de México promueve la instrumentación de programas, proyectos y acciones de Cooperación Internacional para el Desarrollo en los que se incluya a los gobiernos locales, con un enfoque horizontal y bajo un esquema de costos compartidos, en el que cada país cooperante contribuya con gastos paritarios para la movilidad de especialistas y modalidades de cooperación, ya sea transmitiendo sus conocimientos a instituciones de otros gobiernos locales, o recibiendo capacitación en el marco de los proyectos.

Los gobiernos locales cuentan con sistemas de participación pública como lo mandata la Ley, los cuales involucran a la ciudadanía en la toma de decisiones, sociedad civil y sector privado.

De acuerdo con documento de orientación política de la organización mundial Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) sobre “La Cooperación al Desarrollo y Gobiernos Locales”, texto de referencia para este ensayo; las diferentes formas de cooperación demuestran que los gobiernos locales tienen destrezas, responsabilidades y recursos únicos que pueden contribuir a la cooperación al desarrollo.

El que se apropien de las iniciativas para el desarrollo de las comunidades, fortalece a los municipios y permite tener una mejor sostenibilidad en este tema. Aunado a la inter-institucionalidad que existe y que es un trabajo con todos los niveles de gobierno, puede impactarse de mejor manera en la inclusión social así como en la buena gobernanza.

Con ello, los gobiernos locales podrían tener mayor acceso a las buenas prácticas internacionales, fortalecer sus marcos jurídicos a través de Convenios y Acuerdos a fin de intercambiar experiencias, capacitar sus recursos humanos con expertise técnica internacional y recibir subvenciones de manera sostenible.

La ejecución de proyectos con los gobiernos estatales y municipales representa una plataforma importante para dar cumplimiento a los compromisos de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, con apego a las prioridades del gobierno mexicano, identificadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030.

Mediante proyectos y acciones de cooperación técnica y científica en los que actualmente participan gobiernos locales, se aprovechan además las fortalezas que han desarrollado los gobiernos estatales y que pueden ser compartidas hacia regiones fuera del país. Ello se refleja en el fortalecimiento institucional, la formación y capacitación de cuadros técnicos locales.

Es importante continuar enfocando esfuerzos para impulsar proyectos en áreas que contribuyan principalmente al desarrollo económico local y regional incluyente, innovación y promoción territorial, integración social, fortalecimiento de capacidades administrativas y de planificación de las autoridades locales, (principalmente en la gestión de los servicios públicos), movilidad humana, empo-

deramiento de las mujeres, soberanía alimentaria, desarrollo rural-urbano sustentable, medio ambiente y cambio climático, por mencionar algunos.

México cuenta con el andamiaje institucional para concretar la Cooperación Internacional para el Desarrollo en el ámbito federal y municipal, a través de Convenios Básicos de Cooperación Técnica y Científica con países en distintas latitudes, que acogen los programas bilaterales y proyectos triangulares en dichas materias.

En algunos casos, se cuenta con Acuerdos de Asociación Estratégica (AAE) con socios estratégicos como, por ejemplo, con Argentina, Chile y Uruguay -en Sudamérica-, China y Japón -en Asia, entre otros-, lo que permite dar un mayor realce y profundizar la relación de cooperación con base en el interés común.

Se han realizado esfuerzos para fortalecer el financiamiento de proyectos de cooperación en niveles subnacionales (estados y municipios), ejecutados con instituciones mexicanas y sus respectivas contrapartes en otras regiones geográficas.

La AMEXCID trabaja para reforzar la imagen de México como promotor de la Cooperación Sur – Sur, fortaleciendo la interlocución bilateral con los países y socios estratégicos, por medio de proyectos conjuntos y acciones puntuales en distintas modalidades y en la que se involucra también la participación de gobiernos locales.

Además de la activa participación de la Administración Pública Federal, se han realizado esfuerzos de descentralización de la Cooperación Internacional para el Desarrollo para que otras instituciones del interior del país, como universidades estatales, centros de investigación y desarrollo tecnológico y organizaciones no gubernamentales, se conviertan cada vez más en partícipes de la cooperación internacional.

Para que la cooperación internacional se desarrolle de manera creciente en territorio local e impacte de manera inmediata en la población, se debe considerar a la municipalidad como actor clave. En armonía con ello, es prioritario promover y gestionar una política de cooperación desde y entre los territorios, como una manera eficaz de alcanzar la integración y el desarrollo.

La AMEXCID inició a partir de octubre del 2024 una nueva era, con la llegada de nuestra presidenta Claudia Sheinbaum, priorizando una cooperación con rostro humano que defiende desde su ámbito de competencia, nuestra soberanía.

Bajo la directriz de nuestro canciller Juan Ramón de la Fuente: *“La cooperación internacional es una herramienta muy útil para poder atender muchas de las demandas que surgen hoy de la agenda global”* (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2024).

Identificando esta importante necesidad de vincular de manera estrecha, a los gobiernos municipales, desde la Agencia hemos fortalecido una Dirección General, en la que una de sus Direcciones de Área será la encargada de la vinculación con los estados y municipios para acercar la Cooperación Internacional al ámbito local.

La principal encomienda de dicha Dirección de Área está enfocada en maximizar las ventajas de la Cooperación Internacional para el Desarrollo a nivel subnacional, a fin de incrementar el intercambio de conocimientos y buenas prácticas para su posterior apropiación y adaptación en diversos contextos territoriales del país, aprovechando las afinidades socioculturales, la existencia de necesidades, aspiraciones o desafíos compartidos.

Con la convicción de ser una Agencia gestora, solidaria y con mayor presencia en el territorio mexicano, apoyamos en dar respuesta a los problemas que le aquejan a la ciudadanía, apegados a la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo, como lo establece su artículo 10 fracción VI, que a la letra dice:

“Celebrar, con la participación de las instancias competentes de la Secretaría, convenios con los gobiernos de las entidades federativas, de municipios, universidades e instituciones de educación superior e investigación, pertenecientes al sector público, para la realización de acciones de cooperación internacional”. (Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo. 6 de abril de 2011. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5184958&fecha=06/04/2011#gsc.tab=0)

Derivado de esa atribución, el reto es robustecer nuestro desarrollo interinstitucional y establecer vínculos con los tres órdenes de gobierno, para generar alianzas bilaterales, triangulares y multilaterales, atendiendo las causas que generan los fenómenos sociales, desde lo local.

Siendo nuestro ideal, coadyuvar para que en medida de lo posible existan gobiernos locales involucrados en las dinámicas y beneficios de la cooperación para el desarrollo. Somos una Agencia gestora, operativa y promotora del aprendizaje e intercambio de buenas prácticas; y estamos comprometidos con la importancia de la evaluación y el monitoreo de los proyectos para identificar prácticas que sean replicables.

A través de distintos esquemas de colaboración con los que se cuenta, como los Fondos Conjuntos de Cooperación con Chile, Uruguay y la Alianza del Pacífico, entre otros, así como también mediante mecanismos bilaterales como las Comisiones Mixtas con países de Sudamérica, América del Norte y Asia, a fin de acercar la cooperación internacional a los estados, municipios y comunidades locales.

Actualmente, con los Fondos Conjuntos de Cooperación con Chile y Uruguay se registran proyectos vigentes con impacto en los estados de Aguascalientes, Baja California, Chiapas, Durango, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, Nuevo León, Oaxaca, Puebla y Tlaxcala, dichos proyectos tienen un enfoque interseccional, que permite visualizar la factibilidad del proyecto.

Estos proyectos atienden desafíos como la migración (movilidad humana), género, educación, salud, medio ambiente, turismo y comercio. En el ámbito bilateral con Bolivia, Brasil y Colombia se tienen iniciativas con alcance en Campeche, Veracruz y la Ciudad de México.

Sin embargo, se busca incrementar la posibilidad de que los gobiernos subnacionales (estatales y municipales), tengan acceso a esquemas de cooperación internacional, para que su población sea beneficiada con conocimientos y experiencias internacionales. El trabajo de difusión y acercamiento de información, juega un papel relevante para que la Cooperación Internacional para el Desarrollo, sea aprovechada por los gobiernos subnacionales.

El panorama desde la AMEXCID para los gobiernos locales, es alentador al considerar que deben estar siempre incluidos y abrirle las puertas del mundo a través de la Agencia para poder tener mayor inclusión y determinar las acciones a seguir. Los programas a nivel global, deberán siempre estar sujetos a la visión local, que a la postre ayudará a resolver los problemas globales, no podemos perder esa mística pues como lo hemos expuesto son la esencia a seguir. Muestra de ello, es la difusión dirigida a los estados y municipios respecto a la Convocatoria 2025 del Fondo Conjunto México Chile, para presentar proyectos de cooperación que podrían ser financiados mediante este mecanismo.

Es a través de la cooperación internacional que podemos implementar programas, que aborden problemas comunes como la pobreza, la educación, la salud y la sostenibilidad. La interlocución con los gobiernos locales, nos permitirá diseñar iniciativas que respondan a las necesidades de nuestra gente, promoviendo así un desarrollo inclusivo.

En la AMEXCID tenemos el firme propósito y la convicción de apoyar y dar acompañamiento a las autoridades locales, en este camino hacia la acción exterior local y la cooperación internacional. Estamos comprometidos en establecer un diálogo permanente y reflexivo para que la acción internacional de los gobiernos subnacionales, cuenten con el brazo articulador de la cooperación, y que los ojos del mundo conozcan la diversidad cultural de los municipios mexicanos, así como las buenas prácticas que desde lo local, fortalecen a nuestro país.

Referencias:

- "El proceso de articulación de las autoridades locales como actor político y el sistema de Naciones Unidas". Agenda ONU. *Anuario de la Asociación para las Naciones Unidas en España* (2005), p. 151-192.
- Alianza Eurolatinoamericana de Cooperación entre Ciudades (2017a). Un lugar en la mesa global: los gobiernos locales como tomadores de decisiones en la agenda mundial. Recuperado de <https://www.proyectoallas.net/publicacion?id=1487268992005>, consultado 18-05-2017.
- DeLoG, (2013); Mansuri y Rao, (2013); ART-PNUD, 2011.
- Gobiernos Locales y Regionales para un Multilateralismo Renovado: la Cumbre del Futuro de la ONU y el Pacto para el Futuro: <https://www.uclg-cisdp.org/es/noticias/gobiernos-locales-y-regionales-para-un-multilateralismo-renovado-cumbre-del-futuro-onu-y>

- Grasa, R. (2013, Diciembre) . “Acción internacional y en red de los gobiernos locales: el caso de la ayuda para el desarrollo Global and networking action of local governments: the case of development aid” *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, n.104, (p. 83-105) <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/355645>.
- La Cooperación al Desarrollo y los Gobiernos Locales. Declaración Política de CGLU. *Documento de orientación política de CGLU*. (2013) UCLG.CGLU. FCM. ONLY LYON.VNG.VVSG.
- La Cumbre del Futuro 2024 de la ONU: ¿Qué es y por qué importa? La Acción Exterior y la Cooperación Internacional para el Desarrollo en el Ámbito Municipal https://www.ciberoamericana.com/pdf/accion_exterior_fcc.pdf
- Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo. 6 de abril de 2011. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5184958&fecha=06/04/2011#gsc.tab=0
- Pierre, M. J., Cors, C. (2015, mayo-agosto). Las relaciones “internacionales” de las ciudades y los gobiernos locales: autonomía, especificidad y potencial de cambio. *Revista Mexicana de Política Exterior*, núm. 104. (61), 49-68. <https://revistadigital.sre.gob.mx/index.php/rmpe/article/view/322/305>
- Presidencia de la República (2025) “Presidenta lidera Encuentro Nacional Municipal con Alcaldes y Gobernadores” [Comunicado de prensa], <https://www.gob.mx/presidencia/prensa/presidenta-lidera-encuentro-nacional-municipal-con-alcaldes-y-gobernadores>
- Ramírez, D. (2017) “Un acercamiento a la Cooperación Internacional en redes para el desarrollo de los gobiernos locales”. <https://revistasacademicas.iberoleon.mx/index.php/entretextos/article/view/265>
- Secretaría de Relaciones Exteriores, Prensa, Diciembre 10 2024, “México fortalece atención a la movilidad humana a través de la AMEXCID: canciller Juan Ramón de la Fuente” [Comunicado de prensa], <https://www.gob.mx/sre/prensa/mexico-fortalece-atencion-a-la-movilidad-humana-a-traves-de-la-amexcid-canciller-juan-ramon-de-la-fuente>.

Migraciones e internacionalización en México: paradiplomacia en la gobernanza migratoria

**Por: Dra. Adriana Sletza Ortega Ramírez y
Dr. Luis Miguel Morales Gámez**

Introducción

México es un país de emigración internacional, tránsito migratorio, inmigración y retorno de migrantes. Estas dinámicas confluyen con la internacionalización y las relaciones internacionales de las entidades federativas y los municipios con mayor intensidad migratoria. Si bien estas interconexiones son más visibles en espacios fronterizos del sur o el norte de México, también ocurren al interior del país. Diversos municipios y gobiernos estatales despliegan una variedad de estrategias internacionales en sus instituciones, programas o servicios hacia poblaciones migrantes.

El objetivo de este capítulo es analizar cómo desde las entidades federativas y municipios están desarrollando acciones en materia migratoria. Para la elaboración de este capítulo se empleó información oficial de veintinueve oficinas estatales de atención a migrantes (OFAM), e igualmente les solicitamos entrevistas entre marzo y abril de 2025 con base en un cuestionario estandarizado. Recibimos las respuestas directas de dieciséis OFAM.

Este capítulo se compone de tres secciones. La primera está dedicada a explicar el rol contemporáneo de los gobiernos locales en la gobernanza migratoria y la cooperación internacional en la materia. La segunda sección plantea el marco legal en México que sustenta la atención a migrantes en las entidades federativas y municipios. La tercera analiza la gobernanza y paradiplomacia migratoria en México enfocándose en los convenios con organizaciones internacionales especializadas, las redes de ciudades y las oficinas de atención a migrantes en el exterior. Finalmente, el capítulo cierra presentando las conclusiones.

Los gobiernos locales en la gobernanza migratoria

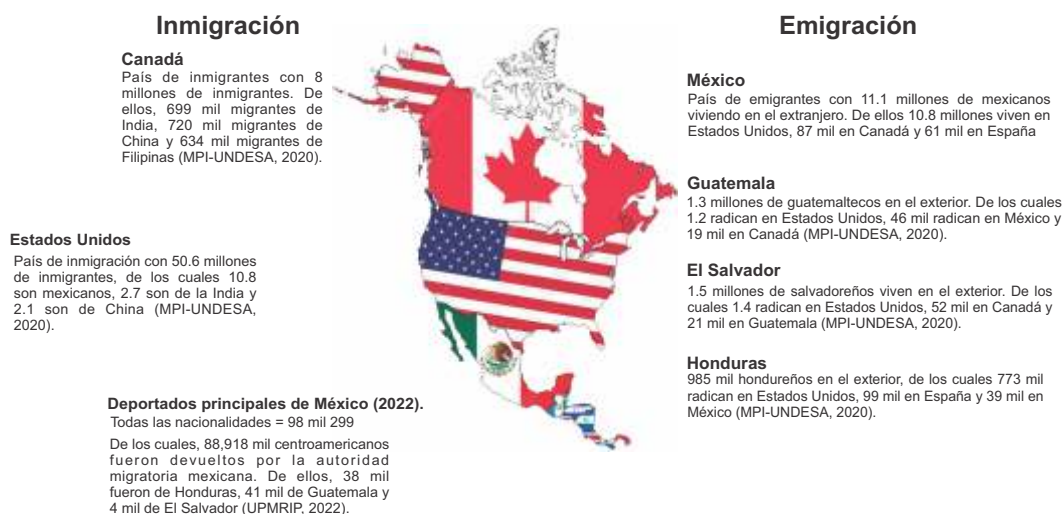
La Organización Internacional para las Migraciones (OIM) define la gobernanza migratoria así: “Marcos conjuntos de normas jurídicas, leyes, reglamentos, políticas y tradiciones, así como de estructuras organizativas (subnacionales, nacionales,

regionales e internacionales), y procesos pertinentes que regulan y determinan la actuación de los Estados en respuesta a la migración en todas sus formas, abordando los derechos y obligaciones y fomentando la cooperación internacional” (OIM, 2019: 103).

Esta definición tiene implicaciones importantes porque considera desde las estructuras subnacionales, es decir, de los gobiernos locales, hasta las internacionales que enmarcan los derechos de las personas así como las obligaciones de los Estados en materia migratoria, y además la propia definición resalta el papel crucial que tiene la cooperación internacional. La gobernanza migratoria se sustenta en marcos internacionales muy robustos en materia de derechos humanos, derechos del niño, migración laboral, migración forzada, apatridia, discriminación y delitos asociados como el tráfico y la trata de personas, que en conjunto constituyen el “derecho internacional de las migraciones” (Ortega y Porras, 2024; Chetail, 2019).

Las dinámicas migratorias son gestionadas ya sea a nivel regional, nacional y/o local. México pertenece al sistema migratorio de América del Norte y Mesoamericano conformado en conjunto con Canadá, los Estados Unidos, Guatemala, El Salvador y Honduras, esto debido a los volúmenes de migrantes y los corredores migratorios compartidos entre estos países (Heredia, 2016; ver Figura 1).

Figura 1. Sistema migratorio regional 2020-2024



FUENTES: MPI-United Nations DESA 2020, y UPMRIP, Extranjeros presentados y devueltos 2022.

Elaboración: BUAP-CA-230.

En este ámbito regional no existen mecanismos explícitos de gobernanza de las migraciones o movilidad humana, a diferencia de lo que ocurre en el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) o en la Unión Europea, por lo que la gobernanza migratoria recae de manera predominante en el ámbito nacional y en algunos mecanismos bilaterales, por ejemplo, para la repatriación de connacionales, y en el

caso de México y Canadá destaca el Programa de Trabajadores Agrícolas Temporales México-Canadá (PTAT).¹

En el ámbito nacional, México define su política migratoria como lo establece la Ley de Migración (2011). Esta es una ley federal y en la que se contempla de manera secundaria a las entidades federativas y municipios bajo la disposición de la Secretaría de Gobernación (SEGOB) quien formalmente está a cargo de la dirección de la política migratoria. Los artículos 71, 72 y 73 de dicha ley, establecen que la SEGOB podrá celebrar convenios de colaboración y concertación para: 1) participar en la instalación y funcionamiento de los grupos de protección a migrantes; 2) implementar acciones tendientes a coadyuvar con los actos humanitarios, de asistencia o de protección a los migrantes; y 3) establecer convenios de coordinación para implementar acciones que permitan brindar una atención adecuada a migrantes en situaciones de vulnerabilidad como son las niñas, niños y adolescentes, las mujeres, las víctimas de delitos, las personas con discapacidad y las adultas mayores.

Sin embargo, en el contexto del federalismo, la mayoría de las entidades federativas mexicanas han desarrollado instituciones, leyes estatales, políticas y servicios para atender a poblaciones migrantes. Estas iniciaron desde finales de la década de 1980 y a partir del año 2000 hubo un incremento de las OFAM así como la promulgación de leyes estatales en materia migratoria. Algunos estados pioneros en políticas para migrantes fueron: Michoacán, Zacatecas y Guanajuato. Y las entidades federativas precursoras en legislaciones estatales en materia migratoria fueron: Sonora, la Ciudad de México e Hidalgo. Para el año 2025, existen veintinueve oficinas estatales de atención a migrantes (OFAM) y dieciocho cuentan con una ley estatal de protección y atención a migrantes. También aquellos municipios con mayores dinámicas migratorias tienen direcciones municipales de atención a migrantes y/o regidurías de migración. Las OFAM, en general, realizan acciones coordinadas con aquellos municipios de su entidad con más intensidad migratoria. Entre las OFAM existen distintos tipos de estructuras institucionales. En Michoacán, Guerrero y Zacatecas son Secretarías. En Baja California, Guanajuato, Oaxaca y Tabasco, son subsecretarías. En Puebla y San Luis Potosí son Institutos. En otras entidades son direcciones o coordinaciones como en Veracruz, Tlaxcala y la Ciudad de México (ver Figura 2).

Algunas leyes estatales han establecido Consejos Estatales, que son órganos colegiados donde se discuten las acciones gubernamentales. Ese es el caso de Baja California y Chihuahua: el Consejo Estatal de Asuntos Migratorios de Baja California y el Consejo Estatal de Protección y Atención a Migrantes y sus Familias que sesiona normalmente en Ciudad Juárez siendo la ciudad fronteriza chihuahuense más relevante.

¹ Con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA por sus siglas en inglés) se crearon las visas TN, pero su otorgamiento dependió exclusivamente de las autoridades estadounidenses considerando a trabajadores profesionales canadienses o mexicanos, es decir, funcionó de manera unilateral.

Figura 2. OFAM y leyes estatales

Entidad federativa	Oficina estatal de atención a migrantes (OFAM)	Ley estatal en materia migratoria
Aguascalientes	Instituto Aguascalentense de las Personas Migrantes	Ley de Protección al Migrante para el Estado de Aguascalientes (2017)
Baja California	Subsecretaría de Asuntos Migratorios de la Secretaría General de Gobierno del Estado	Ley para la atención, protección de los derechos y apoyo a las personas migrantes del Estado de Baja California (2021)
Campeche	Dirección de Derechos Humanos e Igualdad Sustantiva, Secretaría de Gobierno	
Chihuahua	Consejo Estatal de Población	Ley de Protección y Apoyo A Migrantes para el Estado de Chihuahua (2016)
Ciudad de México	Coordinación General de Atención a la Movilidad Humana	Ley de Interculturalidad, Atención a Migrantes y Movilidad Humana en el Distrito Federal (2011)
Coahuila	Dirección de Vinculación y Atención a Coahuilenses en el Extranjero	
Colima	Coordinación General de Atención a Migrantes Colimenses	
Durango	Instituto de Atención y Protección al Migrante y su Familia del Estado de Durango	Ley de Protección a Migrantes del Estado de Durango (2016)
Estado de México	Coordinación de Asuntos Internacionales	Ley de Apoyo a Migrantes del Estado de México (2015)
Guanajuato	Subsecretaría de Atención a Personas Migrantes y en Contexto de Movilidad	Ley para la Protección y Atención del Migrante y sus familias del Estado de Guanajuato (2017)
Guerrero	Secretaría de los Migrantes y Asuntos Internacionales	
Hidalgo	Dirección General de Atención al Migrante	Ley A Protección A Migrantes de Estado De Hidalgo (2011)
Jalisco	Dirección de Atención a Personas Migrantes del Estado de Jalisco	Ley de Protección y atención de los migrantes en el Estado de Jalisco (2016)
Michoacán	Secretaría del Migrante	Ley de Los Migrantes y sus Familias del Estado de Michoacán De Ocampo (2017)
Morelos	Director General de Infraestructura Social y Atención de Asuntos Indígenas, Migrantes y Grupos Vulnerables de la Secretaría de Desarrollo Social	
Nayarit	Instituto de Atención y Protección a Migrantes y sus Familias del Estado de Nayarit	Ley de Atención y Protección a migrantes y sus familias del Estado de Nayarit (2018)
Nuevo León	Dirección para la No Discriminación e Igualdad. Subsecretaría de Diversidad e Inclusión Social	
Oaxaca	Subsecretaría de Migración y Población	Ley para el reconocimiento de los derechos de los migrantes y sus familias para el Estado de Oaxaca (2015)
Puebla	Instituto Poblano de Atención al Migrante	

Figura 2. OFAM y leyes estatales

Entidad federativa	Oficina estatal de atención a migrantes (OFAM)	Ley estatal en materia migratoria
Querétaro	Oficina Estatal de Atención a Migrantes	Ley para la atención de las Migraciones en el Estado de Querétaro (2021)
Quintana Roo	Dirección de Atención a Migrantes y Asuntos Internacionales de la Secretaría de Gobierno	
San Luis Potosí	Instituto de Migración y Enlace Internacional	Ley de Atención y Apoyo a Migrantes para el Estado de San Luis Potosí (2018)
Sonora	Dirección General de Atención a Grupos Prioritarios y Migrantes	Sonora, Ley de Protección y Apoyo a Migrantes (2007)
Tabasco	Subsecretaría de Asuntos Fronterizos, Migrantes y Derechos Humanos, Secretaría General de Gobierno del Estado de Tabasco	
Tamaulipas	Instituto Tamaulipeco para los Migrantes	
Tlaxcala	Dirección de Atención a Migrantes	Ley de Protección y Atención a los Sujetos Migrantes y sus Familias del Estado de Tlaxcala (2012)
Veracruz	Dirección General de Atención a Migrantes, Secretaría de Gobierno	Ley de Atención a Personas Migrantes y sus Familias para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave (2018)
Yucatán	Subdirección de Atención a Migrantes del Instituto para el Desarrollo de la Cultura Maya del Gobierno del Estado de Yucatán	
Zacatecas	Secretaría del Zacatecano Migrante	Ley para la Atención de los Zacatecanos Migrantes y Sus Familias (2018)

Marco legal

El marco legal en México que sostiene las acciones en materia migratoria de los municipios, alcaldías y entidades federativas se fundamenta en el Artículo 1ero constitucional que establece: “Todas las autoridades, en el ámbito de sus competencias, tienen la obligación de promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos de conformidad con los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad” (CPEUM, Art 1). En ese sentido, las instituciones, reglamentaciones, políticas, programas y servicios para poblaciones migrantes que diseñen las entidades federativas, los municipios y alcaldías deben enmarcarse en los derechos humanos.

También, dado que muchas acciones de los gobiernos locales se desarrollan en el marco de la cooperación internacional, cabe aclarar que la Ley sobre Celebración de Tratados (1992) contempla la figura de los acuerdos interinstitucionales que define así: “el convenio regido por el derecho internacional público, celebrado por escrito entre cualquier dependencia u organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, Estatal o Municipal, la Fiscalía General de la República y uno o varios órganos gubernamentales extranjeros u organizaciones internacionales, cualquiera que sea su denominación, sea que derive o no de un tratado previamente aprobado. El ámbito material de los acuerdos interins-

titucionales deberá circunscribirse exclusivamente a las atribuciones propias de las dependencias y organismos descentralizados de los niveles de gobierno mencionados que los suscriben, así como de la Fiscalía General de la República.” A través de estos instrumentos, los municipios y las entidades federativas pueden formalizar acuerdos con sus contrapartes en el extranjero y con organizaciones internacionales.

Bajo estos marcos y también considerando sus propias constituciones estatales, cada una de las entidades federativas enmarca sus acciones gubernamentales. El constitucionalismo local en México referente a poblaciones migrantes tiene un papel central para definir instituciones y políticas migratorias en el marco del federalismo. En un análisis jurídico realizado en 2024, Melvin Porras y Adriana Ortega identificaron que dieciséis entidades federativas explicitan derechos de poblaciones migrantes en sus constituciones: la Ciudad de México, Chiapas, Coahuila, Durango, Hidalgo, Jalisco, Michoacán, Morelos, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tabasco, Yucatán y Zacatecas (Porras y Ortega, en prensa).

Al respecto, uno de los casos más avanzados es el de la Ciudad de México cuya constitución promulgada en 2017 retoma a la Ley de Interculturalidad, Atención a Migrantes y Movilidad Humana en el Distrito Federal (2011). La constitución capitalina establece que la Ciudad de México es *“intercultural, tiene una composición plurilingüe, pluriétnica y pluricultural sustentada en sus habitantes”* y que se *“se enriquece con el tránsito, destino y retorno de la migración nacional e internacional”* (art. 2). Reconoce también a personas desplazadas internas, refugiadas, con asilo político o con protección complementaria.

En su artículo 20 sobre Ciudad Global, dicha Constitución incluso define quienes son las personas desplazadas internas y especifica: *“El Gobierno de la Ciudad generará los mecanismos necesarios para reconocer como víctimas de desplazamiento forzado interno a aquellas personas o grupos de personas forzadas u obligadas a escapar o huir de su hogar o de su lugar de residencia, como resultado de situaciones de violencia generalizada, de violaciones de derechos humanos o de catástrofes naturales o provocadas por el ser humano”* (Constitución Política de la Ciudad de México, 2017, art. 20). Con esto, se reconoce la realidad de que a la capital del país llegan a residir poblaciones migrantes tanto internas como internacionales y con distinto grado de vulnerabilidad.

Paradiplomacia migratoria

Las OFAM han delimitado las poblaciones migrantes internacionales que atienden en función de sus propias dinámicas demográficas, migratorias y territoriales. En ese sentido, las entidades federativas y municipios fronterizos con mayor intensidad migratoria han establecido sus instituciones, políticas y regulaciones en la materia. Ese es el caso de Tijuana y de Tapachula con: la Dirección de Atención al Migrante en Tijuana y la Dirección de Migración y Política Internacional del H.

Ayuntamiento de Tapachula. En el caso de Ciudad Juárez, el propio municipio opera dos albergues para poblaciones migrantes, de manera adicional a aquellos operados por organizaciones religiosas y organizaciones de la sociedad civil.

Como puede observarse en el título de la Dirección de Migración y Política Internacional del H. Ayuntamiento de Tapachula, los temas migratorios están inherentemente imbricados con las relaciones internacionales de los municipios, y lo mismo ocurre con las entidades federativas donde es la misma institución la que está a cargo de ambos asuntos. Ese es el caso del Estado de México y Guerrero: la Coordinación de Asuntos Internacionales del gobierno mexiquense y la Secretaría de los Migrantes y Asuntos Internacionales de Guerrero.

En otros casos, aunque son entidades separadas, existe comunicación debido a que la operación de las OFAM implica un trabajo diario en temas internacionales y de atención de casos que involucran a consulados, a las oficinas en los estados de la Secretaría de Relaciones Exteriores, del Instituto Nacional de Migración y de la Comisión Mexicana de Ayuda a Refugiados, e igualmente programas o acciones de colaboración con organismos del sistema de Naciones Unidas especializados, tales como la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR).

Específicamente, la oficina de la OIM en México impulsó entre los años de 2020 y 2024 que diferentes entidades federativas mexicanas se sometieran a una evaluación de indicadores de gobernanza migratoria. La OIM publicó el perfil de Oaxaca (2020), Chihuahua (2020), Guanajuato (2021), Tamaulipas (2021), Durango (2022), Guerrero (2022), Michoacán (2022), la Ciudad de México (2022), Nuevo León (2023), Tabasco (2023), Zacatecas (2023), Baja California (2024), Quintana Roo (2024) y Sonora (2024).

Mientras que, por su parte, la Unidad de Política Migratoria de la Secretaría de Gobernación elaboró en 2022 los diagnósticos de la movilidad humana en cada una de las entidades federativas mexicanas (Gobierno de México 2022a; Gobierno de México 2022b; Gobierno de México 2022c; Gobierno de México 2022d) y en 2023 publicó en conjunto con la OIM una guía de elementos esenciales para la creación de política migratoria a nivel local en materia de integración (OIM, 2023). En conjunto, estos insumos son muy importantes para reconocer los avances y también los retos de las políticas migratorias locales en México.

La paradiplomacia son las relaciones internacionales que despliegan los gobiernos locales o subnacionales y que constituyen una diplomacia “paralela” respecto al gobierno nacional con su política exterior oficial. Y en concreto, la paradiplomacia migratoria como han definido Adriana Ortega y Silvia Lorena Ledesma “se manifiesta cuando los gobiernos locales asumen un papel activo en el tema migratorio en su propia agenda internacional” (2022: 150). Esta paradiplomacia migratoria se despliega cuando se incorporan instrumentos de derecho migratorio internacional en su propia legislación local, y también cuando participan en redes de ciudades temáticas, así como en mecanismos de cooperación internacional y transnacional en temas migratorios.

En ese sentido, las OFAM (estatales y municipales) en el desarrollo de sus actividades de atención a migrantes internacionales, han ido ajustando sus legislaciones y reglamentaciones para adecuarlas a los marcos internacionales de derechos humanos de migrantes e igualmente desarrollan cooperación con distintos tipos de organizaciones. Por un lado, organismos internacionales especializados y con organizaciones civiles transnacionales de derechos humanos, organizaciones migrantes, clubes de migrantes oriundos, o federaciones de clubes.

Por ejemplo, además del trabajo con sus organizaciones de migrantes guanajuatenses, el gobierno del estado de Guanajuato ha firmado convenios específicos con la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). Estos convenios incluyen capacitaciones, atención y asistencia de manera conjunta a las poblaciones migrantes y que requieren protección internacional, así como para desarrollar investigaciones sobre las problemáticas a las que se enfrentan estas poblaciones.

De la misma manera, el gobierno de Nuevo León ha signado acuerdos con:

- **ACNUR.** Carta de Entendimiento entre el Gobierno del Estado de Nuevo León y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados.
- **OIM.** Acuerdo de Cooperación entre la OIM y el Gobierno del Estado a través de la Secretaría de Igualdad e Inclusión que incluye la instalación de una ventanilla informativa de la OIM.
- **UNICEF.** Convenio de colaboración para implementar iniciativas que garanticen los derechos de la infancia y adolescencia en el estado.
- **PNUD.** Memorándum de Entendimiento con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo para realizar acciones estratégicas e impulsar iniciativas en materia de desarrollo.

Igualmente, Nuevo León ha realizado acciones de cooperación con organizaciones civiles transnacionales especializadas tales como Hebrew Immigrant Aid Society (HIAS) que se ha enfocado en programas de salud mental y emocional, así como Asylum Access para el acceso al procedimiento a personas que requieren protección internacional a través de las figuras internacionales del refugio, el asilo y la protección complementaria. Y por su parte, la Secretaría de los Migrantes y Asuntos Internacionales del Estado de Guerrero y la Secretaría del Migrante de Michoacán tienen convenios con el sindicato United Food and Commercial Workers International Union (UFCW) en Canadá con el objetivo de promover los derechos humanos y laborales de trabajadores michoacanos agrícolas en ese país. De esta manera, a través de estos acuerdos interinstitucionales, las OFAM atienden problemáticas específicas que pueden enfrentar las poblaciones migrantes.

De manera adicional, las OFAM reportan que también tienen una intensa relación con los consulados, representaciones oficiales de los países de origen de las poblaciones migrantes a las que atienden o las que están en su jurisdicción territorial, al igual que con autoridades de localidades vecinas en el caso de entidades fronterizas con las que se atienden de manera conjunta dinámicas migratorias transfronterizas.

Por ejemplo, el Instituto Tamaulipeco para los Migrantes reporta su coordinación con el consulado general de los Estados Unidos en Matamoros y en Nuevo Laredo, igualmente con representantes consulares de Canadá, Noruega, Japón, Países Bajos, Honduras y El Salvador. Además, también se coordina con la Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza (CBP), la Administración del Seguro Social de los Estados Unidos, los sheriffs del condado de Harris, Houston, Pasadena y Katy del estado de Texas. Igualmente, en el Consejo Estatal de Asuntos Migratorios de Baja California ha sido relevante la participación del consulado de Haití, y en el Consejo Estatal de Protección y Atención a Migrantes y sus Familias de Chihuahua ha sido relevante la participación del consulado general de los Estados Unidos en Ciudad Juárez.

Redes de ciudades

Esta es una estrategia de la paradiplomacia que es efectiva para temas migratorios, aunque a la fecha aún son pocas las ciudades mexicanas involucradas, a diferencia de otras regiones como en América del Sur donde esto ha tenido mucho éxito, como Mercociudades y Ciudades Solidarias (Nicolao, 2022; Stefoni, Bravo y Stang 2024). En el ámbito internacional, existen distintas redes de ciudades especializadas, tales como las ciudades interculturales, las ciudades de derechos humanos, las ciudades solidarias con refugiados y las ciudades santuario, e igualmente plataformas de alcaldes tales como el Mayors Migration Council (MCC) que respaldó el proceso del Pacto Mundial para una Migración Segura, Ordenada y Regular de 2018, y también se ha comprometido con el Pacto Mundial sobre los Refugiados.

La Ciudad de México es la entidad que ha tenido mayor participación en este tipo de redes. Se adhirió a la red de ciudades interculturales del Consejo de Europa en 2011 y fue evaluada con base en sus indicadores de interculturalidad en 2014. Por su parte, la ciudad de Guadalupe, Nuevo León, ubicada en la zona metropolitana de Monterrey y que tiene uno de los albergues de migrantes más comprometidos de la región “Casa Nicolás”, se adhirió formalmente también a la red de ciudades interculturales en 2023.

Por su parte, la ciudad de Saltillo (Coahuila) se adhirió a la Red de Ciudades #ConLosRefugiados impulsada por el ACNUR (2018). Los programas de reasentamiento de personas refugiadas en Saltillo han sido muy importantes, respaldados también por un esfuerzo sostenido por parte de la Casa del Migrante de Saltillo, así como la cooperación de la diócesis y el gobierno municipal.

Igualmente, la Ciudad de México también se adhirió a la Red de Ciudades #ConLosRefugiados, e incluso durante la pandemia de COVID-19 fue una de las

ciudades latinoamericanas beneficiadas con fondos por parte del Mayors Migration Council. En 2021, 450 personas recibieron transferencias de dinero en efectivo a través del programa “Inclusive Income Protection Program” que estuvo orientado a personas migrantes, refugiadas y desplazadas (MCC, 2021).

Oficinas en el exterior

Otra de las estrategias de paradiplomacia más importantes que tienen las OFAM, son las oficinas para poblaciones migrantes fuera de su territorio. Con esto realizan un despliegue extraterritorial de atención a sus poblaciones migrantes en función de donde se localizan y demandan servicios, ya sea en otras ciudades o localidades de México, o también en los Estados Unidos.

Por ejemplo, el gobierno de Oaxaca opera cuatro oficinas en el exterior, tres de ellas en ciudades de Baja California y solo una en los Estados Unidos, porque son lugares donde hay una gran intensidad migratoria de migrantes oaxaqueños. Cuenta con oficinas en San Quintín, Ensenada y Tijuana porque son puntos de migración interna muy relevantes para las comunidades oaxaqueñas. Y también tiene un enlace de atención a migrantes en Los Ángeles, California.

Las OFAM que tienen oficinas en los Estados Unidos en 2025 son: Colima, Durango, el Estado de México, Guanajuato, Jalisco, Oaxaca, Puebla y Tlaxcala (ver Figura 3).

Figura 3. Oficinas estatales de atención a migrantes en los Estados Unidos

Colima	Casa Colima	Los Angeles (California)	3200 Mulford Ave Ste # 202 , Lynwood, CA, United States, California. Tel. +1 310-608-0240. https://www.facebook.com/casacolima.enlynwood
Durango	Oficina de representación del Gobierno del Estado de Durango	Los Angeles (California) y Chicago (Illinois)	9825 Long Beach Blvd Suite "F, South Gate, CA 90280. Tel. 1 (323) 76 32 100 / Chicago. Tel. +1 (708) 223 05 34
Estado de México	Casa Mexiquense	Houston (Texas)	10700 Richmond Ave. Suite 262, Houston, Texas, 77042. Tels: 713 952 4260, 713 952 9535. Correo electrónico: gem_houston@hotmail.com
Guanajuato	Oficinas de Enlace del Gobierno de Guanajuato en el Exterior	Los Ángeles (California), Chicago (Illinois), San Antonio (Texas) y Atlanta (Georgia)	W Imperial Hwy, 90047 Los Ángeles, CA. Teléfono: (323) 208-7099 y (323) 615-6820 / 3661 S Archer Ave, Chicago, IL 60609 Chicago, IL. Teléfono: (773) 247-2080 y (773) 247-2077 / 1901 NW Military Dr, Suite 218, 78213, San Antonio, TX / 2750 Buford Hwy. Atlanta, GA. 30324. Tel. 404-248-2213
Jalisco	Oficinas Jalisco en los Estados Unidos de América	Los Ángeles (California) y Chicago (Illinois)	2166 E. Florence Ave. Walnut Park, CA 90255. Teléfonos: +1 (562) 841 7792, +1 (562) 841 7388. Correo: oficina.losangeles.sgg@jalisco.gob.mx / 1600 W Lake St, Melrose Park, IL 60160. Teléfono: +1 (708) 477 9398. Correo: oficina.chicago.sgg@jalisco.gob.mx

Figura 3. Oficinas estatales de atención a migrantes en los Estados Unidos

Oaxaca	Oficina de enlace	Los Angeles (California)	3301 W Pico Blvd, Los Angeles, CA 90019
Puebla	Mi Casa es Puebla	Los Angeles (California), Passaic (Nueva Jersey) y Nueva York	328 South Indiana Street, Los Ángeles, CA. 90063. Teléfonos: +1 (323) 604 9218 / +1 (323) 685 5681. micasaespuebla-la@ipam-puebla.com.mx / 10 E. 39th Street, 11th Floor, Suite 1124, Nueva York, NY. 10016. Teléfono: +1 (212) 213 2093, micasaespuebla-ny@ipam-puebla.com.mx / 77-79 3rd Street, Passaic, NJ 07055, Passaic, New Jersey. Teléfono de oficina: +1 (973) 365 3210 ext. 0. micasaespuebla-passaic@ipam-puebla.com.mx
Tlaxcala	Casa Tlaxcala	Nueva York, Jackson Hole (Wyoming), Oxnard (California)	135 West 41st Street, New York NY. Edificio WeWork, New York, NY, United States, New York. +1 332-217-5684, casatlaxcalanuevayork@gmail.com / Jackson Hole, Wyoming +1 (805) 832 4854 / 4111 Saviers Road, Oxnard Ca 93033, Oxnard, CA, United States, California. Tel. +1 (307) 284 8299

Conclusiones

Las oficinas estatales de atención a migrantes en México tienen una larga trayectoria de experiencia desde finales la década de 1980 y que se fue consolidando desde el año 2000 en el marco del federalismo, porque cada entidad federativa y municipio ha ido respondiendo a sus propias dinámicas migratorias locales e internacionales. En el ámbito regional, no se han generado mecanismos explícitos en los corredores entre América del Norte y Mesoamérica, por lo que la gobernanza ha quedado en los ámbitos nacionales.

Pero tampoco en el caso de México, la política migratoria ha generado un marco de gobernanza o mecanismos que incorporen explícitamente y de manera formal los esfuerzos subnacionales de las OFAM en el diseño de instituciones, legislaciones, programas y servicios para migrantes. Las OFAM han avanzado en función de sus propias capacidades internas e incluso sus presupuestos.

Los gobiernos locales están en contacto directo con las poblaciones migrantes para atender necesidades concretas. Y los temas migratorios internacionales son relevantes para las entidades federativas y municipios en México, al grado que la paradiplomacia migratoria se ha ido consolidando. En el marco de su paradiplomacia, han generado mecanismos flexibles de cooperación internacional particularmente con organismos especializados así como también con entidades transnacionales y organizaciones migrantes. En concreto, la OIM en 2025 mantiene abiertas ventanillas de atención directa a migrantes en colaboración con 10 gobiernos locales en las rutas migratorias más relevantes en el país. Mientras que ocho estados mexicanos han hecho el esfuerzo de financiar oficinas en los Estados Unidos para brindar una atención cercana a sus comunidades migrantes. E igualmente, los gobiernos municipales se pueden beneficiar de la pertenencia a redes de ciudades en materia migratoria y de derechos humanos.

Referencias:

- ACNUR (2018). CDMX y Saltillo se suman a Ciudades #ConLosRefugiados, <https://www.acnur.org/mx/noticias/comunicados-de-prensa/cdmx-y-saltillo-se-suman-ciudades-conlosrefugiados>
- Constitución Política de la Ciudad de México (2017). Texto Vigente. Última reforma publicada en la G.O. CDMX el 23 de diciembre de 2024. https://data.consejeria.cdmx.gob.mx/images/leyes/estatutos/CONSTITUCION_POLITICA_DE_LA_CDMX_14.2.2.pdf
- CPEUM [Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos]. Texto Vigente. Última reforma publicada DOF 15-04-2025 <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Chetail, V. (2019). *International Migration Law*. Oxford University Press.
- Gobierno de México (2022a). Diagnósticos de los estados de la Región Bajío. <http://www.politicamigratoria.gob.mx/es/PoliticaMigratoria/Bajio>
- Gobierno de México (2022b). Diagnósticos de los estados de la Región Norte. <http://politicamigratoria.gob.mx/es/PoliticaMigratoria/Norte>
- Gobierno de México (2022c). Diagnósticos de los estados de la Región Centro-Sur. http://politicamigratoria.gob.mx/es/PoliticaMigratoria/Centro_Sur
- Gobierno de México (2022d). Diagnósticos de los estados de la Región Frontera Sur. http://politicamigratoria.gob.mx/es/PoliticaMigratoria/Frontera_Sur
- Heredia, C., coord. (2016). *El sistema migratorio mesoamericano*. EL COLEF, CIDE.
- Ley sobre Celebración de Tratados (1992). Texto Vigente. Última reforma publicada DOF 20-05-2021 https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/216_200521.pdf
- Ley de Interculturalidad, Atención a Migrantes y Movilidad Humana en el Distrito Federal (2011). Texto Vigente. https://data.consejeria.cdmx.gob.mx/images/leyes/leyes/LEY_DE_INTERCULTURALIDAD_ATENCION_A_MIGRANTES_Y_MOVILIDAD_HUMANA_EN_EL_DF_2.1.pdf
- Ley de Migración (2011). Texto Vigente. Última reforma publicada DOF 27-05-2024 <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LMigra.pdf>
- MMC (2021) Mexico City, Mexico: *Inclusive Income Protection Program*. <https://mayorsmigrationcouncil.org/news/mexico-city-project/>
- Nicolao, J. (2022) Gobiernos locales, relaciones internacionales y cuestión migratoria: una mirada sobre Mercociudades. Colección 33(2), 123-155.
- OIM (2019). *Glosario de la OIM sobre Migración*. <https://publications.iom.int/system/files/pdf/iml-34-glossary-es.pdf>
- OIM (2023). *Guía de Elementos Esenciales para la creación de Política Migratoria a nivel local en materia de integración*, https://portales.segob.gob.mx/work/models/PoliticaMigratoria/CPM/DRCM/VF_Guia_elementos_esenciales_v230724.pdf
- Ortega, A. y Porras, M. (2014). Derecho Internacional de las Migraciones. En Carlos G. Argüelles, Laura A. Camarillo, Carmelo Cattafi y Dámaso Morales, coords. *Derecho Internacional Contemporáneo*. UABC, AMEI, CESPEM, pp. 67-83. https://www.cespem.mx/images/Novedad_editorial/derecho-internacional.-temas-selectos.pdf

- Ortega, A. y Ledesma, S. (2022) Cooperación multinivel, federalismo y paradiplomacia migratoria en México. En Velázquez, R., Schiavon J. y Martínez, M. (eds). *Diplomacia y Cooperación transfronteriza entre México y Estados Unidos. La construcción de una gobernanza regional*, UNAM, FES-Acatlán, KAS, pp. 139-154.
- Porras, M. y Ortega, A. (2024). *El Constitucionalismo Local y Federalismo Migratorio en México*. En prensa.
- Stefoni, C., Bravo, A., y Stang, F. (2024). Solidaridad y movilidades en las ciudades del Conosur latinoamericano: Experiencias locales en debates globales. *Rumbos TS. Un espacio crítico para la Reflexión en Ciencias Sociales*, (31), 139-165. <https://doi.org/10.51188/rrts.num31.779>

“Por un Campeche Global: innovación pública y acción exterior”. La Mejora de la Gestión Pública y la planeación con visión al exterior

Por: Mtro. Josua Betancourt

En la administración pública, uno de los principales retos que enfrentan los gobiernos, está vinculado con transitar hacia la mejora y eficientización de sus procesos, como mecanismo enfocado a resolver y satisfacer las demandas de las personas gobernadas a corto o mediano plazo, según el tipo de duración del gobierno en turno. Eso contribuye de manera tácita a la optimización del tiempo, recursos humanos y económicos, transparencia de las instituciones; ergo, generar resultados al territorio, o, dicho de otra manera: la mejora de la gestión pública.

En este sentido, la planeación estratégica es el vehículo hacia este objetivo, traducida en la implementación de la metodología de marco lógico y la participación ciudadana para la definición de políticas públicas, que tendrá como resultado un instrumento rector: el “Plan de Desarrollo”. Este último, de acuerdo con los compromisos asumidos por México en 2015 y la posterior reforma a la Ley de Planeación en 2018 donde se incorpora la Agenda 2030 a la Planeación Nacional, abrió a los gobiernos locales a asumir un rol activo en las problemáticas mundiales y sus alternativas de solución a través de sus políticas públicas, ya que según datos, la aportación de los gobiernos estatales y municipales a esta Agenda transita en un 65% de las competencias de éstos.¹

De esta forma, el Estado de Campeche, reformó la “Ley de Planeación del Estado de Campeche y sus Municipios” en el año 2018,² realizando adaptaciones hacia la obligación del Ejecutivo estatal a conducir la planeación democrática, en congruencia con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Lo anterior, otorgó las bases políticas y jurídicas, para reconocer la responsabilidad de Campeche al mundo y viceversa.³ Esto, a su vez, permitió a la administración de la Gobernadora Layda Sansores San Román, desarrollar un Plan Estatal de Desarrollo (PED) que conecta y aprovecha los beneficios y oportunidades existentes en el exterior, plasmados a través de sus políticas públicas enfocadas en la internacionalización estatal en el PED; lo que trajo como resul-

¹ Secretaría de Relaciones Exteriores. “ABC de la internacionalización de las ciudades”. México. 2021. 155 pp.

² Poder Legislativo del Estado de Campeche. “Ley de Planeación del Estado de Campeche y sus Municipios”. Campeche, México. 2018. 17 pp.

³ Esto no es limitativo a que, anteriormente no existieran vínculos o iniciativas internacionales de la entidad con otras ciudades o territorios en el mundo, incluso hay antecedentes que señalan la comercialización del Palo de Tinte campechano con Europa desde los tiempos de la colonia.

tado, ofrecer una alternativa de solución al problema público respecto a disminuir las relaciones internacionales reactivas, cortoplacistas y sin impacto en el bienestar del pueblo campechano.

La acción exterior como herramienta de la política pública: Por un Campeche Global

La frase “*no hay problema global, que no repercuta en lo local*”, refleja la impostergable e ineludible dimensión internacional de los gobiernos locales ante el cambio climático, las pandemias, la migración, pobreza, las guerras, catástrofes naturales, desigualdades, el hambre, entre otros. Sin embargo, en muchas ocasiones las administraciones, nos enfrentamos a estos fenómenos sin observar otras perspectivas, metodologías y experiencias ante las mismas situaciones o similares, en otros estados o municipios en el extranjero y mucho menos sin una ruta clara.

En consecuencia, la planificación de la acción internacional se convierte en una oportunidad y necesidad, en un contexto donde los retos permanecen y hay presupuestos cada vez más escasos. Por lo tanto, la planificación de la internacionalización no se constituye como un bien de lujo, sino como aquella respuesta y herramienta que genere resultados positivos en la población.

Es importante remarcar que, la internacionalización no es exclusiva del gobierno, sino debe pensarse en una perspectiva territorial-participativa, que dé lugar al sector académico, privado y la sociedad civil en la co-construcción de la misma, ya que en buena medida el sector gubernamental trabaja de manera coordinada con éstos en articular intereses compartidos. Así, la agenda internacional es legitimada, articulada y construida como un recurso de trabajo hacia la vinculación del territorio con el exterior a través de la atracción de inversiones, de eventos internacionales, promoción de las riquezas del territorio, cooperación internacional, entre otros.

En este orden de ideas, el Estado de Campeche, además de establecer en su PED a la acción internacional, esta última se convirtió en una prioridad gubernamental con el respaldo de la voluntad política, reconoció el valor de especificar aún más su rol en el exterior y dotarse de relaciones internacionales sostenibles. De esta forma, la entidad federativa realizó esfuerzos específicos, hacia la definición de la internacionalización como una política pública transversal, al elaborar el primer programa de internacionalización en la historia de los gobiernos locales mexicanos, con la participación de más de 200 actores del territorio campechano: el “*Programa Estratégico Internacional (PEI): Por un Campeche Global*”.

El proceso de la definición del PEI está enmarcado en una metodología, que como punto de partida fue realizado un prediagnóstico del estatus de las relaciones internacionales estatales; posteriormente recolectó distintas voces con experiencia, trayectoria personal, profesional y/o institucional de la academia, asociaciones civiles, iniciativa privada y de los distintos niveles de gobierno, mediante entrevistas, encuestas y formularios en línea y grupos focales, lo cual fue sistematizado en un documento llamado “*Diálogos por un Campeche Global*”. En

segundo lugar, en la lógica de socializar los resultados de este último entregable, fue desarrollado una sesión con los actores involucrados, en la cual compartieron su retroalimentación sobre el primer documento, que posteriormente fue integrada. Finalmente, con un taller de validación de resultados de todo el proceso y la incorporación de un formulario para agregar las voces de los 13 municipios del Estado, fue definido el Marco de acción exterior del Estado de Campeche con 6 objetivos, 18 estrategias y 37 líneas de acción,⁴ siempre en coherencia con las políticas públicas definidas en el PED.

Ahora bien, si bien es cierto que la alta participación fue un activo importante durante el proceso de la planificación en la internacionalización, también ha resultado compleja la implementación, ya que continúa a través de la institucionalización, mediante la definición de una estructura correcta, asignación de roles, tareas y responsabilidades a los participantes,⁵ así como otorgar bases legales a la internacionalización. En otras palabras, el Estado de Campeche está en transición a otorgar una “Muy Alta” formalización a sus relaciones internacionales.⁶

La internacionalización puesta en marcha

En concordancia y a la par del proceso de planificación e institucionalización, en esta administración (2021 – 2027), el Estado de Campeche ha trascendido su práctica internacional más allá de la celebración de hermanamientos, limitarse al turismo institucional y encuentros esporádicos con Embajadores, en muchas ocasiones sin resultados palpables, hacia una internacionalización de impacto y territorializada. La apuesta está en cuatro pilares: la cooperación internacional en sus distintas modalidades, el desarrollo de acciones estratégicas, la internacionalización municipal y el impulso a la acción exterior desde el ámbito federal, descritos a continuación.

Primero, en el contexto de la necesidad de conocer, compartir y adquirir experiencias internacionales, así como de disponer la voluntad política y recursos técnicos, han sido ejecutados o están en proceso de ejecución siete proyectos de cooperación internacional, con la dictaminación y financiamiento de Agencias de Cooperación Internacional. Éstos han permitido la atención a temas sociales, el intercambio de metodologías, adquirir nuevos conocimientos, desarrollo de instrumentos técnicos-teóricos, firmas de cartas de intención y convenios de colaboración, así como visitas de funcionarios a otros territorios. Aquellos en marcha son:⁷

⁴ Gobierno del Estado de Campeche. “Programa Estratégico Internacional: “Por un Campeche Global”. Campeche, México. 2024. 124 pp.

⁵ Zapata, Eugène. “Manual práctico para internacionalizar la ciudad. Guía para la acción exterior de los gobiernos locales y la cooperación descentralizada, Unión Europea-América Latina”. Volúmen 1. Barcelona, España. 2007. Pág. 44.

⁶ Zapata, Eugène. *Ibidem*. Pág. 57.

⁷ Para conocer la totalidad de proyectos, consúltense en: https://semaig.campeche.gob.mx/direcciones_cooperacion_internacional.php o escriba directamente a semaig@campeche.gob.mx

1. Implementación de la metodología Eco-Barrio para la realización de un Proyecto de Regeneración Urbana y Social del Mirador en el Sector Oriente, a través del Programa Cooperación Descentralizada México-Francia 2024 - 2025.
2. Nuevos Enfoques y Estrategias en materia de Acuicultura e Impulso Sociocultural hacia el Turismo Sostenible en el Estado de Campeche, México y la Gobernación del Huila, Colombia, al amparo del XI Programa de Cooperación Técnica y Científica México-Colombia 2024 - 2026.
3. Sistema de Datos de Género para Monitoreo de Violencia de Género en Campeche, con apoyo del Programa Inclusión Social para una Recuperación Sostenible post-COVID (PISOIGUAL), de la Sociedad Alemana de Cooperación Internacional (GIZ).

Segundo, los avances en la acción exterior del gobierno estatal de Campeche, no solo han dependido en los proyectos de cooperación internacional vigentes, sino en tomar la iniciativa, buscar socios, contactos, participar en conferencias, realizar acciones de protocolo y vincularse con actores que aporten en materia internacional; en otras palabras: abrirse al mundo.⁸

Al respecto, este gobierno, ha realizado 49 acciones estratégicas de internacionalización que han contribuido a las políticas públicas e intereses estatales, sin un impacto sustantivo a las arcas financieras, con distintos socios y materias, desde: la diplomacia pública, cooperación académica, Agenda 2030, género, asistencia técnica para el cuerpo de seguridad y gestión de riesgos, promoción turística-patrimonial, participación ciudadana, urbanismo, entre otros; aunado a la profesionalización de manera virtual o presencial en otros países de 36 funcionarios en cursos y metodologías. Para esto, los principales socios han sido la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID), Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) y la Sociedad Alemana de Cooperación Internacional (GIZ).⁹

Tercero, para fomentar y robustecer la acción al exterior, así como el reconocimiento que los 13 gobiernos municipales tienen la capacidad de implementar una agenda internacional articulada e impulsada con el gobierno estatal, independientemente de las divergencias en las expresiones políticas, ha tenido distintos resultados: participación de los 13 ayuntamientos en la formulación sobre la perspectiva municipalista en el PEI; profesionalización de funcionarios en el exterior en materia turística con apoyo de la JICA para los gobiernos de Calakmul y Dzitbalché; proponer y recibir cooperación técnica en el marco del Programa de Voluntarios de JICA en Calakmul, Palizada, Seybaplaya y Tenabo; un foro, entre autoridades de los tres órdenes de gobierno, sobre las bondades de la internacionalización con 10 presidentes y presidentas municipales; la firma de un hermanamiento entre Candelaria y San Andrés Petén, Guatemala y cuatro asesorías para la elaboración de propuestas susceptibles a la cooperación internacional.

⁸ Zapata, Eugene. Op. Cit. Pág. 147.

⁹ Otros actores que han contribuido son la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Secretaría General Iberoamericana, la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito y la Agencia Internacional de Desarrollo de Estados Unidos.

Cuarto, desde el 2015 el gobierno estatal es parte de la Asociación Mexicana de Oficinas de Asuntos Internacionales de los Estados (AMAIE) como miembro y actualmente como Coordinador General Adjunto, sumando esfuerzos de manera multilateral, con otros Estados de la República para contribuir a la acción exterior de otros gobiernos locales, impulsando vinculaciones, compartiendo conocimientos y experiencias en materia de internacionalización.

Conclusión

A manera de cierre, el modelo de la Mejora de la Gestión Pública impulsado por el gobierno del estado de Campeche ha demostrado que la internacionalización es capaz de insertarse como un pilar fundamental para enfrentar los desafíos locales y no como un bien de lujo o un gasto innecesario para el gobierno. Esto, partiendo desde el reconocimiento y planificación de la misma como una política pública transversal y multiactor por medio de la innovación pública en la creación de la primera estrategia de internacionalización de un gobierno local en México.

En paralelo, con la formulación e implementación de proyectos de cooperación, acciones estratégicas e impulsar la internacionalización de los municipios, es abandonada la concepción de “donante-receptor”, sino como el medio para compartir lo que Campeche ofrece al mundo y lo que Campeche puede recibir del mundo de acuerdo con sus intereses y prioridades, estableciendo un esquema de asociación equilibrada, sin la imposición de agendas.

Indudablemente, este caso es un parteaguas, en como a nivel subnacional se planifican y conciben las relaciones internacionales, de ser reactivas a sistematizadas, proactivas y con impacto territorial. Si bien es cierto, estas líneas muestran logros y experiencias sólidas, los gobiernos locales aún debemos continuar proponiendo alternativas ante los retos del vacío legal, institucionalización y formalización de la acción exterior existentes en distintas partes de la geografía nacional.

“Coahuila abierto a México y al mundo”. Una visión, experiencia y resultados de la internacionalización estatal

Por: Hilda Flores Escalera. Representante del Gobierno
del Estado de Coahuila en la Ciudad de México

La internacionalización es ejemplo de un federalismo activo que afianza la identidad y las capacidades propias de las entidades federativas. Coahuila se ha distinguido por ser una de las entidades más dinámicas del norte del país, y por ser la tercera economía más competitiva, de acuerdo con información del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO).

Cuenta con nueve agrupamientos industriales y cinco más en formación, todos de gran relevancia económica y empresarial, tanto por los procesos de colaboración que se dan de forma natural, como por las sinergias que se desarrollan por su proximidad geográfica, destacando los sectores Automotriz, Metalmecánico, Agroalimentario, Siderúrgico, Textil, Construcción y Maquila.

La economía global ha representado nuevos retos. No bastan mercados abiertos, sino tener la capacidad de insertarse en ellos y aprovechar sus ventajas comparativas. Desde el inicio de su administración, el Gobernador Manolo Jiménez Salinas, consideró necesario aprovechar al máximo el potencial del Estado, y para ello, desarrolló una estrategia integral que considerara las capacidades internas para proyectarlas al exterior.

Coahuila es uno de los Estados con mejores indicadores económicos a nivel nacional. Un ejemplo de ello es el comportamiento del producto interno bruto (PIB), que nos posiciona en séptimo lugar del país, con una participación del 3.9% del PIB nacional en 2022, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

La acción local en el ámbito internacional, es una ventana de extraordinarias oportunidades para dinamizar la actividad económica, comercial, turística y cultural de las entidades federativas. Generar vínculos para la cooperación, la colaboración y el intercambio de buenas prácticas, nos permite fortalecer las acciones de los gobiernos subnacionales.

Para Coahuila, la acción exterior ocupa un lugar preponderante en su política pública. Se reconoce desde la planeación estatal, así como en la ejecución de políticas focalizadas en la promoción económica y la atracción de inversiones, aprovechando la oferta y capacidades productivas de las cinco regiones del Estado, para dar a conocer al mundo los atractivos turísticos y culturales que tiene Coahuila, en beneficio de sus 38 municipios.

Aprovechar así la coyuntura que brindan los mercados globales, para lograr un mayor desarrollo y crecimiento económico a través del incremento de su

competitividad, la atracción y consolidación de nuevas inversiones, el fortalecimiento de las empresas ya existentes, el fortalecimiento de sus agrupamientos industriales y sectores emergentes y el mantenimiento de la paz laboral.

El compromiso de Coahuila en el concierto internacional, se traduce en programas y políticas de gobierno alineadas a la Agenda 2030 de Naciones Unidas, como un paso significativo hacia el desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza extrema y las desigualdades, con un enfoque transversal que integre consideraciones sociales, económicas y ambientales en toda la gestión gubernamental.

Dentro de los cinco ejes del Plan Estatal de Desarrollo 2023-2029, el segundo es “Coahuila Global”, cuyo objetivo principal es consolidarnos como una entidad altamente competitiva, atractiva y segura para los inversionistas y turistas, con un desarrollo económico sólido, un ambiente laboral seguro y un sector productivo que genere empleos suficientes y dignos.

Se estableció una estrategia teniendo como objetivo principal la promoción y capitalización al máximo del *nearshoring*, y el desarrollo de tres aspectos:

- a. *Vinculación efectiva*: Afianzar relaciones institucionales activas, dinámicas y de alto nivel en el exterior.
- b. *Proyección integral*: Con una agenda estratégica para la promoción económica en el fomento a las inversiones, la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías.
- c. *Presencia permanente*: Estrechando lazos con las misiones comerciales de las representaciones diplomáticas y gremiales en México, con énfasis en la difusión de la riqueza artística, cultural y patrimonial de Coahuila.

Se creó la Oficina de Promoción Económica y Turística ProCoahuila, cuyo principal objetivo es promover las ventajas del Estado para lograr la atracción de inversiones a nivel nacional e internacional y ser el primer contacto estatal. Paralelamente, se redimensionó la Oficina de Representación en la Ciudad de México para sumarse a la estrategia de promoción del Estado, como una oficina ejecutiva, dinámica y de alto nivel, de interlocución eficaz con los sectores público, privado y social, en los ámbitos nacional e internacional.

Asimismo, desde la Secretaría de Economía estatal, impulsando la simplificación administrativa, promoviendo incentivos, apoyos y estímulos fiscales, acompañando a los inversionistas en la gestión de trámites asociados a sus proyectos desde la constitución e inicio de operaciones, así como durante su crecimiento y expansión.

Con una intensa agenda estratégica de misiones comerciales al Estado y de presencia en el exterior en eventos de relevancia internacional, se contribuye a fortalecer la internacionalización de Coahuila. Algunos ejemplos son:

- Se concretaron giras económicas por Asia, Estados Unidos, Italia y Alemania.

- Participamos en la Exposición Internacional Automotriz de Beijing 2024 y efectuamos visitas que incluyeron giras de promoción económica a las ciudades de Austin, San Antonio, Houston, Dallas y Fort Worth (Texas).
- Participamos como Estado invitado en la “Navidad en El Vaticano”, y se tuvieron acercamientos con representantes del gremio empresarial italiano.
- Finalmente, tuvimos participación en la Hannover Messe 2025, una de las ferias de tecnología industrial más importantes de Europa.

Por otra parte, se recibieron misiones diplomáticas y comerciales como la visita de la Embajadora de Francia y posteriormente de una delegación francesa, encabezada por el cónsul general de Francia en Monterrey, que representó una extraordinaria ocasión para concretar oportunidades de colaboración en áreas como la educación, la tecnología y el comercio exterior.

También, la presencia del Embajador de España y su comitiva, con una misión empresarial coordinada por la Cámara Española de Comercio, para explorar posibilidades de inversión. Participamos en reuniones con autoridades estatales, representantes del sector empresarial, organizaciones de derechos humanos y cultura, enfocados a la creación de plan de trabajo integral entre Coahuila y la Embajada de España para los próximos años, afianzando la cooperación internacional y las buenas prácticas compartidas.

En la Ciudad de México, el Gobernador del Estado sostuvo una productiva reunión con 15 Embajadoras y Embajadores de la Unión Europea, y paralelamente, se celebró un encuentro con más de 150 representantes de cámaras de comercio y empresas europeas. En otras latitudes, nos reunimos con un importante grupo de empresarios de la industria automotriz e integrantes de la Asociación de Manufactura de Componentes Automotrices de la India.

Coahuila ha recibido en el último año a más de 15 jefes de misiones diplomáticas, destacando: Estados Unidos, Canadá, Alemania, Argentina, Suecia, Austria, Irlanda, Hungría, Eslovaquia, Serbia, Paraguay, Bangladesh, Filipinas y Jamaica, consolidando alianzas estratégicas para la cooperación y desarrollo de proyectos conjuntos. Además, en el fortalecimiento de las relaciones institucionales, se han sostenido más de 30 reuniones bilaterales con embajadores, cónsules y titulares de secciones comerciales y políticas de misiones diplomáticas de los cinco continentes y de los mercados económicos más estratégicos del mundo.

La presencia internacional en Coahuila ha aumentado considerablemente y se ha consolidado a partir de la innovadora estrategia del Gobernador Manolo Jiménez. Como resultado, se concretaron 59 nuevos proyectos de inversión provenientes de 15 países como Alemania, Austria, Canadá, China, Corea, Estados Unidos, España, India, Taiwán, Pakistán y México, en diferentes regiones del territorio coahuilense, generando una inversión de 95 mil millones de pesos en 2024 y 30 mil nuevos empleos.

En el ámbito de la cooperación, se han establecido vínculos con representantes de agencias internacionales en México –Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos, Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos–, sentando bases para la cooperación en materia de igualdad, desarrollo social, derechos de la niñez, fortalecimiento a los programas de salud, apoyo al campo e infraestructura, que coadyuve a la consolidación de las políticas públicas del Gobierno estatal.

Se puso en marcha la estrategia “Sorpréndete con Coahuila”, con el objetivo de consolidarnos como una potencia turística con el fomento del turismo y promoción de la riqueza enológica y paleontológica de Coahuila a nivel nacional e internacional, de manera especial a través de la Ruta Vinos y Dinos. Se han fortalecido las alianzas con actores clave de la industria vitivinícola, lo que representará una mayor proyección de los vinos de Coahuila en México y en el extranjero, así como un mayor posicionamiento de la industria vitivinícola en el mercado internacional.

La internacionalización es una apuesta exitosa. Afianzar vínculos y relaciones en el ámbito de la acción global, ha permitido aprovechar las experiencias comparadas y los intercambios para el mejoramiento de las políticas locales, fortaleciendo el desarrollo regional y aumentando las capacidades de éxito. La presencia en el exterior de Coahuila, lo posiciona como un destino óptimo para desarrollar actividades productivas, incentivar la innovación y el desarrollo tecnológico, incrementar la competitividad y coadyuvar en la generación de empleo y el mejoramiento de las condiciones de vida, empleo, salud y educación.

Continuar con este proceso de internacionalización abrirá paso a un mayor posicionamiento de nuestra economía local, y nos convertirá en actores resilientes y competitivos en un escenario global marcado por la reconfiguración geopolítica, la transformación digital y la reestructuración de las cadenas de valor. El Estado de Coahuila está preparado para seguir proyectándose al mundo. Con seguridad, certeza jurídica, calidad de vida y la calidez de nuestra gente, continuaremos generando confianza y el mejor entorno para aprovechar las oportunidades que se vislumbran, y así, sumar a la consolidación de México como actor estratégico del concierto internacional y a la altura de los retos de la sociedad de nuestros días.

Visión y logros de la internacionalización de Jalisco

Por: Dr. Mario Alberto Rodríguez Carrillo

La internacionalización de los Estados subnacionales ha evolucionado de manera diferenciada desde sus orígenes, lo cual implica diversas formas de comprender sus características y necesidades. En algunos países, esta distinción con el Estado-Nación responde a autonomías establecidas por acuerdo, ya sea constitucional o incluso a petición de autonomía o independencia. En otros casos más recientes, la formación de nuevos partidos con demandas específicas y raíces locales ha llevado a que los Estados-Nación no se configuren bajo un gobierno único, sino mediante múltiples entidades; por ejemplo, desde la caída del Muro de Berlín en 1989, la apertura tras los regímenes totalitarios o autoritarios permitió la reivindicación de territorios previamente integrados en otro Estado-Nación. En definitiva, las variadas configuraciones geopolíticas en el mundo hacen necesaria esta diferenciación para no generalizar los necesidades y visiones que cada Estado subnacional reclama al exterior.

La internacionalización, además, debe entenderse como un vehículo que posibilita la conexión, el entendimiento y la cooperación; e incluso, la adquisición de compromisos conjuntos en un marco global que demanda la participación de un número creciente de actores. Las diversas formas de entendimiento y cooperación inscritas en la internacionalización deben considerar no sólo la conveniencia de los Estados subnacionales, sino también la del otro, siempre y cuando los intereses propios no perjudiquen a terceros.

De este modo, la agenda de internacionalización debe enfocarse en ámbitos de interés general que deben salvaguardarse, considerarse e impulsarse, tanto entre los Estados subnacionales, como en su relación con los Estados-Nación. Una internacionalización que no respete ni considere dichos temas, que se desarrollan a continuación, corre el riesgo de no dar la suficiente fortaleza a las necesidades locales y de estar muy lejos de aportar a las necesidades de la realidad global.

I. Medio ambiente

Así como los Estados-Nación celebran y promulgan protocolos internacionales, es posible avanzar para que los Estados subnacionales desarrollen proyectos operativos que desdoble y materialicen estos protocolos localmente. En aquellos

ámbitos donde un Estado-Nación no pueda actuar, un Estado subnacional podría hacerlo.

Concretar proyectos para reducir el uso de combustibles fósiles, desplegar nuevas redes de movilidad eléctrica y fomentar nuevos productos basados en energías limpias, así como programas de conservación de la naturaleza, constituye la base de esta agenda fundamental, para establecer una diplomacia paradiplomática ética, que no impulse el desarrollismo y el negocio *per se*, sino que esté orientada a la conservación y la sustentabilidad.

II. Salud

Comprender que las epidemias ya son de carácter internacional –debido en gran parte a la conexión y el flujo humano en el mundo– genera necesidades de cooperación para contar con tecnología de punta, medicina de frontera y capital humano capaz de multiplicar las buenas prácticas y la forma en que entendemos el sistema de salud. La internacionalización permitirá a aquellos Estados subnacionales que se lo propongan y que cuenten con las condiciones necesarias a no esperar más, como ocurrió, en el caso de las vacunas, con la COVID-19.

III. Ciudadanía mundial

Las relaciones de flujo humano, principalmente de sur a norte, hacen imprescindible establecer acuerdos que garanticen el respeto a los Derechos Humanos fundamentales y establezcan las bases para la constitución de una ciudadanía mundial. Las políticas cada vez más amenazantes y restrictivas que inhiben el libre tránsito entre países de manera violenta, deben ser discutidas y analizadas entre los Estados-Nación y los Estados subnacionales para la protección de las personas.

IV. Educación y ciencia

Una de las formas mediante las cuales los Estados-Nación iniciaron procesos de internacionalización fue a través de las universidades, institutos tecnológicos y centros de investigación, los cuales, en la búsqueda de aprender nuevas formas de gestión del conocimiento, promovieron la movilidad de investigadores, alumnos y profesores hacia países diferentes, llevando y trayendo conocimiento e información, así como avances científicos para desarrollar en sus instituciones y en sus naciones. Estos intercambios de conocimiento y de avances científicos deben permanecer siempre como eje fundamental de la agenda, ya que sientan las bases para apalancar el desarrollo de los Estados-Nación.

V. Economía

Aunque muchos acuerdos e intereses se centran en lo económico, es fundamental que en este ámbito se tracen los mecanismos que, de manera transversal,

consideren o incluyan los puntos anteriores, para no centrar el negocio solo en el negocio. Necesitamos discutir que la economía deje de ser meramente técnica y se convierta en una economía social que contemple, como lo dice Sen (1987), “una amplia gama de problemas prácticos, que van desde «la construcción de pueblos», «la clasificación de tierras», «la recaudación de impuestos», «el mantenimiento de la contabilidad», «las recaudaciones arancelarias», etc., hasta «las maniobras diplomáticas», «la estrategia para los Estados vulnerables», «los pactos para la colonización», «la influencia en grupos de un Estado enemigo», «el empleo de espías», «el control de la malversación llevada a cabo por los funcionarios», etc”. En suma, necesitamos, por el momento, una economía más cercana a la sociedad y para la sociedad.

VI. Cultura

Tal vez la parte más importante para los Estados subnacionales y los Estados-Nación es su mosaico cultural. El acceso a expresiones culturales de orden arqueológico, artesanal, musical, arquitectónico, etcétera se da a través de la simbiosis entre instituciones protectoras y promotoras de la cultura local y el desarrollo estructural que ha tenido el turismo en aquellos lugares con fuerte desarrollo para la atracción turística. No obstante, si bien es cierto que gran parte de los ingresos de estos lugares proviene de la promoción cultural, es preciso que se proteja dicho patrimonio cultural, para evitar a toda costa la apropiación cultural. Citando a Balzer (2024): «la apropiación cultural se da cuando uno recurre a la propiedad intelectual, a los saberes tradicionales, a las expresiones o a los artefactos culturales de otro, para satisfacer así su propio gusto, para expresar su propia individualidad, o simplemente para sacar provecho de ello».

VII. Ciberseguridad

El espacio en el que se desenvuelven las personas y los gobiernos actualmente es el resultado de la evolución y el desarrollo de los procesos tecnológicos y los grandes avances de la ciencia, tecnología e innovación. Así, el espacio físico en el que se desarrollaba la sociedad comparte ahora estas actividades con un nuevo ambiente, el ciberespacio, donde es posible acceder a cualquier tipo de información en todo momento, así como llevar a cabo cualquier tipo de actividad, desde la recreativa hasta la económica.

Sin embargo, este espacio de posibilidades ilimitadas ha traído consigo nuevos riesgos y amenazas, materializadas a través de ataques cibernéticos dirigidos tanto a personas, empresas e incluso a los mismos Estados-Nación y, por ende, a los Estados subnacionales. Ello ha dado como resultado nuevas exigencias en la protección de la información y de las instituciones públicas, así como imperativos para la generación de nuevas regulaciones en materia de ciberseguridad.

El gobierno local como principal interesado e involucrado (los Estados subnacionales)

Los Estados subnacionales son los principales afectados por los acuerdos que establecen los Estados-Nación en materia de explotación de recursos naturales, desarrollo de empresas altamente contaminantes, proyectos comerciales, ampliación de vías de comunicación y transporte, así como asentamientos humanos, cuando no son tomados en cuenta ni participan en las negociaciones. Por ello, incluso cuando los Estados-Nación establezcan mesas de cooperación internacional, los Estados subnacionales deben contar con una participación preponderante, que atienda su creciente relevancia geopolítica en el mundo y las repercusiones que conlleva omitir los puntos de la agenda prioritaria ya mencionada.

Estados subnacionales, la necesidad de una agenda propia

Las decisiones que toman los gobiernos de los Estados-Nación redundan en la vida de cada uno de los Estados subnacionales, desde la asignación de recursos presupuestales para infraestructura hasta la definición de políticas públicas en materia de salud, medio ambiente, educación, etcétera. Si estas decisiones se toman desde el centro, sin tomar en consideración las necesidades propias de cada una de las poblaciones subnacionales, resultan ineficientes e ineficaces y generan repercusiones que pueden derivar en graves desigualdades, así como en la falta de capacidades técnicas e institucionales de los gobiernos subnacionales para solventar sus necesidades. Por ello, cada una de las decisiones que se tome debe provenir de un espacio de diálogo y una consulta permanente con quienes viven y conocen de cerca la realidad social de cada espacio que integra el Estado-Nación.

En este contexto, los Estados subnacionales –junto con las organizaciones de la sociedad civil y demás actores económicos y sociales– deben diseñar e implementar sus propias políticas públicas, asumiendo su responsabilidad como autoridades responsables de garantizar el bienestar de la población. Para ello, deben ser coautores de los procesos y estar presentes en la toma de decisiones para asegurar que se reflejen las necesidades reales de sus territorios.

Existe un nuevo y creciente entorno político donde se reconoce que cada gobierno subnacional posee características diferentes de creación, integración e incluso con gobiernos emergidos de instituciones políticas distintas al del Estado-Nación. Reconocer esta pluralidad es actuar con base en el Pacto Federal que implica gobernar no solo para uno, sino para las treinta y dos entidades federativas que componen la Nación, cuyas visiones locales requieren soluciones diferenciadas con un rumbo común.

Jalisco: actor preponderante en la construcción de la agenda subnacional

Atendiendo los distintos ámbitos de interés a que se ha referido con anterioridad para ser salvaguardados por la agenda de internacionalización, Jalisco ha destina-

do gran parte de sus esfuerzos en consolidar un alto grado de resultados positivos con respecto a la gestión de sus recursos naturales. Es así como, de acuerdo con el Monitoreo de Indicadores del Desarrollo de Jalisco (MIDE), al cierre del 31 de diciembre de 2023 el estado se ubicó en el cuarto lugar nacional dentro del Subíndice de Manejo Sustentable del Medio Ambiente del Índice de Competitividad Estatal del IMCO (MIDE, s.f.).

Además, en materia de movilidad sustentable, se marcó un hito nacional con la puesta en marcha de la ruta “C98 de Mi Transporte Eléctrico”, la primera ruta de autobuses 100% eléctricos en México. Esta ruta ha permitido la realización de más de 5,349 viajes sin generar emisiones directas de CO₂ a la atmósfera (Gobierno de Jalisco, 2025), en congruencia con su compromiso con la transición energética y contribuyendo de manera tangible a la mejora de la calidad del aire en el Área Metropolitana de Guadalajara.

En lo que respecta al área de la salud, uno de los sectores que más se ha fortalecido es la salud mental, a través de la puesta en marcha de la línea SALME (075) que atiende y brinda orientación las 24 horas del día, los 365 días del año (Gobierno de Jalisco, 2021). Aunado a esta iniciativa, se encuentra próximo a inaugurarse en 2026, un centro especializado en salud mental perinatal (Gobierno de Jalisco, 2025).

Es preciso subrayar que la internacionalización permite a los Estados subnacionales transitar en vías paralelas a las acciones del Estado-Nación, cuando las condiciones lo demanden, tal como sucedió en el caso de la adquisición de vacunas durante la pandemia por SARS2 COVID-19, donde el gobierno federal fue el único responsable del suministro. Posteriormente, en enero 2024, Jalisco fue la primera entidad federativa que destinó recursos públicos para proteger a los adultos mayores contra ese virus, erogando un aproximado de 30 millones de pesos para la adquisición de 50 mil vacunas Spikevax del laboratorio Moderna, avalada por la Organización Mundial de la Salud. (Gobierno de Jalisco, Llegan a Jalisco las primeras vacunas).

Otra área que se ha fortalecido es la plataforma de Derechos Humanos, donde se reconoció a la “ciudadanía mundial” como un componente básico de su política exterior. La Subsecretaría de Derechos Humanos estatal lanzó el programa “Rumbo a una Sociedad de Iguales”, que capacita a servidores públicos y sociedad civil en la Agenda 2030 y los Principios Rectores de la ONU (Gobierno de Jalisco, Rumbo a una sociedad de iguales).

Asimismo, se han firmado pactos y convenios internacionales en igualdad de género, inclusión de personas con discapacidad y atención a migrantes. La Comisión Estatal de Derechos Humanos (CEDHJ) está en constante colaboración con la Oficina del Alto Comisionado de la ONU en México para desarrollar protocolos de atención en albergues y asesoría jurídica gratuita a víctimas. (Comisión Estatal de Derechos Humanos Jalisco, s.f.).

En Jalisco se han impulsado también iniciativas para atraer inversión y promover la vinculación con instituciones educativas al considerar la internacionalización educativa como una pieza angular para su desarrollo. La Universidad de

Guadalajara tiene vigentes 728 convenios a nivel global, que facilitan la movilidad de estudiantes, docentes e investigadores (Sistema Institucional de Internacionalización de la UdeG, s.a.) y abarcan asesorías técnicas y proyectos conjuntos de investigación (Coordinación de Internacionalización de la UdeG, s.f.). Paralelamente, el gobierno estatal impulsa becas de posgrado y estancias cortas en centros de excelencia de Estados Unidos, Reino Unido y Corea del Sur, para que investigadores jaliscienses aporten al desarrollo local y, a la vez, importen metodologías de vanguardia (Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología Jalisco, 2024).

En el ámbito cultural es un referente a nivel nacional. La Feria Internacional del Libro de Guadalajara es la reunión más importante del mundo editorial en español, recibiendo en el año de 2023 un total de 857,315 visitantes, mientras que en el último año acudieron 907,300 personas. Para el año 2025, con Barcelona como invitado de honor, se espera un aproximado de 900,000 asistentes (Feria Internacional del Libro de Guadalajara, 2024).

Por su parte, el Festival Internacional del Cine en Guadalajara en su 39ª edición, realizada en el 2024, logró un total de 771 participantes y una asistencia general de 94,004 visitas, se exhibieron 197 películas y 7 series, con un total de 281 proyecciones (Festival Internacional de Cine en Guadalajara, s.f.).

Jalisco es también un *hub* de alta tecnología, pues ha logrado la consolidación de grandes parques tecnológicos y polos de innovación. La visión estratégica del Gobierno del Estado y la consolidación de alianzas público-privadas han permitido posicionarlo como un polo de excelencia en semiconductores, a través del programa “Desarrollo de Talento Especializado *In Situ* en Semiconductores” (Gobierno de Jalisco, 2024). Asimismo, desde la Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología Jalisco (SICyT) se impulsó el Parque de Investigación e Innovación Tecnológica (PIIT), que alberga más de 50 empresas de biotecnología, robótica y software. La SICyT también impulsa conversatorios internacionales sobre el T-MEC, cubriendo oportunidades en inteligencia artificial y biomedicina (Gobierno de Jalisco, Conversatorio T-MEC ciencia y tecnología).

La estrategia de internacionalización económica de Jalisco combina la promoción de exportaciones con políticas de atracción de inversión. Las Secretarías de Turismo y de Desarrollo Económico han obtenido reconocimientos por simplificar trámites a empresas extranjeras y por implementar planes de desarrollo de clústeres industriales con socios de Corea del Sur y Japón. (Jalisco *Investment Attraction*, Reporte anual).

En el marco de los nichos en manufactura avanzada y agroindustria aperturados con motivo del T-MEC, Jalisco ha organizado rondas de negocios virtuales que conectan a pequeñas y medianas empresas (PYME's) locales con importadores de Alemania y Estados Unidos. (Secretaría de Desarrollo Económico Jalisco, Planes de clústeres, 2023).

Es de destacar que dentro del periodo 2019-2024 hubo un incremento sustancial de la Inversión Extranjera Directa (IED), tal como se desprende en el cuadro siguiente:

VALORES HISTÓRICOS DE 2019 A 2024					
2019	2020	2021	2022	2023	2024
1,554.9 M USD	2,152 M USD	2098.3 M USD	2,894.9 M USD	2,027.8 M USD	1,100.3 M USD

Ilustración1 Inversión Extranjera Directa (MIDE, Jalisco, 2024)

Y, para el año 2025, se tiene un estimado de crecimiento de IED de 2.38%, lo que equivaldría a 39 mil 324 millones de dólares y apuntala a mantener una economía sólida a pesar de las guerras comerciales internacionales, esto de acuerdo con los datos otorgados por la Cámara de Comercio del Estado.

	Cierre 2023	Cierre 2024	Cierre 2025
Crecimiento PIB Nacional	2.50%	1.40 %	1.3%
Crecimiento PIB Jalisco	2.06 %	1.20 %	1.8%
Inflación anual	4.66%	4.79 %	4.6%
Tipo de cambio (peso/dólar)	\$17.20	\$ 20.82	\$21
Crecimiento anual de empleos Nacional	651,490	444,949	520,800
Crecimiento anual de empleo Jalisco	62,395	43,538	51,200

Ilustración 2 Pronóstico de crecimiento (Cámara de Comercio, 2024)

En lo correspondiente a las exportaciones de mercancías, el Estado de Jalisco ha reportado incrementos durante los años 2023 y 2024, por lo que se puede esperar que, para el año de 2025, el aumento sea mucho mayor.

EXPORTACIONES DE MERCANCÍAS JALISCO 2023-2024							
Miles de Dólares							
2023				2024			
1Trimestre	2Trimestre	3Trimestre	4Trimestre	1Trimestre	2Trimestre	3Trimestre	4Trimestre
6,447,960	7,018,659	7,117,668	6,615,428	6,768,212	7,276,357	7,320,325	9,060,059

Ilustración 3 Exportaciones mercancías Jalisco (INEGI, Economía y sectores productivos)

En este sentido, el turismo jalisciense se concibe como un motor transversal que abraza la cultura, la economía y la diplomacia pública. Entre enero y agosto de 2022, Jalisco recibió más de 20 millones de turistas nacionales e internacionales, generando más de 120,000 empleos directos e indirectos y una derrama económica superior a 25,000 millones de pesos (Gobierno de Jalisco, s.f). Otra área de oportunidad ha sido la participación del estado en ferias como ITB Berlín y FITUR Madrid, complementando esta estrategia con oficinas de promoción en Tokio y Dubái, que han diversificado el flujo turístico, beneficiando a comunidades rurales y patrimoniales.

En otro orden de ideas, en un entorno digital con amenazas crecientes, Jalisco ha fortalecido su capacidad de defensa cibernética. La Fiscalía General del Estado creó el Centro de Inteligencia y Comunicaciones para la Seguridad, que incorpora unidades de policía cibernética certificadas en protocolos de la Unión Europea (Fiscalía General del Estado de Jalisco, Policía Cibernética, s.a.); dicho centro atiende denuncias de fraude, extorsión y delitos informáticos, y coordina

simulacros de respuesta a incidentes con la Organización de Estados Americanos (OEA, Programas de capacitación conjunta, 2023).

A nivel institucional, el gobierno estatal adoptó el Marco de Ciberseguridad de la ONU y la ISO 27001 para la gestión de riesgos en sus sistemas críticos, elevando el nivel de confianza en trámites digitales y servicios en línea. También se han impartido talleres de sensibilización y formación para servidores públicos y empresas, en colaboración con la INTERPOL y la Universidad de Oxford (Universidad de Oxford, Seminarios en ciberseguridad, 2023). Gracias a estas acciones, Jalisco ha logrado reducir en un 35 % los intentos exitosos de acceso no autorizado a plataformas gubernamentales y se ha convertido en referente regional para la capacitación en respuesta a incidentes cibernéticos.

Jalisco y su visión de internacionalización

Jalisco proyecta convertirse en un referente global para la internacionalización de las entidades subnacionales, sin embargo, este ambicioso propósito requiere consolidar esfuerzos y fortalecer los mecanismos de coordinación y cooperación que permitan materializar plenamente la inserción de sus empresas en mercados estratégicos, el aumento de la movilidad estudiantil, el desarrollo de los avances en la ciencia, la tecnología e innovación, la difusión y conservación del patrimonio cultural, la transición energética, la atención prioritaria de la salud, la ciberseguridad y el respeto a la movilidad humana como un derecho inherente de las personas.

Esta internacionalización no es un objetivo aislado, sino un proceso sistémico que vincula gobiernos, universidades, empresas y sociedad civil. Al integrar buenas prácticas globales con fortalezas locales, bajo un esquema de gobernanza colaborativa se refuerza la posición de Jalisco como una entidad dinámica, abierta al mundo y comprometida con el desarrollo de las futuras generaciones.

Para el logro de esta meta, tanto en Jalisco como en las otras 31 entidades federativas, las Unidades de Asuntos Internacionales se configuran como un elemento de apoyo imprescindible en la gestión, planeación y concreción de los proyectos de cooperación con otros Estado-Nación y con los diferentes organismos globales, garantizando que estos mecanismos atiendan y den respuesta a las necesidades propias de los territorios que representan.

Referencias

- Balzer, Jens (2024) *Ética de la apropiación cultural*, Harder, Barcelona, España.
- Gobierno del Estado de Jalisco. (2022). *Plan Estatal de Gobernanza y Desarrollo Jalisco 2018-2024. Visión 2030. Actualización (2ª ed.)*. Consultado el 9 de mayo de 2025, de <https://plan.jalisco.gob.mx/wp-content/uploads/2022/08/Plan-Estatal-de-Desarrollo-2a-Edicion-V0-5-02.pdf>

- Gobierno del Estado de Jalisco. (s.f.). Jalisco en cifras. Consultado el 9 de mayo de 2025, de <https://innovacioncultura.jalisco.gob.mx/contexto-cultural/>
- Instituto de Información, Estadística y Geografía de Jalisco. (s.f.). Sector Turismo. Consultado el 9 de mayo de 2025, de https://iieg.gob.mx/ns/?page_id=21938
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2022), Aspectos geográficos de Jalisco. (s.f.). Cuéntame de México: Jalisco. Consultado el 9 de mayo de 2025, de https://cuenta.me.inegi.org.mx/descubre/conoce_tu_estado/tarjeta.html?estado=14#info_1_4
- Planeación y Participación Ciudadana. (s.f.). Mide: Afluencia turística extranjera. Consultado el 9 de mayo de 2025, de <https://mide.jalisco.gob.mx/mide/panelCiudadano/detalleIndicador/147>
- Resultados gira a Estados Unidos: Washington y Chicago. Política de internacionalización de Jalisco. Consultado el 9 de mayo de 2025, de https://transparencia.info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/u577/Presentación_AgendaInternacional_OficinasJaliscoEU_26042022.pdf
- Schiavon et. al. La Paradiplomacia en Latinoamérica, *Revista Foreign Affairs Latinoamérica*, ITAM, Enero-Marzo de 2024 No. 1.
- Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Jalisco. (s.f.). Programa Exporta más. Consultado el 9 de mayo de 2025, de <https://sedeco.jalisco.gob.mx/programas-y-convocatorias/programas-2025/jalisco-exporta-mas>
- Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Jalisco. (s.f.). Programa Jalisco atrae. Consultado el 9 de mayo de 2025, de <https://sedeco.jalisco.gob.mx/programas-y-convocatorias/programas-2025/jalisco-atrae>
- Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Jalisco. (s.f.). Programa Jalisco crece comercio exterior. Consultado el 9 de mayo de 2025, de <https://sedeco.jalisco.gob.mx/programas-y-convocatorias/programas-2024/jalisco-crece-comercio-exterior-2024>
- Secretaría de Desarrollo Económico. (s.f.). *Atrae Jalisco 159 millones de dólares en Inversión Extranjera Directa*. Consultado el 9 de mayo de 2025, de <https://sedeco.jalisco.gob.mx/prensa/noticias/atrae-jalisco-159-millones-de-dolares-en-inversio-3028>
- Secretaría de Gobierno, (2025) Prioriza Jalisco la salud materna con estrategias estatales de atención y cuidado. Consultado el 16 de mayo de 2025, <https://difjalisco.gob.mx/noticias/prioriza-jalisco-la-salud-materna-con-estrategias-estatales-de-atencion-y-cuidado>
- Secretaría de Relaciones Exteriores. (s.f.). Acuerdos interinstitucionales registrados por dependencias y municipios de Jalisco. Consultado el 8 de mayo de 2025, de <https://portales.sre.gob.mx/coordinacionpolitica/index.php/entidades/148-jalisco>
- Sen, Amartya (1989) *Sobre ética y economía*, Consejo para la cultura y las artes-Alianza Editorial, México.

Nuevo León Global: Buenas prácticas en la proyección internacional de una entidad federativa estratégica

Por: Pilar Lozano Mac Donald¹

Introducción

En un mundo cada vez más interdependiente, los gobiernos subnacionales han adquirido un papel protagónico en la proyección internacional de los territorios. A través de estrategias locales que trascienden fronteras, estas entidades fortalecen su presencia global e inciden directamente en la cooperación internacional, promoviendo la atracción de inversiones, el desarrollo sostenible y el bienestar de sus poblaciones. En este contexto, el Gobierno del estado de Nuevo León ha consolidado un conjunto de buenas prácticas orientadas a posicionarse como un referente nacional en materia de internacionalización. Dichas acciones se articulan en torno a la participación ciudadana, la alineación con la Agenda 2030, el impulso a sectores estratégicos como la electromovilidad, el turismo sostenible y la diplomacia subnacional, todo ello mediante políticas públicas que integran una visión global sin perder de vista las prioridades locales.

1. Planificación participativa con enfoque internacional

La elaboración del Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2022–2027 se caracterizó por un proceso de consulta ciudadana sin precedentes, con la participación de más de 20 mil personas, incluyendo niñas, niños y adolescentes, así como comunidades indígenas y actores del sector privado, académico y social. Esta estrategia de construcción colectiva permitió incorporar perspectivas diversas y alinear las metas estatales con estándares internacionales, particularmente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), promoviendo la inclusión, la igualdad y la sostenibilidad. Además, se contó con la colaboración y el acompañamiento de organismos internacionales,² cuyo conocimiento técnico y buenas prácticas contri-

¹ Pilar Lozano Mac Donald es Titular de la Oficina de Representación del Gobierno del estado de Nuevo León en la Ciudad de México; además es Vicecoordinadora Nacional para el período 2024–2025 de la Asociación Mexicana de Oficinas de Asuntos Internacionales de los Estados A.C. (AMAIE).

² Fue, precisamente, en el segundo de los cuatros ejercicios de consulta ciudadana, donde se realizaron mesas de trabajo con organismos internacionales y otros actores para abordar temas de los tres ejes principales del presente Gobierno: Igualdad para Todas las Personas, Generación de Riqueza Sostenible y Buen Gobierno (Gobierno de Nuevo León, 2022a).

buyeron a fortalecer la planificación con una visión global y centrada en el desarrollo humano.

2. Alineación estratégica con la Agenda 2030

El Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2022–2027 de Nuevo León establece una clara alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las metas globales de la Agenda 2030, lo que ha permitido integrar estos compromisos internacionales en la planificación y ejecución de políticas públicas estatales. Esta orientación se traduce en acciones concretas que abordan los principales desafíos globales desde una perspectiva local: programas de movilidad sustentable, inversiones en energías limpias, estrategias de reducción de desigualdades, fomento al empleo digno, impulso a la innovación tecnológica con impacto social y fortalecimiento de capacidades institucionales. De igual forma, el estado ha consolidado alianzas con organismos internacionales y plataformas multilaterales que permiten medir avances, compartir experiencias y acceder a recursos técnicos y financieros. Con ello, Nuevo León reafirma su compromiso con el desarrollo sostenible y actúa como un referente subnacional en la implementación territorial de la Agenda 2030.

3. Atracción de inversión extranjera con visión de futuro

Nuevo León se ha consolidado como líder nacional en atracción de Inversión Extranjera Directa (IED),³ gracias a una estrategia que combina incentivos económicos, estímulos fiscales e infraestructura de clase mundial. A través del Plan de Refuerzo Económico "Así Ascende Nuevo León", el estado ha enfocado sus esfuerzos en sectores clave del futuro, como la electromovilidad, el *nearshoring*, la manufactura avanzada y las tecnologías verdes. Esto ha permitido fortalecer su posicionamiento internacional como un nodo logístico, industrial y tecnológico de relevancia global. La coordinación interinstitucional, la promoción internacional proactiva y la mejora continua del clima de negocios han sido elementos clave en este proceso. Como resultado, el estado ha fortalecido su posicionamiento internacional como un nodo logístico, industrial y tecnológico de relevancia global, capaz de atraer inversiones de alto impacto provenientes de América del Norte, Europa y Asia.

4. Turismo sostenible e infraestructura internacional

La estrategia de turismo sostenible en Nuevo León busca consolidar al estado como el principal destino del norte de México mediante una oferta turística

³En 2022, Nuevo León alcanzó un récord histórico en captación de Inversión Extranjera Directa (IED), con 4,429.3 millones de dólares, la cifra más alta desde 2010, cuando se registraron 4,841.4 millones (Secretaría de Economía de Nuevo León, 2025). Ese mismo año, el estado se posicionó como la segunda entidad con mayor recepción de IED a nivel nacional, lugar que mantuvo en 2023 con 2,554.3 millones de dólares. En 2024, Nuevo León ocupó el tercer lugar nacional, al recibir 2,098.2 millones de dólares en inversión extranjera (Secretaría de Economía, 2025).

competitiva, inclusiva y sustentable. Para lograrlo, se han fortalecido rutas ecoturísticas en áreas naturales protegidas como la Sierra de Santiago, el Parque Nacional Cumbres de Monterrey y la Huasteca; así como el turismo cultural en municipios con riqueza histórica como Linares, Bustamante y García.

En materia de infraestructura, destaca la modernización del Aeropuerto Internacional de Monterrey, que ha ampliado su conectividad con nuevas rutas internacionales y mejoras en su capacidad operativa. A esto se suma la ampliación de carreteras estratégicas, como la Monterrey-Colombia y la Interserrana, que mejoran la conectividad con otras regiones del país y con la frontera norte. También se ha impulsado la rehabilitación de terminales de autobuses regionales y el fortalecimiento de los corredores turísticos viales hacia destinos rurales y de aventura.

Asimismo, se han desarrollado proyectos de movilidad urbana sustentable, como la expansión del sistema Metro y la Ecovía, contribuyendo a una experiencia turística más eficiente y respetuosa con el medio ambiente. Del mismo modo, se ha promovido el desarrollo de infraestructura hotelera sostenible, con incentivos para la construcción de hoteles certificados ambientalmente, así como la mejora de servicios en pueblos mágicos y sitios de interés turístico, incluyendo centros de atención al visitante, señalética bilingüe e instalaciones accesibles.

En este contexto, destaca también la construcción de la Presa El Cuchillo II, una obra estratégica para la seguridad hídrica de Nuevo León. Este proyecto no solo garantiza el suministro de agua para la población y el sector productivo, sino que también respalda el crecimiento del turismo y los servicios con base en criterios de resiliencia climática y sostenibilidad ambiental.

5. Diplomacia subnacional proactiva

La internacionalización de Nuevo León también se ha visto reflejada en su participación en foros multilaterales, colaboración con embajadas, asistencia a recepciones de misiones diplomáticas y presencia activa en redes internacionales. Estas acciones, muchas veces coordinadas desde la Representación del Gobierno del Estado en la Ciudad de México, han fortalecido la imagen global de Nuevo León, consolidando una diplomacia subnacional efectiva y proactiva. Desde esta oficina, se promueve el diálogo directo con el cuerpo diplomático acreditado en México, con la Cancillería mexicana (incluida la red de embajadas y consulados nacionales), se gestiona la participación en eventos organizados por organismos internacionales y se facilitan encuentros de alto nivel entre funcionarios estatales y actores clave del ámbito internacional. Además, se apoya la proyección de proyectos estratégicos del estado, como los relacionados con innovación, inversión extranjera, energías limpias y sostenibilidad, lo que ha contribuido a generar nuevas oportunidades de cooperación, atracción de capital y posicionamiento de Nuevo León como un referente nacional en materia de vinculación internacional.

Conclusión

La experiencia de Nuevo León demuestra que los gobiernos subnacionales pueden convertirse en actores clave de la agenda internacional cuando adoptan una visión estratégica, participativa y sostenible de su desarrollo. A través de una planificación alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, una política económica orientada al futuro, una infraestructura turística pensada para la resiliencia y una diplomacia subnacional activa, el estado ha consolidado un modelo exitoso de proyección global. Estas buenas prácticas han permitido posicionar a Nuevo León como un referente nacional en materia de internacionalización territorial, atracción de inversiones, cooperación multilateral y vinculación con organismos internacionales. La coordinación entre sectores, la participación ciudadana y el trabajo institucional desde espacios clave como su Representación en la Ciudad de México refuerzan la idea de que pensar globalmente e implementar localmente no es solo una aspiración, sino una realidad en marcha. Nuevo León Global no es únicamente una visión: es un conjunto de acciones concretas que siguen abriendo oportunidades para el desarrollo, la competitividad y el bienestar con dimensión internacional.

Referencias

- Gobierno de Nuevo León (2022a). *"Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027"*. Gobierno de Nuevo León. Recuperado de: <https://www.nl.gob.mx/es/plan-estatal-de-desarrollo-2022-2027>
- Gobierno de Nuevo León (2022b). *"Nuevo Informe de Gobierno 2022"*. Gobierno de Nuevo León. Recuperado de: <https://www.nl.gob.mx/es/nuevoinforme-2022>
- Gobierno de Nuevo León (2023). *"Segundo Informe de Gobierno 2023"*. Gobierno de Nuevo León. Recuperado de: <https://www.nl.gob.mx/es/segundo-informe-2023>
- Gobierno de Nuevo León (2024). *"Tercer Informe de Gobierno 2024"*. Gobierno de Nuevo León. Recuperado de: <https://www.nl.gob.mx/es/tercer-informe-2024>
- Secretaría de Economía (2025). *"Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras. Cuarto Trimestre 2024"*. Gobierno de México. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/986154/Informe_Congreso_2024_4T.pdf
- Secretaría de Economía de Nuevo León (2025). *"N.L. Inversión Extranjera Directa Anual"*. Data Nuevo León. Recuperado de: <http://datos.nl.gob.mx/n-l-inversion-extranjera-directa-anual/>

Querétaro: Un actor global con un modelo de Internacionalización inclusivo y sostenible

Dra. Paloma Palacios González

Representante del Gobierno del Estado de Querétaro en la Ciudad de México

Con un territorio diverso, distribuido en 18 municipios y una población estimada de 2.4 millones de habitantes, el Estado de Querétaro destaca por su riqueza cultural, histórica y natural. Se enorgullece de sus siete Pueblos Mágicos, que dan color y vida a su mosaico cultural, además de albergar importantes zonas arqueológicas, como la monumental pirámide de El Cerrito, que forma parte del paisaje de la Zona Metropolitana de la capital. La presencia viva de nuestros pueblos originarios, junto a la Reserva de la Biósfera de la Sierra Gorda, un verdadero símbolo del compromiso con la sostenibilidad ambiental, refuerzan la identidad de nuestra tierra.

Este contexto cultural y natural se complementa con una visión de gobierno firme y estratégica. El liderazgo y la visión del Gobernador Mauricio Kuri González han sido fundamentales para posicionar a Querétaro como un referente en el país en términos de gobernanza, competitividad y certeza jurídica. De acuerdo con el *World Justice Project* (WJP), el estado ha sido reconocido durante tres años consecutivos como el líder nacional en certidumbre jurídica y ausencia de corrupción.

Bajo esta administración, se han impulsado políticas públicas integrales. Destacan la Agencia Estatal de Energía, lo cual garantiza el suministro necesario para la creciente demanda industrial, además de apostar por la mejora de la movilidad, el transporte público, el acceso al agua, la seguridad y la mejora regulatoria. En la última década, Querétaro ha mantenido un crecimiento económico sostenido, lo que ha llevado al Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) a posicionarlo como el segundo estado más competitivo de México.

En este entorno favorable, la vinculación internacional se ha convertido en un pilar estratégico. Querétaro ha consolidado un modelo sólido de acción exterior, basado en alianzas globales y en la promoción de oportunidades de desarrollo. De este modo, el estado se ha destacado como uno de los actores subnacionales con la estructura más consolidada en la gestión de los asuntos internacionales. Desde 1985, Querétaro cuenta con una Oficina de Asuntos Internacionales, hoy conformada por un equipo de cinco profesionales y respaldada por un presupuesto transversal que garantiza su autonomía financiera y operativa.

Esta visión estratégica se traduce también en un compromiso financiero claro con la internacionalización. Querétaro cuenta con el mayor presupuesto

estatal en esta materia a nivel nacional, lo que refleja la prioridad que el gobierno otorga a su proyección global. En 2023, se destinaron más de 50 millones de pesos a esta agenda, recursos canalizados a través de secretarías clave como Cultura, Turismo, Educación, Juventud, Desarrollo Sustentable y Obras Públicas. Gracias a este enfoque interinstitucional, se articulan iniciativas con impacto tanto local como global, consolidando a Querétaro como un referente en acción exterior subnacional.

A nivel institucional, Querétaro cuenta con una estructura robusta. La Oficina de Asuntos Internacionales, adscrita a la Jefatura de Gabinete, tiene un nivel jerárquico que le permite coordinarse eficazmente con otras instancias. Su operación está normada por el Reglamento Interno, el Manual de Organización y el Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027 (PED), que amplía la visión de gobierno, asegurando su continuidad más allá de los cambios administrativos.

Cabe destacar que en el caso concreto del Plan Estatal de Desarrollo PED 2021-2027 se introduce una nueva visión de gobierno, que no se circunscribe a los 6 años de la presente administración, sino que amplía el horizonte para incluir una visión del desarrollo a mediano y largo plazo. El Plan prevé también mecanismos de revisión y evaluación continua, que permiten adecuar los objetivos y estrategias a una realidad estatal cada vez más dinámica y cambiante. De esta manera, el PED 2021-2027 se convierte en un instrumento rector que incluye tanto la visión y la filosofía del actual gobierno, como los instrumentos concretos para potenciar el desarrollo sostenible del estado a corto, mediano y largo plazo.

En cuanto a su participación en la agenda global, Querétaro ha alineado sus políticas públicas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), lo que refleja su compromiso con la cooperación internacional en áreas clave como sostenibilidad, equidad de género, desarrollo económico y social. Los gobiernos subnacionales juegan un papel clave en la implementación de los ODS, enfrentando retos globales con soluciones locales. Por ello, en 2024, Querétaro presentó su Informe Local Voluntario (VLR) en el Foro Político de Alto Nivel de Naciones Unidas, lo que le permitió rendir cuentas sobre su implementación de los ODS a nivel subnacional.

La cooperación internacional también ha crecido en alcance y diversidad. Querétaro mantiene esquemas de cooperación internacional con diversos países y regiones, tales como Estados Unidos, Canadá, España, Alemania, Francia, India, Suecia, Japón, China, Corea, Países Bajos, Ucrania, Israel, Portugal, la Unión Europea, el Sudeste Asiático y América Latina. Sus principales áreas de cooperación incluyen desarrollo económico, educación, igualdad de género, sostenibilidad, turismo y cultura, destacándose especialmente en el ámbito educativo y juvenil.

Algunos programas emblemáticos reflejan este compromiso incluyen: el programa “Beca Embajadores” impulsado por la Secretaría de Educación, que ha beneficiado a 710 estudiantes de nivel superior para realizar estancias académicas o de liderazgo en el extranjero. De igual manera, la Secretaría de la Juventud trabaja junto con la US-Mexico Foundation para ofrecer experiencias profesionales internacionales a jóvenes sobresalientes del estado.

Asimismo, el Instituto del Deporte ha innovado en su enfoque. En alianza con el Sistema de Naciones Unidas en México, particularmente con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia, y la Cultura (UNESCO) y la Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito (UNODC), se ha incorporado una perspectiva multidimensional al deporte, considerando su vínculo con la salud, la paz, la educación y el desarrollo económico.

Estos esfuerzos se complementan con intercambios culturales activos con países como Alemania, Suecia, España, Estados Unidos, Reino Unido, Suiza y Turquía, así como con una participación decidida en foros multilaterales, donde Querétaro promueve la cooperación descentralizada y la diplomacia subnacional. A la fecha, se han firmado 68 acuerdos interinstitucionales de hermanamiento y cooperación.

Una línea estratégica clave es la descentralización de la internacionalización. Por ello y con la firme voluntad de permear la acción exterior en cada rincón del estado como una herramienta de desarrollo local, se han designado enlaces internacionales en los 18 municipios del estado y se trabaja de la mano con aliados estratégicos como la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) para fortalecer sus capacidades.

La presencia de Querétaro en foros multilaterales ha sido constante. Participaciones destacadas incluyen la COP, el Foro Urbano Nacional, la Cumbre Internacional del Hábitat, el Foro Mundial 11 y la Cumbre de Ciudades Latinoamericanas para el Deporte y el Desarrollo. Con ello, Querétaro fortalece su rol en un multilateralismo más abierto e incluyente.

Competitividad económica a nivel internacional

En el ámbito económico, la estrategia internacional ha generado resultados concretos. El estado tiene un ecosistema favorable para la atracción de inversiones, ya que cuenta con una sólida red de clústers que impulsan la competitividad de la entidad; un modelo de triple hélice que fortalece la colaboración entre el gobierno, la academia y la industria; además, de mano de obra calificada e infraestructura que facilita la conectividad. Igualmente, se trabaja para convertir al estado en un hub de innovación industrial y financiera; se busca consolidar la transición hacia una economía digital, así como ser líder nacional en calidad de vida y sustentabilidad.

Un dato interesante es que, frente a la complejidad actual en la relación bilateral con Estados Unidos, Querétaro sigue consolidando su relación con ese país. Más de 500 empresas estadounidenses han decidido invertir en el estado, seguidas de empresas en España, Canadá, Alemania y Francia. Durante los tres años del gobierno estatal, se han concretado 143 proyectos de inversión, con más de 84 mil millones de pesos de inversión.

El panorama global impulsa la relocalización de las empresas y el estado cuenta con grandes ventajas, como la proximidad geográfica, una fuerza laboral con capacidades para atender las necesidades de la industria, estabilidad económica, seguridad jurídica y estabilidad institucional.

El estado también se posiciona en sectores clave para el futuro. Es uno de los líderes en inversión aeroespacial, reconocido por su seguridad, competitividad y excelente calidad de vida. La entidad se posiciona como la octava región más competitiva a nivel internacional en el sector aeronáutico, gracias a su infraestructura de vanguardia y su talento altamente capacitado. Además, la Universidad Aeronáutica en Querétaro (UNAQ) juega un papel crucial al formar profesionales de primer nivel, que impulsan la innovación y el crecimiento de la industria. Actualmente, el estado avanza con firmeza a ser referente en el sector espacial, con la certificación de su aeropuerto como puerto aeroespacial, lo que facilitará y habilitará la exploración del espacio, consolidando a Querétaro como un actor clave en la nueva era de la tecnología aeroespacial.

Por otro lado, Querétaro se ha transformado en un hub digital. Con inversiones por más de 6 mil millones de dólares de empresas como Amazon Web Services (AWS), Microsoft y Google, se ha consolidado como referente en centros de datos. La ubicación estratégica del estado, su seguridad, y la calidad de vida que ofrece, sumados a un ecosistema empresarial altamente competitivo, lo hacen el lugar ideal para el desarrollo de esta industria.

Finalmente, Querétaro es un actor clave en la Asociación Mexicana de Oficinas de Asuntos Internacionales de los Estados (AMAIE) desde 2009, lo que ha fortalecido su colaboración con otras entidades federativas y su alineación con la política exterior de México. Actualmente, preside la AMAIE para el periodo 2024-2025, acompañado por Nuevo León y Campeche en la vicepresidencia, con el objetivo de consolidar esta Asociación como una plataforma estratégica de diálogo, intercambio e incidencia en las agendas globales.

Este liderazgo posiciona a Querétaro como referente nacional en relaciones internacionales a nivel estatal, al coordinar estrategias de internacionalización subnacional con un enfoque profesional, fortalecer su vinculación con actores globales, mejorar la planificación estratégica y ampliar su presencia en foros multilaterales.

Referencias:

- Adams, D. (2014). *El papel esencial de los gobiernos locales (ciudades, pueblos y provincias) para cultivar la cultura de paz*. En D. Adams, *Cultura de paz: una utopía posible* (pp. 289–353). México: Herder.
- AMEXCID. (2022). *Informe de cooperación descentralizada en México*. Secretaría de Relaciones Exteriores. <https://www.gob.mx/amexcid/documentos/informes-de-cooperacion>

- De Oliveira Perpétuo, R. (2015). Acción internacional para la sustentabilidad local. *Revista Mexicana de Política Exterior*, (104), 49–65.
- Díaz Abraham, L. (2015). La acción internacional de los gobiernos locales: Evolución teórica para consolidar la práctica. *Revista Mexicana de Política Exterior*, (104), 33–47. IMCO – Instituto Mexicano para la Competitividad. (2023). *Índice de Competitividad Estatal*. <https://imco.org.mx>.
- Pardo, M. del C., & Velasco Sánchez, E. (Coords.). (2009). *La gerencia pública en América del Norte: Tendencias actuales de la reforma administrativa en Canadá, Estados Unidos y México*. México: El Colegio de México / Instituto de Administración Pública de Nuevo León.
- Rodríguez-Pose, A. (2020). The rise of subnational diplomacy in Latin America. En *Cities and International Affairs* (pp. 21–38). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60762-6_2.
- Sánchez Rodríguez, R. (2021). Gobernanza multinivel y diplomacia subnacional en México. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas*, 64(240), 25–49.
- World Justice Project. (2023). *Rule of Law Index: Mexico Subnational Report*. <https://worldjusticeproject.org>

La Internacionalización de Quintana Roo: abordando el reto de generar prosperidad compartida desde el Caribe Mexicano

Por: Dr. Ángel E. Rivero Palomo

Introducción

La internacionalización reside en el ADN de Quintana Roo, como un aspecto fundamental para entender su vertiginoso desarrollo económico y abordar los retos sociales de esta región mexicana. Conocido mundialmente por sus hermosas playas, su rica cultura y su variedad de ecosistemas, el Caribe Mexicano se ha convertido en uno de los destinos turísticos y de biodiversidad más importantes del planeta. Sin embargo, la gran tarea de la gestión pública internacional desde lo local (paradiplomacia) es asegurarse de que los beneficios del turismo y el desarrollo de diversos sectores lleguen a la población, de manera que el crecimiento no solo beneficie a las grandes empresas, sino que también mejore la calidad de vida de las comunidades que lo sostienen. Para lograrlo, además de las tareas gubernamentales en política interna; las tareas de internacionalización juegan un papel clave en la búsqueda de un futuro más justo y sostenible.

Este capítulo analiza diferentes estrategias y prácticas de paradiplomacia (con énfasis en la turística) que fomentan la inclusión social y la sostenibilidad en Quintana Roo, destacando la importancia de un enfoque colaborativo que involucre a todos los actores relevantes en el desarrollo que no solo impulse el crecimiento de indicadores. (De acuerdo la Secretaría de Turismo, al cierre del 2024: 32.7 millones de pasajeros de aeropuerto, 20.9 millones de turistas, 7.1 millones de cruceristas y una captación de divisas de cerca de 20 mil millones de dólares), sino que también promueva la equidad y el bienestar de los habitantes locales.

Las tareas de gestión internacional desde Quintana Roo, tienen un enfoque estratégico que buscan atraer visitantes y asegurar que los beneficios económicos del turismo y las inversiones sean distribuidas de forma equitativa. Algunas estrategias clave que se implementan en el estado para encausar y generar prosperidad compartida son: promoción del turismo sostenible, fomentar los negocios locales, participación comunitaria en la toma de decisiones, inversión en infraestructura, diversificación de la oferta turística, promoción de la identidad cultural. Al implementar estas estrategias, se avanza hacia un modelo de desarrollo que no solo genere ingresos tributarios o ganancias para las empresas, sino que también promueva el bienestar de las comunidades en el Caribe Mexicano. Veamos algunos ejemplos:

Promoción turística del Caribe Mexicano que impulsa competitividad y prosperidad

El Caribe Mexicano, a través del Consejo de Promoción Turística de Quintana Roo, ha diseñado un ambicioso calendario de eventos de promoción turística para el año 2025. Este plan integral refleja la importancia que el destino otorga a mantener su competitividad en el mercado internacional, lo cual repercute directamente en la atracción de visitantes e inversiones. El calendario incluye una amplia gama de ferias, exposiciones, roadshows y otros eventos clave, tanto a nivel nacional como internacional. Destacan la participación en importantes certámenes como FITUR en España, ITB Berlín, Bolsa de Turismo de Lisboa y WTM Londres, entre otros. Asimismo, el Caribe Mexicano tendrá presencia en eventos especializados como el Travel and Adventure Show, el Tianguis Turístico y el Cancún Travel Mart. (Consejo de Promoción Turística de Quintana Roo, 2025). Esta intensa agenda de promoción demuestra el compromiso del destino por fortalecer sus vínculos con los principales mercados emisores de turistas.

Análisis de los mercados estratégicos del Caribe Mexicano

El turismo es el pilar fundamental para la economía del Caribe mexicano, y los datos del año 2024 revelan la distribución de los principales países emisores de visitantes. Estados Unidos, Canadá y Reino Unido se destacan como los principales contribuyentes al turismo en este destino, con porcentajes de 35.6%, 13.9% y 1.8%, respectivamente. Esta información refleja el comportamiento de los turistas y subraya la importancia de mantener dicha promoción.

Estados Unidos: socio estratégico

Con una participación del 35.6%, Estados Unidos se mantiene como el principal mercado emisor de turistas al Caribe mexicano. Este dato es significativo, ya que la proximidad geográfica, junto con acuerdos comerciales y culturales, facilitan un flujo constante de visitantes. La diversidad de actividades que ofrece el Caribe, desde playas paradisíacas hasta las experiencias culturales.

Canadá: un mercado en crecimiento

Canadá, con un 13.9% de participación, también representa un mercado clave. Los turistas canadienses buscan escapar del frío invierno, el Caribe mexicano se presenta como una opción ideal. La creciente conectividad aérea es una gran fortaleza para consolidar este mercado.

Reino Unido y otros mercados

Aunque el Reino Unido representa solo el 1.8% de los visitantes, su potencial no debe subestimarse. Con la creciente conexión aérea y la promoción de experiencias que apelan a la cultura británica, es posible atraer a más turistas. Otros países emisores como Argentina, Colombia, Francia, Alemania y España, aunque con porcentajes más bajos, también presentan oportunidades de crecimiento.

Impulso a la prosperidad compartida a través de la promoción internacional de la oferta exportable local

A través de la Secretaría de Desarrollo Económico, se ha implementado una estrategia integral de promoción internacional de productos “*Hecho en Quintana Roo*”, con el objetivo de generar mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo económico para los productores y empresas locales. El informe de avances de las acciones internacionales (Secretaría de Desarrollo Económico, 2025), revela las tareas realizadas para posicionar la oferta exportable quintanarroense en mercados clave alrededor del mundo. Algunas de las iniciativas destacadas incluyen: el Acuerdo de Hermanamiento con la Ciudad de McAllen, Texas; mediante el cual se logró un acuerdo para vincular a las cámaras empresariales de ambas regiones, con miras a celebrar la próxima Cumbre de Negocios del Valle de Texas en Quintana Roo en 2025. Esto abre las puertas a nuevas oportunidades de negocios. Por otra parte, los productores locales tuvieron presencia en eventos como la Feria Foodex Japón 2025, donde 11 empresas con el distintivo “Hecho en Quintana Roo” lograron más de 30 reuniones de negocios con potenciales compradores.

La promoción internacional ha generado beneficios tangibles para los productores y empresas locales. En primer lugar, han abierto nuevos mercados y canales de distribución, permitiendo que los productos quintanarroenses lleguen a consumidores de todo el mundo. Esto se traduce en mayores ingresos y oportunidades de crecimiento para los emprendedores locales.

Reuniones con autoridades internacionales

La Gobernadora del Estado de Quintana Roo, Mara Lezama Espinosa es una permanente gestora y, a través de múltiples reuniones de trabajo con embajadores, cónsules y autoridades internacionales, respetando las facultades y atribuciones, posiciona al estado de manera estratégica: de septiembre del 2022 hasta abril del 2025, ha tenido en total 38 reuniones con representantes de alto nivel procedentes de 21 países y organizaciones internacionales, mismas que han sido del debido conocimiento de la Secretaría de Relaciones Exteriores de México y que suman a la labor contenida en el Plan Nacional de Desarrollo.

Estados Unidos encabeza la lista con 10 reuniones en materia de educación, economía y comercio, turismo, protección al medio ambiente, movilidad, preven-

ción de drogas, seguridad y justicia. Seguido por China con 4 reuniones en materia de turismo, desarrollo económico e infraestructura, cooperación internacional y educación.

Por otra parte, ha tenido 14 reuniones con los embajadores y cónsules de países integrantes de la Unión Europea como España, Francia, Finlandia, Alemania, Italia, Países Bajos, Reino Unido y Rumania, abordando temas relacionados con el turismo, el financiamiento en proyectos ambientales y energéticos, oportunidades laborales, desarrollo económico, intercambio cultural, cooperación internacional, comercio y seguridad. Adicionalmente, se han tenido reuniones con los embajadores de Canadá, Colombia y Cuba para fortalecer el diálogo sobre el turismo, el desarrollo económico, la salud y los proyectos ambientales. De igual forma, destaca la interacción con los embajadores de países como Japón, India y Emiratos Árabes Unidos.

Es importante mencionar, los encuentros con diplomáticos de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático, la visita a la Santa Sede donde se encabezó la Navidad Mexicana en el Vaticano, espacio en el que se mostró la riqueza cultural y artesanal de Quintana Roo. Finalmente, es menester destacar el importante trabajo con la ONU y sus diferentes organismos especializados como la UNICEF, UNESCO, ONU Habitat. Por último, estas reuniones no solo fortalecen los lazos diplomáticos con potencias globales como Estados Unidos y China, sino que también abren oportunidades de cooperación estratégica. Además, el encuentro con el Secretario General de la ONU resalta el compromiso de la Gobernadora del Estado, Mara Lezama Espinosa, con la participación activa en la agenda global, en especial en temas prioritarios como los derechos humanos, la paz, la equidad para las mujeres, la sostenibilidad, el combate a la pobreza, la salud y la justicia social.

Quintana Roo: el destino de cruceros más importante de México

De acuerdo con el Informe de resultados presentado por la APIQROO (Administración Portuaria Integral de Quintana Roo, 2025), el estado alcanzó un récord histórico de 7.1 millones de turistas de crucero en 2024, lo que representa el 68.6% de los 9.9 millones de viajeros de esta modalidad que visitaron México. En 2023 el puerto de Mahahual recibió 2.2 millones de cruceristas, lo que representa un crecimiento del 22% respecto a 2022. Este puerto entra a una fase de consolidación en virtud de que la naviera Royal Caribbean planea invertir en un desarrollo turístico exclusivo de 90 hectáreas llamado "Perfect Day Mexico" en el puerto de Mahahual, con el objetivo de aumentar su capacidad de recepción de cruceristas hasta 5 millones anuales para 2030. Por su parte, Cozumel se consolidó como el principal destino de cruceros en el Caribe al recibir 4.6 millones de cruceristas, superando incluso los niveles previos a la pandemia de 2019.

Quintana Roo se ha consolidado como el principal destino de cruceros en México. Una de las claves del éxito ha sido la participación activa de la APIQROO en foros internacionales clave. En Seatrade Cruise Global, el evento más importante de la industria de cruceros, la administración ha sostenido reuniones clave

con navieras y actores estratégicos, promoviendo a Quintana Roo como un destino portuario competitivo con infraestructura sólida y propuestas innovadoras. La APIQROO ha coordinado esfuerzos con agencias internacionales como el Departamento de Estado de Estados Unidos y el Banco Interamericano de Desarrollo, enfocándose en estrategias conjuntas de seguridad portuaria y la gestión de posibles inversiones para modernizar y expandir los puertos del estado. Estos esfuerzos han dado frutos, posicionando a Quintana Roo como un actor clave en la industria portuaria de América Latina. En 2025, el Director General de la APIQROO tomará protesta como miembro de la Junta Directiva de AAPA LATAM, una oportunidad para impulsar la innovación, la sustentabilidad y la colaboración regional en temas portuarios.

El estado ha recibido múltiples reconocimientos que reafirman su liderazgo en el turismo de cruceros. Cozumel, en particular, ha sido galardonado como el Puerto de Cruceros Líder en México y Centroamérica en los World Travel Awards 2023 y los Readers Choice Awards 2022. Estas distinciones reflejan la excelencia de Cozumel en infraestructura portuaria, servicios turísticos y su atractivo natural, consolidándolo como un destino preferido por las principales líneas de cruceros a nivel mundial. De hecho, en 2025, Cozumel fue nominado en categorías como Mejor Puerto de Cruceros, Puerto Líder en México y Destino Líder de Turismo de Aventura en los prestigiosos World Travel Awards. Además, Cozumel ha sido reconocido a nivel nacional, siendo nominado como el Mejor Pueblo Mágico para una escapada en familia en los premios "Lo Mejor de México 2025".

Reflexiones

La paradiplomacia o gestión internacional desde el ámbito local, ha demostrado ser, para el caso de Quintana Roo, una herramienta efectiva para impulsar el desarrollo económico de diversas áreas de la región a nivel global. Al establecer vínculos internacionales, las autoridades locales pueden atraer inversiones, promover exportaciones, desarrollar clústeres, captar turismo y acceder a financiamiento y conocimientos, lo que se traduce en mayores oportunidades de crecimiento y prosperidad para las comunidades locales, generando nuevas posibilidades de inversión para el desarrollo social.

La promoción del turismo sostenible, la capacitación y desarrollo de habilidades, el fomento de negocios locales, la participación comunitaria, las alianzas estratégicas, la inversión en infraestructura, la diversificación de la oferta turística y promoción de la identidad cultural son estrategias cuyos beneficios se sientan en los hogares de las personas trabajadoras. Al posicionar los productos "*Hecho en Quintana Roo*" en mercados internacionales y sobre todo a la gran plataforma de la cadena de valor turístico en los 12 destinos de Quintana Roo, se generan mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo para los productores y empresas locales.

El Caribe Mexicano mantiene su liderazgo y atrae más visitantes e inversiones. Estados Unidos, Canadá y Reino Unido son los principales mercados emisores de turistas, por lo que es crucial mantener una promoción activa y competitiva en estos países. Otros mercados emergentes como Argentina, Colombia, Francia, Alemania y España también presentan oportunidades de crecimiento. De igual manera, Quintana Roo se ha consolidado como el principal destino de cruceros en México, con Cozumel y Mahahual destacando como los puertos más importantes del México y el Caribe. Valor especial es añadido con la existencia de 4 aeropuertos internacionales: Cancún, el nuevo aeropuerto de Tulum, Cozumel y Chetumal así como la nueva infraestructura ferroviaria del Tren Maya.

En un mundo en constante cambio, la acción internacional nos permite actualizar nuestras infinitas posibilidades a la innovación y nuevas oportunidades, en nuestra construcción permanente por un futuro más próspero y sostenible, pero sobre todo inclusivo y justo.

Referencias

- Administración Portuaria Integral de Quintana Roo. Principales logros de la API. (2025). *Participación en foros internacionales y coordinación con agencias internacionales*. Documento Institucional. Quintana Roo.
- Consejo de Promoción Turística de Quintana Roo. (2025). *Calendario de eventos de promoción*. Documento institucional. Quintana Roo, México.
- Consejo Consultivo de Turismo. (2025). *Mercados Estratégicos 2024*. Secretaría de Turismo del Estado de Quintana Roo. México.
- Poder Ejecutivo del Estado de Quintana Roo. (2025). *Informe de Reuniones con Embajadores, Cónsules y Autoridades Internacionales con la Gobernadora de Quintana Roo*. Secretaría Particular de la Gobernadora del Estado de Quintana Roo. Documento institucional. Quintana Roo, México.
- Poder Ejecutivo del Estado de Quintana Roo. (2025). *Informe sobre avances de actividades internacionales*. Secretaría de Desarrollo Económico. Documento institucional. Quintana Roo, México.

La internacionalización de las ciudades y municipios. Una apuesta al desarrollo territorial

Por: Mtro. Javier López Casarín

Alcalde de Álvaro Obregón, Coordinador Nacional de Asuntos Internacionales y Vicepresidente de la AALMAC

En la actualidad estamos presenciando la co-construcción de una nueva gobernanza mundial que involucra a los gobiernos locales como espacios de proximidad desde donde se facilita la articulación de actores y de políticas públicas para atender desafíos globales como el cambio climático, la digitalización, la movilidad humana, entre muchos otros, desde perspectivas más cercanas a las necesidades ciudadanas.

Además, podemos decir que nuestro presente y nuestro futuro es urbano. Más de la mitad de la población mundial habita en ciudades, si bien solo ocupan el 2% de la superficie, producen el 80% de la riqueza mundial.

La concentración de población de las ciudades, particularmente en las mega-ciudades, rebasa en muchos casos a la población de naciones enteras, por ejemplo, la población de la Ciudad de México (21.5 millones de habitantes), supera a la de Bolivia (11.5 millones de habitantes) y es mayor que la población de Puerto Rico (3.1 millones), Uruguay (3.4 millones), Panamá (4.2 millones) y Luxemburgo (619 mil habitantes) sumados. Islandia tiene 360 mil habitantes mientras Bogotá tiene más de 7 millones de habitantes.

Además, el dinamismo de la economía de las ciudades ha llevado a que éstas a veces sean comparables con algunos países y que incluso, en ocasiones, superen a economías de países desarrollados. Por ejemplo, el Producto Interno Bruto (PIB) de Los Ángeles es mayor al de Suiza, el de Dallas es mayor al de Dinamarca, la economía de Chicago es mayor que la de Noruega y Suecia y, Boston tiene un PIB mayor al de Grecia. Al mismo tiempo, si analizamos el presupuesto anual municipal de Nueva York, de \$86 mil millones, vemos que éste es superior al de 160 países.

No obstante, en los entornos locales también se consume el 70% de la energía y se genera el 80% de las emisiones de carbonos; es decir es en los contextos urbanos, en los territorios en donde se tiene que librar la batalla en contra del cambio climático, tan solo en México tenemos más de 300 municipios altamente vulnerables al cambio climático y, según datos del Banco de Desarrollo para América Latina (CAF), solo el 30% de los 2,500 municipios mexicanos cuentan con un atlas de riesgos climáticos y tan solo el 8% tiene un plan de acción climático.

Desde esta perspectiva, se tiene un consenso respecto a que la mayoría de las agendas globales (Agenda 2030, Nueva Agenda Urbana, Acuerdo de París)

tienen un impacto directo en las ciudades y municipios y, es desde estos espacios donde se pueden co-construir soluciones más creativas e innovadoras a los retos del desarrollo urbano, así como comunicar a las comunidades la relevancia de apropiarse de estas agendas.

Hoy en día los retos que tienen los municipios ante sí presentan una dimensión global y transnacional ineludible. Ya sea en las grandes metrópolis, en los sistemas de ciudades intermedias o pequeñas o en un territorio rural, el cambio climático, la salud global, las desigualdades, las migraciones o la disrupción tecnológica, se erigen como retos que condicionan el futuro de nuestro bienestar, la cohesión social y la sostenibilidad del planeta.

La internacionalización municipal

Podemos afirmar que un gobierno municipal difícilmente puede ejercer plenamente sus atribuciones, prestar servicios públicos, promover su capacidad productiva, vincularse con su diáspora, promover el turismo o la movilidad académica, identificar buenas prácticas de gestión local en temas de agua, residuos, movilidad urbana o desarrollar el modelo territorial que desea impulsar, sin entrar en una dinámica de relaciones internacionales, vistas como un espacio de aprendizaje mutuo e intercambios. Y es así porque en muchas ocasiones los gobiernos municipales se ven abocados a gestionar buena parte de las consecuencias de todos esos retos, muchas veces sin competencias claras, sin recursos y con la urgencia de la presión ciudadana.

A través de su internacionalización, los gobiernos municipales pueden buscar promover su desarrollo sostenible e inclusivo. Sin embargo, hay que señalar que la internacionalización no es un fin en sí misma, es una herramienta transversal que acompaña y potencia un modelo de desarrollo territorial conforme a las prioridades establecidas en los planes municipales de desarrollo, por lo que las iniciativas e intercambios internacionales deben garantizar resultados concretos. Igualmente, la colocación del tema internacional en el imaginario colectivo y el involucramiento de diversos actores del territorio: sector privado, sector social, academia, asociaciones de municipios, comunidad migrante, resultan fundamentales para darle sostenibilidad a una estrategia de internacionalización.

En México el municipio constituye la instancia de gobierno más cercana a sus habitantes, pero también la que tiene mayores retos institucionales en términos de presupuesto, recursos técnicos y humanos. Sobre esta instancia recae la responsabilidad de implementar los servicios básicos como la recolección de basura, alumbrado público, agua potable, alcantarillado y seguridad pública, entre otros.

Cabe señalar que, si bien en nuestro país el municipio se encuentra legalmente constituido y funcionando desde hace muchos años, no es hasta tiempos muy recientes, que los mismos comenzaron a tener un mayor auge y participación. Especial mención merece que los grandes cambios legales y políticos, en su gran

mayoría, han nacido desde los municipios, como por ejemplo con la participación política de la mujer, los consejos de participación ciudadana, entre otras.

Si bien la internacionalización no es la panacea para la solución de los retos locales, hoy por hoy la construcción del segundo piso de la transformación demanda también fortalecer la acción exterior de los municipios como una herramienta que detone mayor bienestar para nuestras comunidades. Desde esta visión, asumí la responsabilidad de la coordinación nacional de los asuntos internacionales de la Asociación de Autoridades Locales de México AALMAC para promover una internacionalización planificada, entendida como una política pública, a partir de un fortalecimiento de las capacidades de nuestros municipios para captar mayores oportunidades en el exterior en términos de cooperación, hermanamientos, inversiones extranjeras, movilidad académica, turismo internacional, así como para mejorar nuestros servicios públicos a través por ejemplo de la digitalización o el uso de la inteligencia artificial generativa desde un enfoque de innovación y proximidad ciudadana.

Desde la coordinación nacional de asuntos internacionales estamos proponiendo a sus miembros un plan de trabajo desde una perspectiva de trabajo colectivo y, en estrecha coordinación con la Secretaría de Relaciones Exteriores, el Instituto Nacional para el Federalismo Municipal (INAFED), la academia, las redes internacionales, agencias de cooperación internacional, el Sistema de Naciones Unidas, etc. El objetivo de nuestro Plan es posicionar a la AALMAC como un actor global que encabece una agenda progresista en el entorno internacional y apoye a sus miembros a captar oportunidades y promocionar las vocaciones e intereses de los municipios en el exterior.

Si bien la internacionalización municipal debe partir de una voluntad política del Alcalde en turno, es indispensable una definición de las vocaciones locales y una visión global del territorio que se plantee a través de procesos participativos cuestionamientos como: ¿Qué representa mi municipio en el contexto internacional? ¿Qué imagen quieren proyectar en el exterior? ¿Cómo se puede desarrollar mejor el gobierno y su territorio teniendo en cuenta el entorno global? ¿Qué oportunidades externas se deben capturar para mejorar la calidad de vida de la población? ¿Qué aprendizajes nos dejan los casos de otros municipios del mundo que han desarrollado procesos de internacionalización?

En el caso de México y, sin negar la creciente participación de gobiernos locales mexicanos en temas internacionales, con datos de la Secretaría de Relaciones Exteriores, se ha identificado una alta concentración de estas actividades en gobiernos subnacionales que han tenido mayor voluntad política de sus gobernantes en turno, así como mayores capacidades financieras y técnicas para desarrollar su acción exterior.

Un dato interesante es que, de los casi 2,500 municipios del país, solamente alrededor del 6% realizan actividades internacionales, principalmente ciudades capitales, turísticas y fronterizas. Asimismo, nueve entidades federativas concentran el 70% de los acuerdos internacionales firmados desde 1992 y solo representan el 15% del territorio nacional, por lo que un área de oportunidad es ampliar

e institucionalizar la acción exterior local y beneficiar a más municipios y comunidades en nuestro país.

Para ello, debemos tomar en cuenta que la internacionalización de los municipios no es un tema de tamaños del territorio, más bien de visiones y de partir de una planificación estratégica que considere lógicas regionales, metropolitanas e intermunicipales. Un ejemplo es Simar-sureste una inter-municipalidad de municipios de Jalisco y Michoacán que han trabajado en mejorar su modelo de gestión de residuos con el apoyo de la cooperación francesa e incluso ahora brindan cooperación y comparten sus buenas prácticas en Centroamérica. Igualmente, existe un ecosistema de más de 200 redes internacionales de gobiernos locales que desde un enfoque de cooperación horizontal que trasciende modelos asistencialistas comparten buenas prácticas y lecciones aprendidas para mejorar su gestión local.

En esta lógica multilateral, desde la Secretaría de Relaciones Exteriores es importante promover un multilateralismo más inclusivo que aperture mayores espacios de diálogo e incidencia que permitan que los gobiernos municipales sean actores más protagónicos en la localización de las agendas globales y que tengan acceso a financiamiento internacional, considerando además que más del 60% del cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible dependen de las competencias locales.

En síntesis, desde los municipios podemos detonar estrategias de internacionalización partiendo de:

1. Definir vocaciones, intereses y una visión global del municipio.
2. Co-construir la estrategia de internacionalización con los actores del territorio para garantizar sostenibilidad e impacto.
3. Promover lógicas de coordinación metropolitana e intermunicipal.
4. Fortalecer capacidades de nuestros municipios para la generación de estrategias de internacionalización que beneficien el desarrollo local y el bienestar de nuestras comunidades.
5. Vinculación con actores estratégicos que nos permita identificar las mejores prácticas internacionales que podamos replicar en nuestra gestión local en temas tan importantes como seguridad, movilidad, residuos, agua e inclusión social.

Experiencia de la Alcaldía de Álvaro Obregón

La Alcaldía de Álvaro Obregón se está dotando por primera vez de un plan de internacionalización que, además es pionero a nivel local, para apoyar, en coordi-

nación con el Gobierno de la Ciudad de México, la consecución de los objetivos del Plan de Gobierno 2024-2027, en congruencia con la Agenda 2030. Nuestra visión de gobierno es construir con la ciudadanía y cada familia una alcaldía modelo en donde la seguridad y la prosperidad sean la norma y, en donde con el acompañamiento de organismos internacionales trabajemos en desafíos de la gestión local en temas de agua, residuos, educación, seguridad, pobreza, protección civil, entre muchos otros. Además, el enfoque de internacionalización nos permitirá constituirnos en un laboratorio de innovación y cohesión social que capte las mejores prácticas internacionales en beneficio del desarrollo de nuestra localidad.

Se está apostando también al fortalecimiento de capacidades de los funcionarios de la Alcaldía para mejorar nuestros servicios. Se logró la vinculación con el instituto más importante de innovación en políticas públicas de la Universidad de Londres que están apoyando a la Alcaldía para generar recomendaciones para mejorar el enfoque de innovación en nuestro quehacer público. La Alcaldía firmó también un convenio de colaboración con IE University que es una de las mejores universidades de negocios del mundo y con quien se está impulsando un evento para promover *startups* que impulsen proyectos sociales en la Alcaldía. Se suscribió también un convenio de colaboración con el Instituto Aspen que encabeza el Embajador Enrique Berruga para la donación de canchas de fútbol y el impulso del deporte como herramienta de cohesión social. Igualmente, se trabajará la internacionalización desde un Consejo Ciudadano de Internacionalización para ciudadanizar nuestra acción exterior y darle un enfoque de sostenibilidad.

Asimismo, se está apostando al talento y a la innovación, con el lanzamiento de un Clúster educativo de alto nivel con la participación de las 19 universidades más importantes del país que se concentran en la Alcaldía y que representan un espacio de atracción de inversión y talento, considerando además que la Alcaldía Álvaro Obregón se encuentra entre los 10 municipios con mayor aportación a la Producción Bruta Total.

En conclusión, podemos decir que el desarrollo de estrategias de internacionalización planificadas desde los municipios mexicanos que se constituyan en políticas públicas territoriales son cada vez más una necesidad y no una opción para captar las oportunidades que ofrece el contexto internacional y encontrar soluciones a retos comunes en la era de la globalidad.

Desde una visión de futuro, la acción exterior local debe coadyuvar a pensar y repensar municipios más inclusivos, sostenibles y resilientes.

Referencias

- Adams, David, 2014. "El papel esencial de los gobiernos locales (ciudades, pueblos y provincias) para cultivar la cultura de paz, en: David Adams, *Cultura de paz: una utopía posible*, México, editorial Herder, pp. 289-353.
- Cabrero, Enrique, 2005. *Acción pública y desarrollo local*. México D.F., Fondo de Cultura Económica.

Cabrero, Enrique y José A. Peña, 2009. "Instrumentos del New Public management para construir una new public governance. El caso de los gobiernos locales en México, en María del Carmen Pardo, Ernesto Velasco Sánchez (coords.), *La gerencia pública en América del Norte*, México, COLMEX, IAPNL.

De Oliveira Perpétuo Rodrigo, "Acción internacional para la sustentabilidad local", *Revista Mexicana de Política Exterior*, núm. 104, mayo-agosto de 2015.

Díaz Abraham Leonardo, "La acción internacional de los gobiernos locales. Evolución teórica para consolidar la práctica, *Revista Mexicana de Política Exterior*, núm. 104, mayo-agosto de 2015.

Reflexiones Finales

Por: Monserrat Iglesias Servin, Jorge A. Schiavon y Guillermo Zamora y Martínez

A continuación, se presentan algunas reflexiones finales derivadas de los artículos de la publicación a manera de conclusiones:

1. Hoy la internacionalización de los gobiernos locales mexicanos es una realidad creciente, heterogénea y necesaria para dar un valor agregado al modelo de desarrollo territorial, en términos de captar oportunidades en el exterior y poder allegarse de asistencia técnica que permita identificar buenas prácticas internacionales que mejoren el quehacer público y la gestión local; además de atraer inversión extranjera, turismo internacional, cooperación, entre otros temas.
2. La política pública de internacionalización local se nutre de un marco jurídico, institucional y programático que facilite su implementación y su sostenibilidad, así como de un plan con metas y objetivos medibles que sea transversal a todas las áreas de gobierno y contemple esquemas de transparencia, rendición de cuentas y comunicación de cara a la ciudadanía.
3. El fortalecimiento del federalismo, del municipio como orden de gobierno más cercano a las necesidades del ciudadano y la descentralización en México son procesos internos que deben seguir coadyuvando a pensar y repensar estrategias de internacionalización local que tengan un mayor impacto en el territorio.
4. La Secretaría de Relaciones Exteriores a través de la Dirección General de Coordinación Política brinda un apoyo institucional, técnico, jurídico y diplomático que hacen que se constituya en una aliada indispensable en el diseño e implementación de una política pública de acción exterior planificada y profesional que complemente a su vez una política exterior con visión de Estado y vocación federalista.
5. La co-creación de una nueva gobernanza mundial vista desde un multilateralismo más inclusivo debe involucrar a los gobiernos subnacionales como actores clave para la localización de las agendas globales que es necesario

sumar a las mesas de negociaciones internacionales cuando estén involucradas sus competencias y con posicionamientos sólidos.

6. Hoy los gobiernos locales son cada vez más actores de la cooperación internacional entendida como un complemento a una política de desarrollo local que coadyuva a fortalecer capacidades institucionales a partir de presentar proyectos que para ser elegibles atiendan vocaciones y necesidades territoriales y contemplen una participación y apropiamiento de la comunidad para su sostenibilidad.
7. Los acuerdos interinstitucionales son los principales instrumentos formales de vinculación con el exterior que tienen los gobiernos locales mexicanos conforme a la Ley sobre la Celebración de Tratados. No obstante, la formalización de un acuerdo de esta naturaleza requiere una visión de complementariedad y búsqueda de afinidades con el socio externo que trascienda enfoques asistencialistas, contemple un programa de trabajo evaluable e involucre a los actores sociales y privados promoviendo una diplomacia más ciudadana
8. La atención y protección de las personas en situación de movilidad en términos de su integración social y laboral a los contextos locales, así como al respeto de sus derechos fundamentales involucra la participación de los gobiernos subnacionales y se torna una herramienta también de la para-diplomacia que comprende la participación en redes de gobiernos locales en temas migratorios, así como la vinculación con organismos internacionales desde un enfoque de gobernanza migratoria y de acercamiento con sus diásporas.
9. Las ciudades y las regiones son mucho más que un referente para un Estado nación, son territorios con imagen, identidad, cultura y vocaciones propias que deben ser la base de la co-construcción de su estrategia de atraktividad y marca territorial, la cual, a través de un apropiamiento ciudadano, busque la atracción de talento, innovación, inversión y conocimiento.
10. La internacionalización local no es un tema de tamaños o recursos de los municipios o regiones, sino de voluntades y visiones que involucren a los actores del territorio desde lógicas de complementariedad, solidaridad e interdependencia que atiendan vocaciones regionales, binacionales, metropolitanas e intermunicipales y coadyuven desde una colaboración multi-actor y multinivel a repensar territorios más humanistas, resilientes e inclusivos.



Gobierno de
México

Relaciones Exteriores

Secretaría de Relaciones Exteriores

En un mundo interconectado, donde lo global toca cada rincón del territorio, municipios y estados no son simples espectadores de la diplomacia: son actores, gestores y, cada vez más, protagonista de los asuntos internacionales. Siendo así, la internacionalización territorial no es una moda ni una excepción, sino una política en formación que necesita institucionalidad, coordinación y visión de largo plazo.

La internacionalización territorial, entendida como una extensión legítima de la acción exterior del Estado, debe ser planificada, evaluada y articulada. Incorporar lo internacional en los planes de desarrollo locales, definir prioridades alineadas con los intereses del país y establecer mecanismos de rendición de cuentas son pasos fundamentales para que esta práctica se convierta en política pública.

Este libro invita a ver la diplomacia local no como una amenaza al orden establecido, sino como una oportunidad para actualizarlo. México no puede prescindir de su geografía interna para proyectar su presencia internacional. Cada acción exterior local, cuando está bien articulada, suma a una política exterior de Estado más fuerte, más plural y más conectada con la realidad.

ISBN SRE: 978-607-446-389-7



INSTITUTO
MATÍAS
ROMERO

