

4. Análisis de los acuerdos de hermanamiento municipales a través del modelo VFRI¹

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.320.04>

Resumen

El desarrollo de la paradiplomacia ha sido un fenómeno novedoso y distinto para los municipios mexicanos como política de internacionalización, y su institucionalización es un proceso estratégico que ha sido variado en México. Este capítulo expone los resultados de cuestionarios aplicados a los mayores gobiernos municipales del país y solicitudes de información directas o por medio de la Plataforma Nacional de Transparencia, siguiendo el modelo VFRI para analizar la gestión y las acciones de paradiplomacia, principalmente del instrumento más utilizado: los acuerdos de hermanamiento. A través de los hallazgos de actividades, oficinas y presupuestos de internacionalización, las comisiones de ciudades hermanas y comités ciudadanos, y de los hermanamientos firmados por los municipios encuestados, se busca responder a la cuestión de cómo los gobiernos de las ciudades o municipios mexicanos gestionan sus acuerdos de hermanamiento en relación con las dimensiones de visibilidad, funcionalidad, racionalidad e institucionalización.

Palabras clave: *acuerdos de hermanamiento, ciudades hermanas, administración pública, municipios, gobiernos locales mexicanos.*

¹ La responsabilidad central de este capítulo recae en Fernando Díaz Pérez de la Universidad de Guanajuato.

Introducción

En este capítulo se hace un análisis del estado de la paradiplomacia en municipios mexicanos seleccionados. El objetivo no es hacer una evaluación de su política internacional, sino mostrar las formas y condiciones en que los municipios mexicanos llevan a cabo el diseño, la gestión, las acciones y los resultados de la política internacional local, a través del instrumento más utilizado, los acuerdos de hermanamiento (AH). Se usa el modelo de análisis de cuatro dimensiones, *i. e.*, visibilidad, funcionalidad, racionalidad e institucionalidad de la propuesta expuesta en los capítulos precedentes y que corresponden al modelo que hemos denominado VFRI. Los municipios mexicanos se caracterizan por una gran diversidad en casi todos sus aspectos, población, economía, geografía, etc. El caso del estado de su administración pública no es diferente; hay aparatos administrativos municipales muy grandes y desarrollados, sobre todo en las grandes ciudades que procesan diversos tipos de políticas, incluida la internacional, así como administraciones muy precarias en ciudades medianas, pequeñas y zonas rurales. La realidad omnipresente es el cambio de gobierno cada tres años, con lo cual parece que hay que rehacerlo todo y/o reinventarse constantemente, lo que genera problemas para la continuidad de las políticas.

El modelo

Más que hacer una evaluación de una política tan compleja, como es la paradiplomacia, lo que trataremos de hacer en este capítulo será visualizar las potencialidades dentro de los gobiernos locales mexicanos en aspectos como el diseño, los objetivos, aspectos institucionales, jurídicos, presupuestales, así como identificar logros y beneficios. Para esto, haremos uso del modelo VFRI desarrollado en los capítulos precedentes. Este modelo de análisis está basado en el entendimiento de que, para que un AH tenga resultados que beneficien a la población local, este tiene que ser visible, la ciudadanía tiene que notar que hay una relación, un vínculo con la ciudad hermana. Cuando un AH es visible, puede advertirse si funciona, si de él se obtienen resultados

y si esos resultados sirven, de alguna manera, para el beneficio de la población. La evidencia muestra que la probabilidad de que un AH funcione de manera adecuada se incrementa cuando las ciudades tienen similitudes en cuanto a su historia, cultura, aspectos físicos, actividad económica, entre otros aspectos. Adicional a lo anterior, deben de existir elementos de gestión y gobierno, un marco normativo y organizacional que favorezca la obtención de resultados de los AH firmados por la ciudad y/o el municipio.

Los hermanamientos (AH) son instrumentos de cooperación y desarrollo que utilizan los gobiernos locales con objetivos diversos, tales como la promoción turística local, económica, deportiva y/o de inversiones; para impulsar los intercambios culturales, educativos y deportivos; para el establecimiento de lazos de amistad en razón de vínculos históricos, culturales, de migración, económicos, etcétera; así como ofrecer y recibir apoyos, ayudas y/o donaciones (SRE, 2007, 2015 y 2019). El funcionamiento adecuado de los AH para los gobiernos locales y de las ciudades pasa por una idónea gestión, cuyos procesos y resultados se pueden observar a partir de cuatro dimensiones: visibilidad, funcionalidad, racionalidad e institucionalidad.

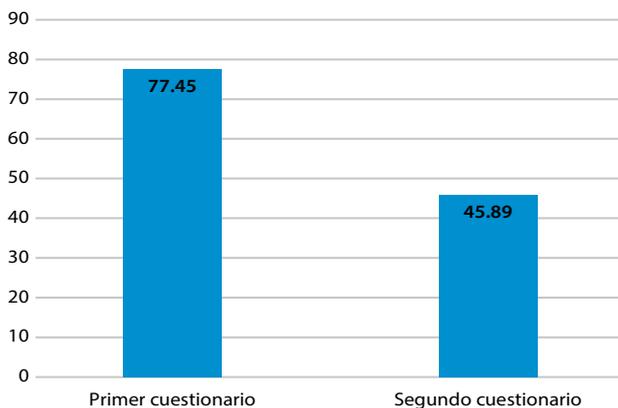
La pregunta que orienta este capítulo es ¿cómo gestionan los gobiernos de las ciudades o municipios de las entidades de los Estados Unidos Mexicanos sus AH en relación con las dimensiones de visibilidad, funcionalidad, racionalidad e institucionalidad? El objetivo es analizar la gestión de la política internacional local a través de su estructura de gestión y de los AH de las principales ciudades o municipios de las entidades del país en términos de sus procesos y resultados reflejados en las cuatro dimensiones analizadas. Los resultados positivos de la gestión de una política internacional, principalmente a través de los AH útiles para la población de los principales municipios y ciudades del país, están directamente relacionados con un funcionamiento que tome en cuenta consideraciones y resultados en términos de la visibilidad, funcionalidad, racionalidad e institucionalidad.

Propuesta metodológica

La información necesaria para verificar la articulación de la política de internacionalización de los gobiernos locales mediante el modelo VFRI se ob-

tuvo a partir de solicitudes de información a través de la aplicación de dos cuestionarios a gobiernos locales en la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT). El primero de los cuestionarios tuvo como fin obtener información sobre las condiciones que tienen los gobiernos municipales para generar y gestionar una política de internacionalización (institucionalización). Dicho cuestionario se compone de 20 reactivos. Se aplicó el cuestionario a los diez municipios de cada entidad con el mayor número de población, por lo que cubre a buena parte de las ciudades grandes y medianas de cada estado. Para las entidades federativas que tienen menos de diez municipios, *e. g.* Aguascalientes y Baja California, se aplica a todos. Se envió el cuestionario a 338 municipios de 31 estados para ser contestado (PNT). Del total de cuestionarios enviados se respondieron 261, *i. e.*, el 77.44 % del total. El segundo cuestionario, conformado por 17 reactivos, se orientó a obtener información sobre los resultados y procesos de la política de internacionalización (visibilidad, funcionalidad y racionalidad), se aplicó a gobiernos locales con AH. Como referencia se utilizó el Registro Acuerdos Interinstitucionales (RAI) de la Dirección General de Coordinación Política (DGCP) de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE). Se enviaron 401 cuestionarios a varios municipios de 31 estados y también a la Ciudad de México (PNT), de los cuales se obtiene respuesta de 184, o sea una tasa del 45.89 %.

Gráfica 4. Porcentaje de respuesta a cuestionarios en la Plataforma Nacional de Transparencia



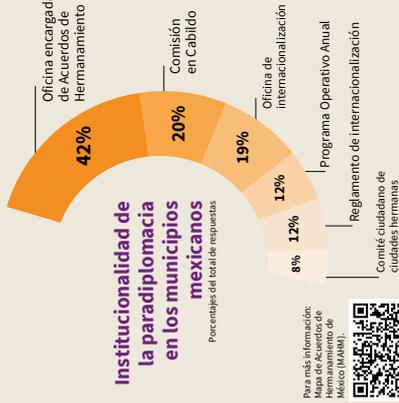
Fuente: elaboración propia con base en la Plataforma Nacional de Transparencia.

Infografía 1. La actividad paradiplomática municipal en México

LA ACTIVIDAD PARADIPLOMÁTICA MUNICIPAL EN MÉXICO

Una mirada desde los Acuerdos de Hermanamiento

Entre mayo y diciembre de 2023 se levantó un cuestionario a 301 municipios para conocer cómo llevan a cabo su actividad paradiplomática. A partir de los resultados se obtuvieron las cuatro actividades más comunes:



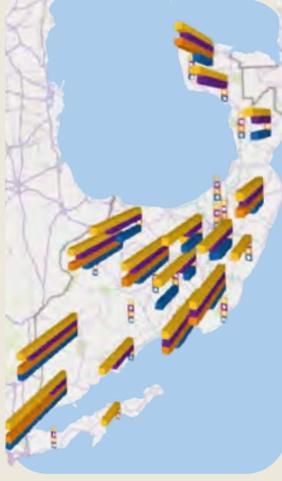
Para más información:
Mesa de Acuerdos de
Hermanamiento de
México (MAMH).



Considerando que los Acuerdos de Hermanamiento (AH) son una de las actividades paradiplomáticas más comunes, se analizó el trabajo de los municipios con respecto a estos instrumentos desde cuatro dimensiones. Así, se tomaron los resultados de la encuesta para construir un índice que refleja un manejo integral de los AH en los municipios de cada entidad federativa.

Ponderación multidimensional

Chihuahua	0.96
Jalisco	0.94
Nuevo León	0.90
San Luis Potosí	0.90
Michoacán	0.88
Chiapas	0.87
Oaxaca	0.84
Quintana Roo	0.84
Sonora	0.82
Morelos	0.80



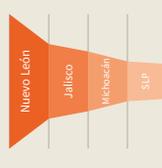
Visibilidad

Son la manifestación tangible de la relación entre dos ciudades, haciendo evidente para la ciudadanía la existencia y el funcionamiento del Acuerdo.



Institucionalidad

Son las estructuras, instrumentos, procedimientos y procesos que permiten la operación y gestión de los AH.



Funcionalidad

Son las acciones, actos o procedimientos resultado de los AH: festivales, intercambios, eventos, así como donaciones que se muestran a ojos.



Racionalidad

Son aquellos factores que pueden determinar la selección estratégica de un AH teniendo en cuenta las características y los intereses de la ciudad.



Fuente: elaboración propia con base en la Plataforma Nacional de Transparencia.

Hallazgos

Se analizan las respuestas del primer cuestionario con la finalidad de examinar la dimensión de la institucionalidad basándonos en que los elementos que se exponen corresponden a los “necesarios” que se considera deben de contar los gobiernos locales para gestionar una efectiva política de internacionalización. De las consultas realizadas se desprende que el 42.52 % de los municipios señalaron que realizaron por lo menos una actividad de internacionalización. Los municipios más activos fueron los de Guanajuato (10), seguido de los de Jalisco (7). Entre los municipios de Zacatecas, Sonora, Sinaloa y Chiapas, seis de cada estado reportan actividad internacional. Por lo que respecta a los municipios consultados en los estados de Tamaulipas, Quintana Roo, Oaxaca, Nuevo León, Morelos, Michoacán, Estado de México, Baja California Sur y Aguascalientes, cinco municipios de cada entidad respondieron positivamente. En los estados de Veracruz, San Luis Potosí, Querétaro, Hidalgo y Baja California, cuatro municipios afirman realizar actividades de internacionalización; con tres municipios tenemos a los municipios de Yucatán, Tlaxcala, Puebla, Nayarit, Durango, Coahuila y Chihuahua. En los municipios de Guerrero y Campeche, solo dos municipios señalaron que llevan a cabo alguna actividad de internacionalización, mientras que solo un municipio conduce actividades de internacionalización en Tabasco y Colima. Una visión más puntual de los municipios por estado se puede ver en la tabla 8.

Tabla 8. *Municipios que realizan alguna actividad de internacionalización*

<i>Estado</i>	<i>Municipio</i>	<i>Estado</i>	<i>Municipio</i>	<i>Estado</i>	<i>Municipio</i>
Aguascalientes	Aguascalientes	Hidalgo	Actopan	Quintana Roo	Solidaridad
Aguascalientes	Jesús María	Jalisco	Zapopan	Quintana Roo	Tulum
Aguascalientes	Calvillo	Jalisco	Tlajomulco de Zúñiga	Quintana Roo	Puerto Morelos
Aguascalientes	Tepezalá	Jalisco	San Pedro Tlaquepaque	Quintana Roo	Isla Mujeres
Aguascalientes	San José de Gracia	Jalisco	Puerto Vallarta	San Luis Potosí	Soledad de Graciano Sánchez
Baja California	Tijuana	Jalisco	Tepatitlán de Morelos	San Luis Potosí	Rioverde

<i>Estado</i>	<i>Municipio</i>	<i>Estado</i>	<i>Municipio</i>	<i>Estado</i>	<i>Municipio</i>
Baja California	Ensenada	Jalisco	Zapotlán el Grande	San Luis Potosí	Xilitla
Baja California	Playas de Rosarito	Jalisco	Ocotlán	San Luis Potosí	Ciudad Fernández
Baja California	Tecate	Edo. de México	Nezahualcóyotl	Sinaloa	Culiacán
Baja California Sur	Los Cabos	Edo. de México	Toluca	Sinaloa	Mazatlán
Baja California Sur	La Paz	Edo. de México	Naucalpan de Juárez	Sinaloa	Ahome
Campeche	Candelaria	Edo. de México	Tlalnepantla de Baz	Sinaloa	El Fuerte
Campeche	Calakmul	Edo. de México	Tultitlán	Sinaloa	Salvador Alvarado
Coahuila de Zaragoza	Saltillo	Michoacán	Morelia	Sinaloa	Elota
Coahuila de Zaragoza	Torreón	Michoacán	Uruapan	Sonora	Hermosillo
Coahuila de Zaragoza	Matamoros	Michoacán	Zitácuaro	Sonora	San Luis Río Colorado
Colima	Cuauhtémoc	Michoacán	Tarímbaro	Sonora	Guaymas
Chiapas	Tapachula	Michoacán	La Piedad	Sonora	Caborca
Chiapas	San Cristóbal de las Casas	Morelos	Cuernavaca	Sonora	Huatabampo
Chiapas	Comitán de Domínguez	Morelos	Cuautla	Sonora	Cananea
Chiapas	Palenque	Morelos	Emiliano Zapata	Tabasco	Jalpa de Méndez
Chihuahua	Juárez	Morelos	Yecapixtla	Tamaulipas	Reynosa
Chihuahua	Chihuahua	Morelos	Tepoztlán	Tamaulipas	Matamoros
Chihuahua	Jiménez	Nayarit	Bahía de Banderas	Tamaulipas	Nuevo Laredo
Durango	Durango	Nayarit	Santiago Ixcuintla	Tamaulipas	Victoria
Durango	Guadalupe Victoria	Nayarit	Compostela	Tamaulipas	Río Bravo
Durango	Cuencamé	Nuevo León	Monterrey	Tlaxcala	Tlaxcala
Durango	Guadalupe Victoria	Nuevo León	Apodaca	Tlaxcala	Huamantla
Durango	Cuencamé	Nuevo León	General Escobedo	Tlaxcala	Apizaco
Guanajuato	Irapuato	Nuevo León	San Nicolás de los Garza	Veracruz	Xalapa
Guanajuato	Celaya	Nuevo León	Cadereyta Jiménez	Veracruz	Poza Rica de Hidalgo
Guanajuato	Salamanca	Oaxaca	Oaxaca de Juárez	Veracruz	Boca del Río
Guanajuato	Silao de la Victoria	Oaxaca	Juchitán de Zaragoza	Veracruz	Martínez de la Torre
Guanajuato	Guanajuato	Oaxaca	Santa Cruz Xoxocotlán	Yucatán	Tizimín
Guanajuato	San Miguel de Allende	Oaxaca	Salina Cruz	Yucatán	Umán

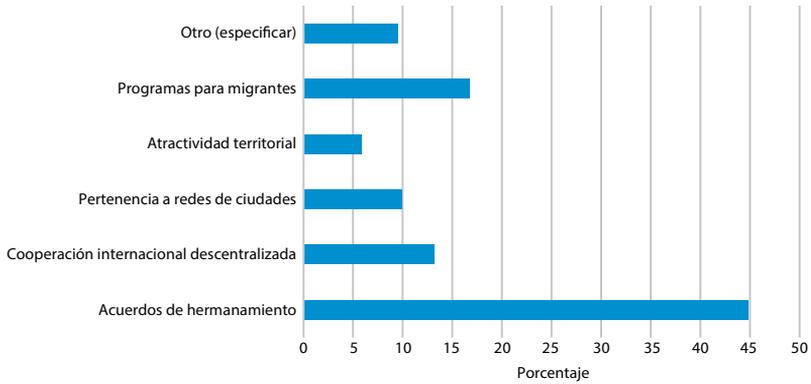
<i>Estado</i>	<i>Municipio</i>	<i>Estado</i>	<i>Municipio</i>	<i>Estado</i>	<i>Municipio</i>
Guanajuato	Dolores Hidalgo Cuna de la Independencia Nacional	Oaxaca	Heroica Ciudad de Huajuapán de León	Yucatán	Ticul
Guanajuato	Pénjamo	Puebla	Puebla	Zacatecas	Guadalupe
Guanajuato	Valle de Santiago	Puebla	San Andrés Cholula	Zacatecas	Zacatecas
Guanajuato	San Luis de la Paz	Puebla	Huejotzingo	Zacatecas	Sombrerete
Guerrero	Taxco de Alarcón	Querétaro	El Marqués	Zacatecas	Jerez
Guerrero	Tlapa de Comonfort	Querétaro	Corregidora	Zacatecas	Loreto
Hidalgo	Tula de Allende	Querétaro	Colón	Zacatecas	Ojocaliente
Hidalgo	Ixmiquilpan	Querétaro	Amealco de Bonfil		
Hidalgo	Tepeji del Río de Ocampo	Quintana Roo	Benito Juárez		

Fuente: elaboración propia con base en la Plataforma Nacional de Transparencia.

La internacionalización

Las actividades de internacionalización que realizan los gobiernos locales son muy variadas, van desde AH, acuerdos puntuales de cooperación, acciones de promoción local, como la atraktividad territorial, la membresía en alguna de las diversas redes internacionales de ciudades existentes; o simplemente, la atención a la población migrante. De acuerdo con nuestra indagación, la suscripción de AH es el instrumento de política internacional más utilizado por los gobiernos locales. Del conjunto de municipios consultados quienes lo utilizan representan poco menos de la mitad (44.80 %) de las respuestas; en segundo lugar, tenemos los programas de atención a la población migrante (16.74 %); le siguen las actividades de cooperación internacional descentralizada (13.12 %). La cuarta actividad de internacionalización más recurrente es la incorporación a redes internacionales de ciudades (9.95 %); en quinto lugar (9.50 %) hay un conjunto de actividades como la promoción económica internacional de la ciudad, promoción turística, búsqueda de recursos en organismos internacionales, organización de eventos, entre otros; finalmente, hay actividades derivadas de la atraktividad de la ciudad o municipio (5.88 %).

Gráfica 5. Acciones de internacionalización que llevan a cabo los gobiernos locales



Fuente: elaboración propia con base en la Plataforma Nacional de Transparencia.

Figura 8. Actividad paradiplomática por gobiernos locales seleccionados



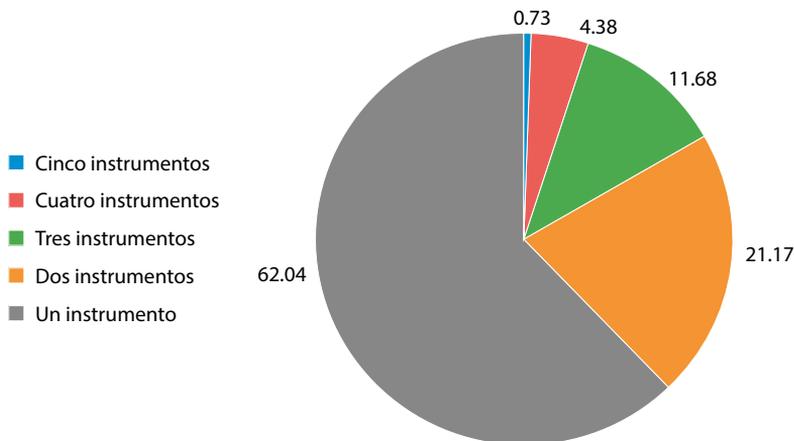
Fuente: elaboración propia con base en la Plataforma Nacional de Transparencia.

La actividad de internacionalización explorada a nivel territorial está mediada por la tasa de respuesta al cuestionario solicitado. Si bien hubo estados en los cuales todos los municipios respondieron, no todos tienen

actividad internacional, lo que puede generar distorsiones sobre los municipios con mayor o menor actividad internacional.

Los estados en los cuales más del 75 % de los municipios señalaron que hacen alguna actividad internacional son Baja California Sur, Guanajuato, Jalisco y Sonora. Los municipios en estados en un rango del 50 al 74 % son Aguascalientes, Baja California, Chiapas, Estado de México, Hidalgo, Michoacán, Morelos, Nuevo León, Oaxaca, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sinaloa, Tamaulipas y Zacatecas. Los estados con un rango del 25 % al 49 % son Durango, Nayarit, Puebla, Querétaro, Tlaxcala, Veracruz y Yucatán. Finalmente, los estados cuyos municipios respondieron que menos del 25 % tienen actividad internacional son: Campeche, Colima, Guerrero y Tabasco.

Gráfica 6. Instrumentos de política internacional utilizados por gobiernos locales



Fuente: elaboración propia con base en la Plataforma Nacional de Transparencia.

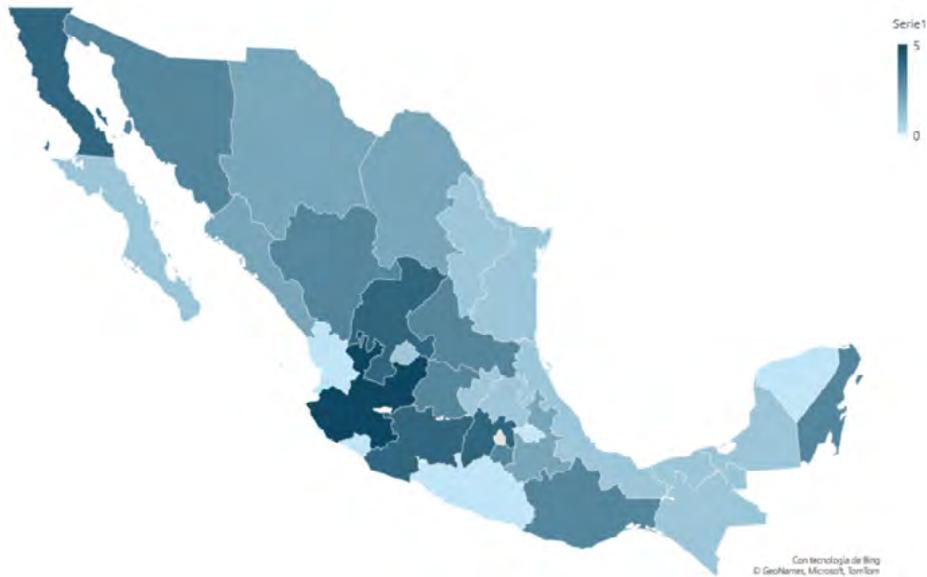
Si bien, la mayor parte de las políticas de internacionalización que llevan a cabo los gobiernos locales son AH, hay otros instrumentos que son utilizados de manera simultánea, de modo que los gobiernos locales complementan su política de internacionalización. Del total de respuestas obtenidas solo el 62.04 % de los municipios señalaron que usan solo un instrumento de internacionalización. Los estados que utilizaron dos representan el 21.17 %; los que utilizaron tres representan el 11.68 %; los que utiliza-

ron cuatro son el 4.38 % y solo uno usó cinco instrumentos (*vid.* gráfica 6). El municipio que asegura utilizar más instrumentos es Uruapan, Michoacán. Los municipios que utilizan cuatro instrumentos son Torreón, Coahuila; Naucalpan de Juárez, Edo. de México; San Luis Río Colorado, Sonora: Puebla, Puebla; Zapopan, Jalisco, y Saltillo, Coahuila. Resalta que un buen número municipios (17) solo tienen como política de internacionalización los programas de migrantes.

Oficina de internacionalización

Contar con una oficina municipal que atienda los diferentes aspectos de la política de internacionalización es muy relevante para su institucionalización. Es conocido que generar nuevas áreas dentro de la administración local siempre es problemático y depende de la coyuntura política, de la importancia que tenga el tema en ese momento para el gobierno y la sociedad local, y en última instancia de las preferencias y la voluntad política de los tomadores de decisiones. De acuerdo con los datos obtenidos, poco menos de la mitad (46.88 %) de los gobiernos locales que realizan alguna actividad de internacionalización cuentan con una oficina especializada. La figura 9 muestra la expresión territorial de los municipios con oficina de internacionalización. 50 % de los municipios consultados del estado de Jalisco cuentan con oficina de internacionalización; en los estados de Baja California, Michoacán y Estado de México cuatro municipios reportan que la tienen; tres municipios cuentan con dicha oficina en los estados de Durango, Guanajuato, Morelos, Oaxaca, San Luis Potosí, Sonora y Zacatecas; con dos municipios están Aguascalientes, Baja California Sur, Chihuahua, Puebla, Quintana Roo y Sonora; con un solo municipio Campeche, Chiapas, Coahuila, Hidalgo, Nuevo León, Querétaro, Tabasco y Tamaulipas. Finalmente, los estados cuyos municipios no cuentan con oficina de internacionalización son Colima, Guerrero, Nayarit, Tlaxcala, Veracruz y Yucatán.

Figura 9. Oficina de internacionalización municipal por estado



Fuente: elaboración propia con base en la Plataforma Nacional de Transparencia.

El personal de oficina de internacionalización

Como parte de la existencia de la oficina de internacionalización, el personal responsable, administrativo y su capacitación es relevante para el desarrollo de la gestión. El tamaño relativo en términos de personal de la oficina es el indicador más accesible que tenemos para establecer la generación de resultados. El personal promedio de la oficina es de 3.2 trabajadores, y aunque hay oficinas muy grandes —7 oficinas municipales tienen más de 5 trabajadores— el 70.7% de las oficinas tienen entre uno y tres trabajadores. Reynosa en Tamaulipas tiene la oficina de internacionalización más grande entre los municipios consultados, con 16 trabajadores, seguido de Tlalnepantla de Baz, Estado de México con 15. El municipio de Paraíso, Tabasco, que cuenta con 8 trabajadores y Solidaridad, Quintan Roo, 7. Las oficinas que tienen 6 trabajadores se encuentran en los municipios de Tultitlán, Estado de México, y Emiliano Zapata, Morelos; Ocotlán en Jalisco cuenta con 5 trabajadores; con 4 trabajadores están Tapachula, Chiapas; Guadalupe Victoria en

Durango; Salamanca en Guanajuato; Ixmiquilpan en Hidalgo; La Piedad, Michoacán; Huajuapán de León en Oaxaca y Ojocaliente, Zacatecas.

El titular de dirección de la oficina de internacionalización

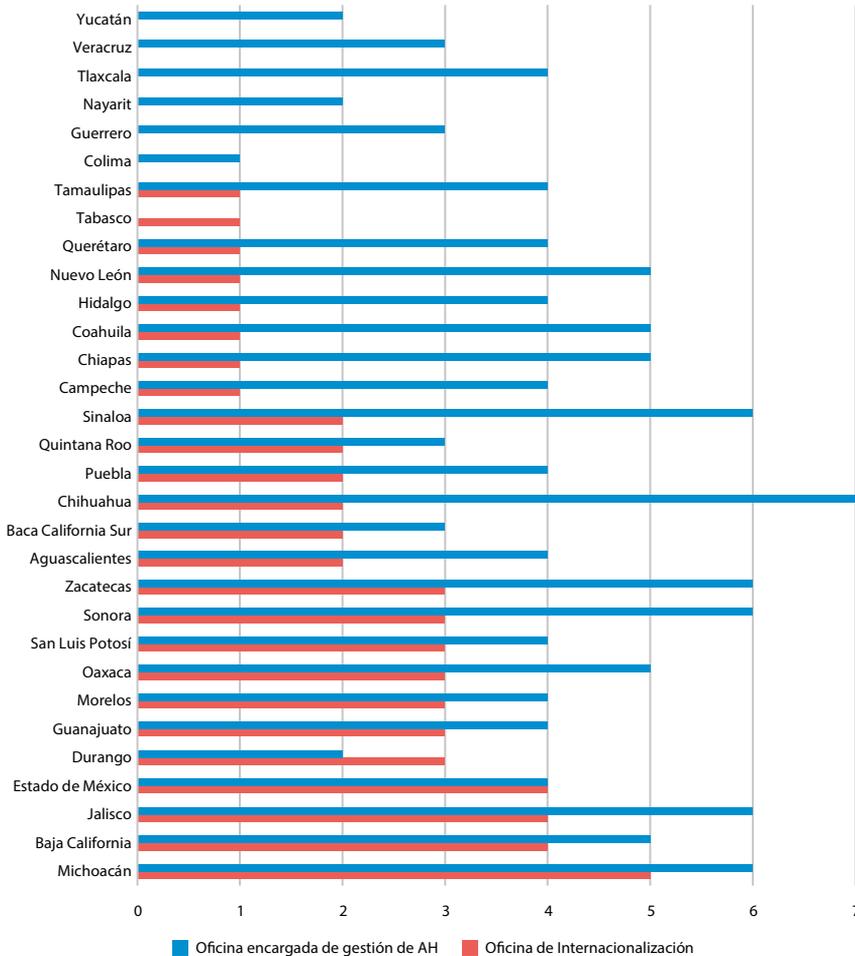
Por lo que respecta a la profesión más recurrente entre los funcionarios que dirigen la oficina de internacionalización, destacan los profesionales de derecho (8) y los de relaciones internacionales (8); le siguen los profesionales de administración (4) y los economistas (3). Posteriormente hay un buen número de diferentes profesiones entre los que se nombran a profesionales de la administración de negocios internacionales, administración de empresas, administración pública, arquitectura, ciencia política, ciencias de la nutrición, ciencias sociales, comercio internacional, contador público, educación preescolar, educación primaria, humanidades, ingeniería ambiental, ingeniería industrial, mercadotecnia, negocios internacionales, turismo. Por nivel educativo, un técnico superior en turismo, maestría en administración, maestría en ciencias e ingeniería ambiental, maestría en derecho, maestría en derecho fiscal y administrativo, maestría en relaciones públicas, maestría en innovación pedagógica y doctorado en estudios urbanos.

Figura 10. Campos de estudio de las personas titulares de las oficinas de internacionalización



Fuente: elaboración propia con base en la Plataforma Nacional de Transparencia.

Gráfica 7. Oficina de internacionalización y oficina de gestión de AH



Fuente: elaboración propia con base en la Plataforma Nacional de Transparencia.

Como se ha señalado, prácticamente la mitad de la acción internacional de los gobiernos locales se relaciona con los AH, aunque estos no siempre son generados y gestionados por una oficina especializada. En los municipios consultados, los AH son atendidos por una variedad de instancias, que van desde la oficina de la Presidencia Municipal, la Secretaría del Ayuntamiento, Dirección de Turismo, Desarrollo Económico, Enlace, Atención a Migrantes, entre otras. Llama la atención que la mayor parte de los AH

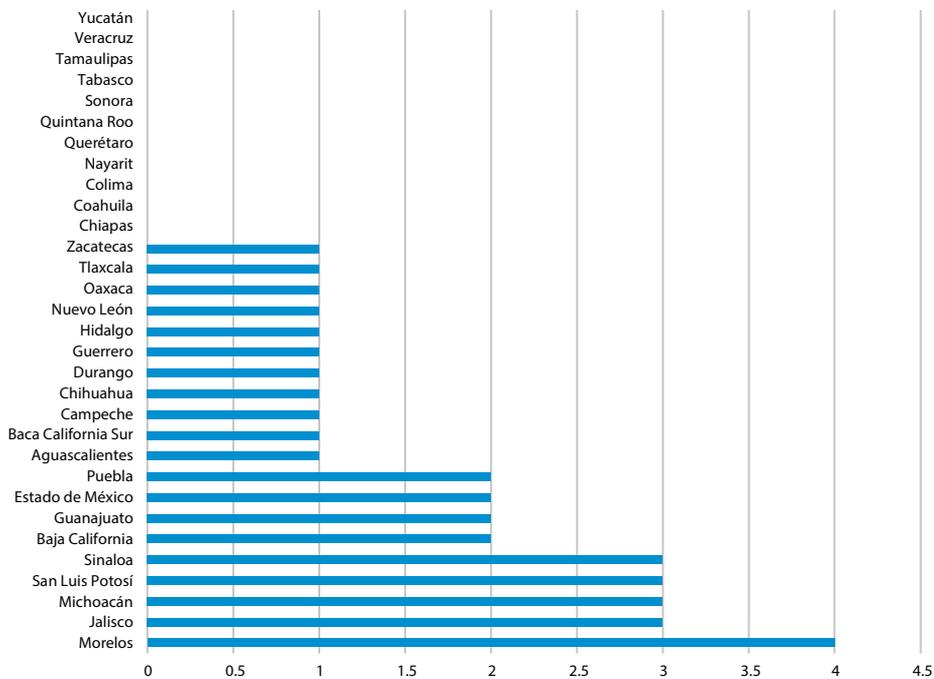
(37.50 %) son gestionados por instancias económicas de la administración municipal, especialmente turismo y desarrollo económico, y en menor medida por instancias culturales y oficinas que atienden temas migratorios. La Secretaría del Ayuntamiento o Secretaría General es la segunda oficina más mencionada que gestiona los AH (21.53 %). Por su parte la Presidencia Municipal y sus oficinas auxiliares, Secretaría Particular, Secretaría Técnica, Coordinación de Asesores, Jefe de Gabinete, Jefe de la Oficina, etcétera, son la tercera instancia que concentra la gestión de los AH (17.36 %). La oficina de internacionalización, propiamente dicha, ocupa el cuarto lugar entre las instancias de gestión de AH (13.89 %); finalmente, el Cabildo y/o su Comisión de internacionalización o Ciudades Hermanas (9.2 %). En la gráfica 7 puede verse como, salvo en Tabasco y Durango, en el resto de los municipios de todos los estados hay más instancias encargadas de la gestión de AH, que oficinas de internacionalización, incluso en municipios donde estas no existen.

Presupuesto para la internacionalización

De suma importancia para el desarrollo de las políticas internacionalización es el gasto o inversión que llevan a cabo los municipios para obtener resultados. Como toda política, la internacionalización tiene costos de diseño, implementación, gestión y evaluación, antes de tener resultados; si bien, no podemos decir que es determinante contar con una base presupuestal mínima, sí es muy relevante para tener logros. De acuerdo con el resultado de las consultas solo el 13.41 % de los municipios que respondieron cuentan con presupuesto para la internacionalización. Morelos es el estado en el que el mayor número de municipios cuenta con presupuesto (Cuernavaca, Emiliano Zapata, Yecapixtla y Tepoztlán); le siguen los municipios de Jalisco (Zapopan, Tlajomulco de Zúñiga y Ocotlán); San Luis Potosí (Ríoverde, Xilitla y Ciudad Fernández) y Sinaloa (Ahome, El Fuerte y Elotla); con dos municipios Baja California (Ensenada y Playas de Rosarito), Estado de México (Tlalnepantla de Baz y Tultitlán), Michoacán (Uruapan y La Piedad) y Puebla (Puebla y San Andrés Cholula); en los estados de Aguascalientes (Jesús María), Baja California Sur (Los Cabos), Campeche (Calakmul), Chi-

huahua (Chihuahua), Durango (Cuencamé), Guanajuato (Irapuato), Guerrero (Tlapa de Comonfort), Hidalgo (Ixmiquilpan), Nuevo León (Monterrey), Oaxaca (Huajuapán de León), Tlaxcala (Tlaxcala) y Zacatecas (Guadalupe), solo un municipio en cada caso afirma contar con presupuesto. En el resto de los estados, los municipios no señalan contar con presupuesto (Chiapas, Coahuila, Colima, Nayarit, Querétaro, Quintana Roo, Sonora, Tabasco, Tamaulipas, Veracruz y Yucatán).

Gráfica 8. Municipios que cuentan con presupuesto para la internacionalización



Fuente: elaboración propia con base en la Plataforma Nacional de Transparencia.

De acuerdo con la normatividad nacional, el gobierno de los municipios es el ayuntamiento, organismo colegiado compuesto por un presidente municipal, el o los síndicos y un número determinado de regidores que se reúnen en cabildo para tomar las decisiones sobre la aplicación de leyes y reglamentos y la gestión de las políticas por parte de la Administración Pública Municipal. Por la naturaleza y lo abultado de su trabajo, es neces-

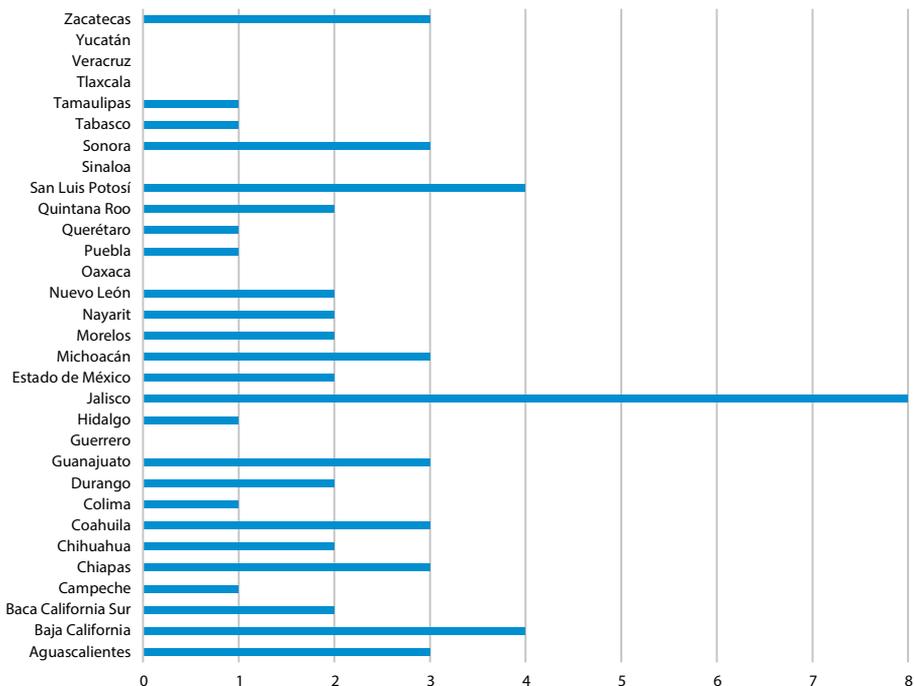
ria una división temática, que es el fundamento de las comisiones dentro del cabildo; estas pueden ser permanentes, señaladas en el Bando de Policía y Buen Gobierno o en el Reglamento del Ayuntamiento; o temporales, creadas por acuerdo del cabildo en la primera sesión. Para la mayoría de los gobiernos municipales la internacionalización es una política innovadora, por lo que generalmente la comisión municipal que atiende estos temas no es permanente, es necesario crearla, y por lo tanto, tampoco existe en la mayor parte de los municipios mexicanos.

En el caso de nuestra consulta, el 23 % de los municipios respondientes aseguran contar con dicha comisión u otra que se encarga del tema; no es frecuente encontrarse con una comisión que maneje exclusivamente el tema de la internacionalización, generalmente este acompaña a otros, como migración o atención a migrantes, turismo y/o desarrollo económico. Por estados, y municipios, se aprecia lo siguiente: ocho municipios de Jalisco cuentan con esta comisión, lo mismo sucede con cuatro municipios de Baja California y San Luis Potosí. En el caso de los municipios de Aguascalientes, Chiapas, Coahuila, Guanajuato, Michoacán, Sonora y Zacatecas, tres por cada uno; en dos municipios en los estados de Baja California Sur, Chihuahua, Durango, Estado de México, Morelos, Nayarit, Nuevo León y Quintana Roo; en un municipio, Campeche, Colima, Hidalgo, Puebla, Querétaro, Tabasco y Tamaulipas; finalmente los municipios de los estados de Guerrero, Oaxaca, Sinaloa, Tlaxcala, Veracruz y Yucatán no mencionan la existencia de dicha comisión.

La internacionalización de los municipios es un proceso complejo y de largo plazo. Los diversos programas federales que han apoyado la internacionalización de ciudades generados a través del tiempo sugieren que, más que los gobiernos, sea la población la que esté en el centro de la política de hermanamientos y de internacionalización. El espíritu de la firma de los diversos acuerdos tiene que ser hermanar pueblos (lo que en inglés se denomina como *people-to-people*), no gobiernos. En este sentido es muy importante la participación de la ciudadanía local en la discusión, diseño, implementación, etc. de la política y sus instrumentos. Los diversos manuales citados recomiendan generar una instancia de participación en la forma de un Comité Ciudadano de Ciudades Hermanas (CCCH); o bien, cualquiera con otra denominación y que tenga por objetivo que los diversos grupos

de la sociedad participen y medien en la política internacional local. Está más allá de este trabajo la discusión sobre la organización y los alcances de este Comité, como instrumento de participación ciudadana, si es una instancia solo consultiva o si tiene mayores atribuciones, como en un esquema de gobernanza.

Gráfica 9. Municipios que cuentan con comisión de ciudades hermanas en cabildo



Fuente: elaboración propia con base en la Plataforma Nacional de Transparencia.

Aun cuando es tan necesaria la participación de la ciudadanía, solo el 5.58 % de los municipios que respondieron señalan que un comité *ad hoc* existe en ellos. Jalisco es el estado donde existe el mayor número de comités con 5 municipios: San Pedro Tlaquepaque, Tonalá, Puerto Vallarta, Zapotlán El Grande y Ocotlán; de allí, hay una baja a solo dos municipios en los estados de Sonora (Caborca y Huatabampo), Quintana Roo (Benito Juárez y Solidaridad), y Baja California Sur (Los Cabos y La Paz); con un municipio, Aguascalientes (Aguascalientes), Baja California (Playas de Rosarito),

Chiapas (San Cristóbal de las Casas), Coahuila (Saltillo), Durango (Durango), Guanajuato (Celaya), Hidalgo (Tula de Allende), Michoacán (Uruapan), Morelos (Cuernavaca), Oaxaca (Juchitán de Zaragoza), Sinaloa (Mazatlán), Yucatán (Tizimín) y Zacatecas (Guadalupe). En el resto de los municipios, y los estados, no se reporta la existencia del comité (Campeche, Chihuahua, Colima, Estado de México, Nayarit, Nuevo León, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Tabasco, Tamaulipas, Tlaxcala y Veracruz).

Figura 11. Municipios con Comité Ciudadano de Ciudades Hermanas



Fuente: elaboración propia con base en la Plataforma Nacional de Transparencia.

Con los datos obtenidos poco podemos decir sobre la forma en que funcionan los CCCH, pero al preguntar ¿quién preside dicho comité?, se obtuvieron respuestas interesantes: el 20.83 % lo preside un ciudadano, aparentemente ajeno a la administración municipal; en un 8.83 % lo hace el secretario del ayuntamiento; y el resto de los comités (70.83 %) los preside el presidente municipal. A pesar de que los CCCH son “ciudadanos”, la primacía de funcionarios municipales es abrumadora, por lo que lejos de ciudadanizar la internacionalización, la deja como otra parte de las tareas de

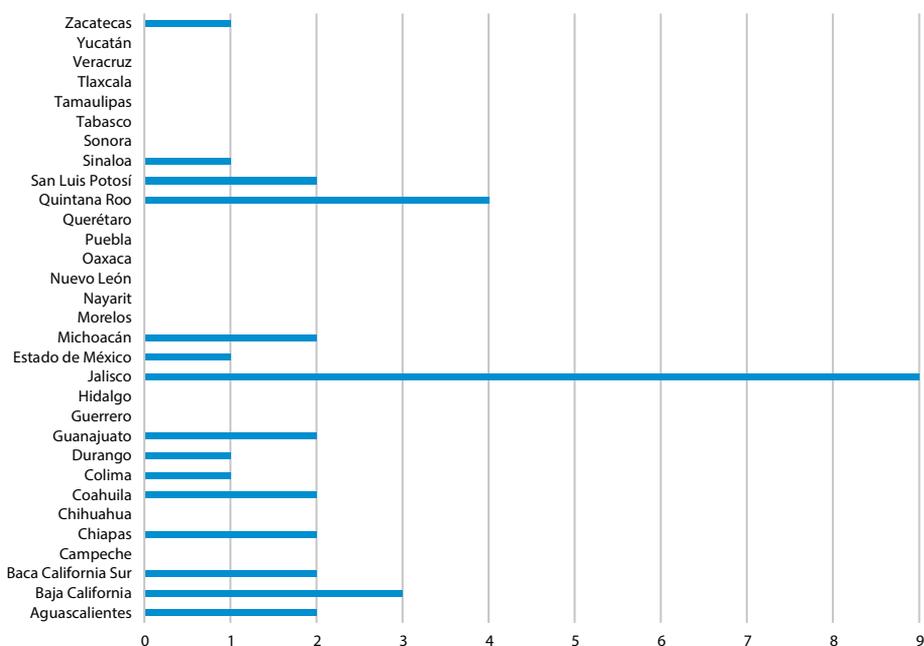
gobierno, evidenciando que, contrario a lo recomendado, en la práctica se hermanan gobiernos, en lugar de pueblos.

Un elemento relevante en el impacto para la institucionalización de la política de internacionalización en los municipios es la expedición, y aplicación, de su marco normativo, ya sea reglamento de ciudades hermanas o de internacionalización. De manera similar que, en el caso del comité ciudadano, los programas federales han enfatizado su importancia, incluso proponen un “Reglamento tipo” que puede ser adaptado a las necesidades locales. Sin polemizar, es importante señalar que este modelo de reglamento no pone en el centro de la política la participación ciudadana, lo que si hace otro manual (Manual de Internacionalización de Gobiernos Locales del Estado de Guanajuato, SEMEI, 2020). Con respecto a nuestras consultas, el 13.41 % de los municipios respondientes indican que cuentan con el Reglamento. Jalisco es el estado con el mayor número de municipios con Reglamento (9): Zapopan, Tlajomulco de Zúñiga, Guadalajara; San Pedro Tlaquepaque, Tonalá, Puerto Vallarta, Tepatitlán de Morelos, Zapotlán El Grande y Ocotlán. En segundo lugar se encuentra Quintana Roo, con menos de la mitad (4): Solidaridad, Tulum, Puerto Morelos e Isla Mujeres); con 3 municipios, los estados de Baja California (Tijuana, Ensenada y Playas de Rosarito) y Guanajuato (Celaya, Salamanca y Guanajuato). Con solo dos municipios, los estados de Aguascalientes (Aguascalientes y Jesús María), Baja California Sur (Los Cabos y La Paz), Chiapas (Tapachula y San Cristóbal de las Casas), Coahuila (Torreón y Saltillo) y San Luis Potosí (Rioverde y Xilitla). Con un municipio, los estados de Colima (Cuauhtémoc), Durango (Durango), Estado de México (Tecámac), Michoacán (Uruapan), Sinaloa (Mazatlán), Veracruz (Xalapa) y Zacatecas (Guadalupe). Finalmente, ningún municipio reporta la existencia del reglamento en Campeche, Chihuahua, Guerrero, Hidalgo, Morelos, Nayarit, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Sonora, Tabasco, Tamaulipas, Tlaxcala y Yucatán.

Como se ha señalado en los primeros capítulos de este libro, la internacionalización de los gobiernos locales es una actividad muy reciente. Si bien, tenemos AH con una importante y relevante historia, es considerable el número de AH que han sido firmados en lo que va del siglo XXI. Un indicador de esta creciente actividad por parte de los gobiernos locales es la expedición de sus respectivos reglamentos de ciudades hermanas, de inter-

nacionalización o con cualquier otra denominación que tenga por objeto la internacionalización. De los resultados de la consulta se puede señalar que todos fueron expedidos en este siglo. El más antiguo tiene fecha del año 2000; el 66.67 % fue expedido a partir del 2010, mientras que el 27.78 % restante entre 2000 y 2009. El 33.33 % tiene como fecha de expedición entre el 2022 y el 2023, lo que refleja lo novedoso e innovador que es la internacionalización como política para los gobiernos locales.

Gráfica 10. Municipios que cuentan con reglamento

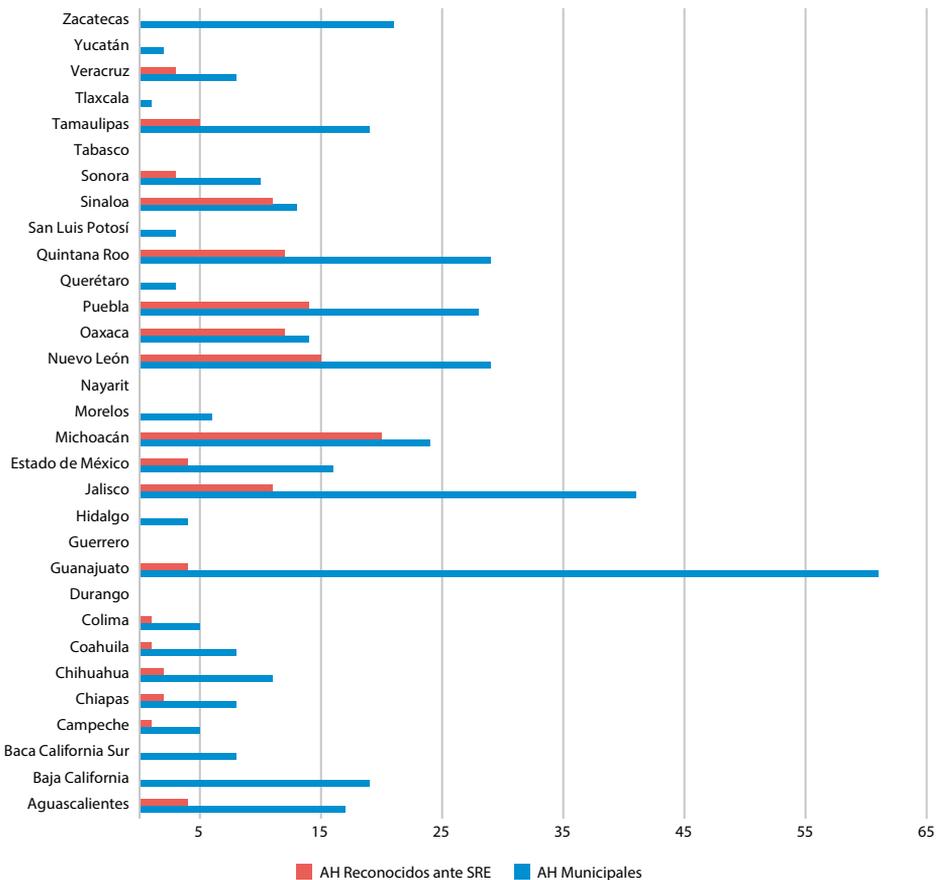


Fuente: elaboración propia con base en la Plataforma Nacional de Transparencia.

Otro de los elementos básicos para el ordenamiento, y posterior funcionamiento, de los AH como instrumento de la política de internacionalización, es su inscripción en el RAI a cargo de la DGCP de la SRE (Ley de Tratados Internacionales, artículo 6). El punto es relevante porque con los AH municipales suelen suceder varias cosas, entre ellas, que una gestión no reconozca los AH firmados por administraciones anteriores. Con frecuencia, se firman solo protocolariamente sin tener seguimiento y/o acciones; o bien,

que haya un desconocimiento total de parte de la administración municipal en turno; otra constante es que se suscriban y funcionen sin registrarlos ante la SRE. El resultado es que suele no haber coincidencia entre lo que señalan los municipios y el RAI de la SRE, como se puede observar en la gráfica 11.

Gráfica 11. Acuerdos de hermanamientos municipales registrados ante SRE



Fuente: elaboración propia con base en la Plataforma Nacional de Transparencia.

Los municipios del estado de Guanajuato son los que han suscrito el mayor número de AH que los de cualquier otro estado (61), aunque dicho número no coincide con el número de AH registrados ante la SRE (4), el cual

es muy bajo y muestra las diferencias entre la visión local y el contacto con otros órdenes de gobierno como el federal. Los municipios que señalan que han firmado el mayor número de AH son Guanajuato (26), San Miguel de Allende (18), Dolores Hidalgo (8), Salamanca (2) y Silao de la Victoria (2); los AH registrados corresponden solo al municipio de Guanajuato. El segundo estado con el mayor número de municipios con AH firmados es Jalisco (41) y aunque también el número de AH registrado es bajo (11), la brecha no es tan amplia como el caso anterior. Los municipios que tienen más AH firmados son Zapopan (14), Zapotlán El Grande (8); San Pedro Tlaquepaque (5), Guadalajara (4), Tepatitlán de Morelos (4), Ocotlán (4) y Puerto Vallarta (2); los municipios que han registrado sus AH son: Zapopan (6), San Pedro Tlaquepaque (2), Puerto Vallarta (2) y Zapotlán El Grande (1). Los municipios de los estados de Nuevo León y Quintana Roo tienen el mismo número de AH (29), pero el primero cuenta un mayor número de AH registrados, 15 y 12 respectivamente. Los municipios de Nuevo León con AH son Monterrey (24), San Nicolás de los Garza (2), Apodaca (1), General Escobedo (1) y Cadereyta (1); Monterrey tiene registrados 14 de sus AH y Apodaca uno. Los municipios de Quintana Roo que tienen más AH firmados son Benito Juárez (15), Isla Mujeres (12), Tulum (1) y Puerto Morelos (1); solo Isla Mujeres tiene todos sus AH registrados.

En el estado de Puebla solo el municipio homónimo, capital del estado, señala que tiene AH firmados (28), de los cuales 14 están registrados. Los municipios del estado de Michoacán mantienen cierto equilibrio, habiéndose firmado 24 AH y registrado 20. Los municipios que tienen AH son Uruapan (9), Morelia (8), Zitácuaro (4), La Piedad (3); los que tienen registro son todos los AH de Uruapan, Morelia y La Piedad. Los municipios de los estados de Zacatecas y Baja California cuentan con 21 y 19 AH, respectivamente, pero ninguno registrado. Los municipios de Zacatecas con AH son Zacatecas (17), Guadalupe (3) y Sombrerete (1). Los municipios de Baja California son Tijuana (12) y Ensenada (6).

Los municipios de Tamaulipas tienen 19 AH firmados y 5 registrados; los municipios con AH son Tampico (7), Reynosa (5), Victoria (4), Matamoros (1), Nuevo Laredo (1) y El Mante (1); registrados solo se señalan 4 de Tampico y el de Matamoros. En el caso de los municipios de Aguascalientes y el Estado de México tienen 17 y 16 AH firmados, respectivamente,

pero solo 4 registrados cada uno. En el caso de Aguascalientes solo el municipio homónimo, capital del estado, tiene 17 AH y 4 registrados, Los municipios del Edo. de México con AH son Toluca (7), Tlalnepantla (5) y Naucalpan (4); en tanto que los registrados son solo los de Naucalpan.

Los municipios del estado de Sinaloa tienen 15 AH firmados y 11 registrados. Los municipios son Mazatlán (11), Ahome (29) y El Fuerte (2), solo los de Mazatlán están registrados. En el caso del estado de Oaxaca sus municipios responden que tienen 13 AH firmados, de los cuales 11 corresponden a la capital del estado y uno a Juchitán de Zaragoza; solo los de Oaxaca de Juárez (la capital) están registrados. Los municipios de Chihuahua (11) con AH firmados son Chihuahua (5), Delicias (4), Nuevo Casas Grandes (1) y Jiménez (1); registrados solo uno de Chihuahua y Delicias. En Sonora hay 10 AH firmados por sus municipios: San Luis Río Colorado (2), Caborca (2), Hermosillos (1), Guaymas (1), Huatabampo (1) y Cananea (3); registrados solo los de Caborca y uno de Cananea. En el caso de los municipios de Chiapas, en total son 8 AH de los siguientes municipios, San Cristóbal de las Casas (6), Comitán de Domínguez (1) y Tapachula (1); registrados solo dos AH de San Cristóbal de las Casas. En el estado de Coahuila también hay 8 AH firmados por sus municipios: Torreón (4), Saltillo (1), Monclova (1), Ramos Arizpe (1) y Matamoros (1); registrados solo se cuenta con el Ramos Arizpe. Los AH firmados por los municipios de Veracruz son 8 y los municipios a los que corresponden son Xalapa (7) y Poza Rica (1); registrados hay solo uno, el de Poza Rica.

Los casos de los municipios de Campeche y Colima son prácticamente iguales, tienen 5 AH firmados y solo 1 registrado. Los municipios de Campeche son Calakmul (4) y Candelaria (1), siendo este último el único registrado. En Colima los municipios son Manzanillo (4) y Cuauhtémoc (1), siendo este último el único registrado. Hay estados donde sus municipios mencionan que han firmado AH, pero no tienen ninguno registrado: Baja California Sur (8) con los municipios de La Paz (6) y Los Cabos (6); Morelos (6) con Cuautla (3), Cuernavaca (2) y Tepoztlán (1); Hidalgo (4) con los municipios de Tepeji del Río (2), Tula de Allende (1) y Actopan (1); Querétaro (6) con los municipios de Corregidora (3), Cadereyta de Montes (2) y Amealco de Bonfil (1); San Luis Potosí (3) con los municipios de Soledad de Graciano Sánchez (1), Rioverde (1) y Ciudad Fernández (1); Yucatán (2)

con los municipios de Tizimín (1) y Ticul (1); y Tlaxcala (1) con el municipio de Huamantla (1). Finalmente, los estados donde los municipios no reportan AH firmados, ergo tampoco registrados son Durango, Guerrero, Nayarit y Tabasco.

Visibilidad

La visibilidad de un AH es la forma en que se expresa de manera concreta a través de elementos materiales o inmateriales, pero que indican que está funcionando y es percibido por los ciudadanos de un municipio. Estos elementos pueden ser letreros, nomenclaturas, monumentos, edificios públicos etc., pero también se puede expresar a través de eventos como conferencias, celebraciones, desfiles, festivales, etc. Finalmente, otra modalidad es la publicidad del AH en los medios de comunicación.

De las consultas realizadas se desprende que solo el 7.1 % de los municipios cuenta con elementos de visibilidad. En Tijuana, Baja California, mencionan que hay postes con indicación de dirección y distancia de sus ciudades hermanas, lo mismo ocurre en Calkini, Campeche. La ciudad de Tapachula, Chiapas, menciona que hay murales relativos a sus hermanamientos; en Chihuahua, capital del estado del mismo nombre, además de los postes de distancia y ubicación reportan la existencia banderas y restaurantes. En Moroleón, Guanajuato, hay nombres de calles y banderas, mientras que en Guanajuato capital hay nombres de calles y murales. En Acapulco, Guerrero, existe una plaza pública para celebrar su hermanamiento; en Tula de Allende, Hidalgo, menciona que hay un monumento.

En los municipios del estado de Jalisco hay una gran cantidad de elementos que le dan visibilidad a sus AH; por ejemplo, en el municipio de Cuautla hay un monumento, en San Pedro Tlaquepaque se tiene una Plaza de las Ciudades Hermanas; Tepatlán de Morelos tiene nombres de calles de sus ciudades hermanas; en Zapopan hay emblemas de las ciudades hermanas y banderas; y en el municipio de Ameca hay banderas y un jardín botánico. En Uruapan, Michoacán, hay nombres de calles y banderas. El municipio de Cuernavaca, Morelos, menciona que como elementos de visualización de sus AH tiene un jardín botánico, kioscos, murales, monumen-

tos, museos, banderas postes con indicación de dirección y distancia, salones, auditorios, restaurantes, boutiques y librerías. En el estado de Nuevo León, el municipio de Ciénega de las Flores señala que tiene un monumento, y el de Santiago tiene un museo virtual; en Oaxaca el municipio de Juchitán de Zaragoza tiene una plaza de las ciudades hermanas y una placa alusiva. La ciudad de Oaxaca de Juárez también tiene una plaza de ciudades hermanas y banderas. En el municipio de Benito Juárez, Quintana Roo, hay banderas de las ciudades hermanas, y en San Luis Potosí, estado de San Luis Potosí, hay una plaza de las ciudades hermanas, banderas, monumentos y museos; en la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, hay una plaza de las ciudades hermanas. En el estado de Sonora, en el municipio de Nacozari de García hay salones, aulas y auditorios, mientras que en la ciudad de Hermosillo hay monumentos. Finalmente, en Tamaulipas, en el municipio de Miguel Alemán hay kioscos, monumentos, museos y restaurantes, y en municipio de Río Bravo, banderas.

La visibilidad también está relacionada con eventos diversos que no solo muestran la existencia del AH, sino la forma de su expresión ante la ciudadanía local, sucesos como exposiciones culturales, exposiciones gastronómicas, ferias, festivales, desfiles de ciudades hermanas y discursos de autoridades locales de las ciudades que se han hermanado y que pueden tener lugar en una u otra ciudad hermana. Del universo de municipios consultados, solo el 3.17 % (14 municipios) responden haber organizado y/o efectuado eventos con sus ciudades hermanas, con un total de 114 eventos. El mayor número de eventos son organizados por municipios del estado de Jalisco (6 municipios), buena parte de éstos fueron en el municipio de Zapopan, que tuvo una participación en el Festival de las Artes de Grand Rapids, Michigan, y la presentación de Paco Padilla y los danzantes de la Basílica de Zapopan en Grand Rapids Community College Spectrum Theatre; “Exhibición de libros de ciudades hermanas” e intercambio cultural en Jinan, República Popular China en 2014, así como la participación en el “Intercambio Cultural de Ciudades Hermanas” de Jinan y “10o. Festival Nacional de Arte” en Jinan 2012 y Festival Cultural China-Zapopan (9-10 de junio de 2012). De los eventos que gozan de mayor visibilidad son aquellos donde participan las autoridades, como los discursos. En Zapopan, Jalisco, se mencionan el discurso del alcalde de Phoenix (noviembre de

2013); la visita de tres regidores de Zapopan al Foro Global de Innovación de Ciudades Hermanas y el discurso del Alcalde de la municipalidad de Chengdu, el 16 de octubre de 2015. El municipio de Ameca tuvo en 2022 una exposición gastronómica, discursos de presidentes municipales y la celebración del 4 de julio en el marco su hermanamiento con la ciudad de South Lake Tahoe, California. San Pedro Tlaquepaque menciona que se realizó el Festival de la Ciudades Hermanas en el marco de su AH con Springfield, Missouri, además de la participación de esta ciudad en el desfile tradicional de la ciudad. En el municipio de Cuautla se mencionan discursos de presidentes municipales en el marco de su AH con Renton, Washington, así como en Tepatlán de Morelos con Laredo, Texas.

Los municipios de Nuevo León (5) también tienen un importante número de eventos que dan visibilidad a sus AH. En San Nicolás de los Garza se menciona el “intercambio y dialogo cultural” entre Bello, Antioquía, San Nicolás y la Secretaría de Cultura del Gobierno de Nuevo León (25 de marzo de 2022), además de discursos de presidentes municipales. El municipio de Hidalgo en su AH con Goliad, Texas, menciona la organización de festivales culturales y de música regional. El municipio de Apodaca menciona la organización del Galactic Binational Concert en su AH con McAllen, Texas. En el municipio de Santiago se organiza el Texas Citrus Fiesta y discursos de presidentes municipales en el marco de su AH con Mission, Texas. En el municipio de Cerralvo se han dado discursos de presidentes municipales en su AH con Roma, Texas.

En el estado de Oaxaca tenemos los siguientes eventos visibilidad: en la ciudad de Oaxaca de Juárez tuvo lugar el “Festival de Oaxaca by sea” en su AH con Cuenca, Ecuador, y discursos de presidentes municipales en su AH con Seaside, California. En Juchitán de Zaragoza y Santa María Huatulco solo se mencionan que han tenido lugar discursos de presidentes municipales-alcaldes, en sus AH con Vall d’Uixo, Provincia de Castellón, España y Quetzaltenango, Guatemala, respectivamente.

Los municipios en Sonora (3), a través de diversos eventos, *e. g.* el municipio de Nogales sobre sale con sus 16 exposiciones culturales como parte de su AH con la ciudad de Nogales, en Arizona; el municipio de Nacoari de García tiene un desfile de ciudades hermanas con Douglas, Arizona, y en Hermosillo se han dado discursos de presidentes municipales e

intercambios para mejora en la administración pública dentro del marco de su AH con Phoenix, Arizona.

Otros municipios que también ha tenido eventos de visibilidad son aquéllos del estado de Chiapas: San Cristóbal de las Casas reporta la organización de congresos gastronómicos en 2022 y 2023 a partir de su AH con Popayán del Cauca, Colombia; el municipio de Candelaria en su AH con la ciudad de San Andrés, Petén; Guatemala, menciona que han organizado exposiciones gastronómicas y discursos de presidentes municipales; y la ciudad de Tapachula, donde han tenido lugar ferias con su ciudad hermana de Quetzaltenango, Guatemala, así como eventos gastronómicos con la ciudad de Santa Ana, California. En el estado de Chihuahua, en Ciudad Juárez tuvieron lugar varios eventos: “El Paso-Juárez Unidos”; exposición artística “La línea imaginaria”; carrera binacional “Run Internacional The U.S, México 10K” y una reunión auspiciada por el “El Paso Community Foundation” por su AH con El Paso, Texas y en la ciudad de Chihuahua, también a partir del AH con El Paso, Texas, se menciona la organización de exposiciones culturales, festivales y discursos de los presidentes municipales.

En el estado de Guanajuato se mencionan como eventos de visibilidad los discursos de los presidentes municipales que tuvieron lugar en el municipio de León vinculados al AH con Laredo, Texas, y en Morelón en su AH con Esquipulas, Guatemala. En el estado de Michoacán el municipio de Uruapan es uno de los más activos en eventos de funcionalidad, con su AH con la ciudad de Culver City, California, se han llevado a cabo festivales, desfiles de ciudades hermanas y discursos de presidentes municipales; con su AH con la ciudad de Matanzas, Cuba, se han organizado exposiciones culturales, festivales y discursos de los presidentes municipales; con su AH con la ciudad de Kansas, Kansas, solo se han llevado a cabo discursos de presidentes municipales; con la ciudad de Madrigal de las Altas Torres, Ávila, España, se han realizado exposiciones culturales y discursos de presidentes municipales; en su AH con Casma, Ancash, Perú, solo se han llevado a cabo discursos de presidentes municipales. Lo mismo sucede en el AH del municipio de Peribán y Perico, Matanzas, Cuba.

En el municipio de Candelaria, estado de Campeche, se han organizado exposiciones gastronómicas y discursos de presidentes municipales en su AH con San Andrés, Petén, Guatemala. En el municipio de Tula de Allende,

Hidalgo, se coordinó un desfile de ciudades hermanas donde participó la ciudad de Benicia, California. En Cuautla, Morelos, a través de su AH con la ciudad de Matanzas, Cuba, tuvo lugar la exposición de pintura infantil dentro del programa “Arte y Cultura para Todos” (2006). La ciudad de San Luis Potosí, capital del estado homónimo, destaca por su importante actividad que le produce una destacada visibilidad por su política de internacionalización de su AH con la ciudad de Pico Rivera, California, se han organizado festivales de ciudades hermanas; de su AH con Saint Louis, Missouri, exposiciones culturales y festivales de ciudades hermanas; de su AH con Pharr, Texas, además de participar en el “Festival de Ciudades Hermanas” (noviembre de 2022), también estuvo presente en la inauguración de la Galería de Ciudades Hermanas (junio de 2023); de su AH con la ciudad de Tulsa, Oklahoma, se han organizado exposiciones culturales y ha participado en festivales de ciudades hermanas; se invita a la ciudad Manizales, Caldas, Colombia, a participar en el “Festival de Ciudades Hermanas”, en el marco de su AH; lo mismo sucede con la ciudad de Spokane, Washington, donde además se invita a la inauguración de la Galería de Ciudades Hermanas.

El municipio de Benito Juárez en el estado de Quintana Roo, organizó en el marco de su AH con la ciudad de Mission, Texas, ferias y discursos de presidentes municipales. En el estado de Tamaulipas, solo el municipio de Río Bravo tiene una política de visualización a partir de sus AH. Con la ciudad de Mission, Texas, se han organizado exposiciones gastronómicas, “ExpoTurismo México Progreso” y desfiles (Nuevo Progreso), de su AH con la ciudad de Weslaco, Texas, eventos como exposiciones gastronómicas, festivales, desfiles de ciudades hermanas y discursos de presidentes municipales. El resto de los municipios del resto de los estados no reportan eventos de visibilidad. Es interesante que, salvo Baja California, todos los estados fronterizos del norte del país reportan la realización de eventos que dan visibilidad a sus AH.

Tabla 9. Instrumentos de difusión por estado, municipio y ciudad hermana

Estado	Periódicos	Revistas	Plataformas virtuales	Otros
Campeche	Candelaria-San Andrés, Peten, Guatemala San Cristóbal de las Casas-Ciudad Real, España; San Cristóbal de las Casas-Quetzaltenango, Guatemala; Tapachula-Quetzaltenango, Guatemala; Tapachula-Santa Ana, California	Candelaria-San Andrés, Peten, Guatemala	Candelaria-San Andrés, Peten, Guatemala	Candelaria-San Andrés, Peten, Guatemala Guatemala (Documentales)
Chiapas	San Cristóbal de las Casas-Ciudad Real, España; San Cristóbal de las Casas-Quetzaltenango, Guatemala; Tapachula-Quetzaltenango, Guatemala; Tapachula-Santa Ana, California		San Cristóbal de las Casas-Popayán del Cauca, Colombia	
Chihuahua	Chihuahua-El Paso, Texas; Chihuahua-Albuquerque, Nuevo México, Chihuahua-La Paz, Bolivia			
Guanajuato	León-Laredo, Texas; Moroleón-Esquipulas, Guatemala			
Guerrero	Acapulco-Cartagena de Indias, Colombia			
Hidalgo				
Jalisco	Zapopan-Antigua, Guatemala; Zapopan-Grand Rapids, Michigan; Zapopan-Jinan, República Popular de China; Zapopan-Phoenix, Arizona; Zapopan-Chengdu, República Popular de China; Zapopan-Putuo de la Ciudad de Shanghai, República Popular de China; Ameca-South Lake Tahoe, California	Zapopan-Jinan, República Popular de China	Tula de Allende-Benicia, California Cuautla-Renton, Washington; Chihuahua-Vigan, Ilocos Sur, Filipinas; San Pedro Tlaquepaque-Springfield, Missouri; Tepatitlán de Morelos-Laredo, Texas; Zapopan-Grand Rapids; Zapopan-Phoenix, Arizona; Zapopan-Chengdu, República Popular de China; Zapopan-Putuo de la Ciudad de Shanghai, República Popular de China; Ameca-South Lake Tahoe, California	
Michoacán	Uruapan-Matanzas, Matanzas; Cuba; Uruapan-Madriral de las Altas Torres, Ávila, España; Pátzcuaro-Madriral de las Altas Torres, Ávila, España; Lázaro Cárdenas-Laredo, Texas; Pátzcuaro-Naperville, Illinois; Uruapan-Casma, Ancash, Perú		Uruapan-Culver City, California; Uruapan-Kansas; Kansas; Peribán-Perico, Matanzas, Cuba	
Morelos	Cuautla-Matanzas, Matanzas, Cuba San Nicolás de los Garza-Bello Antioquia, Colombia; Hidalgo-Goliad, Texas; Cerralvo-Roma, Texas; Santiago-Mission, Texas; Apodaca-McAllen, Texas			
Nuevo León	San Nicolás de los Garza-Bello Antioquia, Colombia; Hidalgo-Goliad, Texas; Cerralvo-Roma, Texas; Santiago-Mission, Texas; Apodaca-McAllen, Texas	Hidalgo-Goliad, Texas; Santiago-Mission, Texas		Santiago-Mission Texas (Museos Virtuales)

Estado	Periódicos	Revistas	Plataformas virtuales	Otros
Oaxaca	<p>Juchitán de Zaragoza-Vall D'Ujxo, Provincia del Castellón, España; Oaxaca de Juárez-Santa Cruz, Colchagua; Chile; Santa María Huatulco-Quetzaltenango, Guatemala</p>	<p>Benito Juárez-Mar de la Plata, Argentina; Benito Juárez-Antigua, Guatemala; Benito Juárez-Wichita, Kansas; Benito Juárez-Pharr, Texas; Benito Juárez-Misión, Texas; Benito Juárez-Punta del Este, Uruguay</p>	<p>Juchitán de Zaragoza-Vall D'Ujxo, Provincia del Castellón, España; Santa María Huatulco-Quetzaltenango, Guatemala; Oaxaca de Juárez-Seaside, California; Oaxaca de Juárez-Cuenca, Ecuador</p>	Otros
Quintana Roo		<p>San Luis Potosí-Pico Rivera, California; San Luis Potosí-Tulsa, Oklahoma; San Luis Potosí-Spokane, Washington</p>	<p>San Luis Potosí-Pico Rivera, California; San Luis Potosí-Saint Louis, Misuri; San Luis Potosí-Pharr, Texas; San Luis Potosí-Idrija, Eslovenia; San Luis Potosí-Tulsa, Oklahoma; San Luis Potosí-Manizales, Caldas, Colombia; San Luis Potosí-McAllen, Texas; San Luis Potosí-Spokane, Washington</p>	<p>San Luis Potosí-Pico Rivera, California (Galerías); San Luis Potosí-Saint Louis, Misuri (Galería de las Ciudades Hermanas); San Luis Potosí-Pharr, Texas; San Luis Potosí-Idrija, Eslovenia; San Luis Potosí-Tulsa, Oklahoma; San Luis Potosí-Manizales, Caldas, Colombia; San Luis Potosí-McAllen, Texas; San Luis Potosí-Spokane, Washington</p>
San Luis Potosí	<p>San Luis Potosí-Pico Rivera, California; San Luis Potosí-Pharr, Texas (digitales); San Luis Potosí-Tulsa, Oklahoma</p>	<p>San Luis Potosí-Pico Rivera, California; San Luis Potosí-Tulsa, Oklahoma; San Luis Potosí-Spokane, Washington</p>	<p>San Luis Potosí-Pico Rivera, California; San Luis Potosí-Saint Louis, Misuri; San Luis Potosí-Pharr, Texas; San Luis Potosí-Idrija, Eslovenia; San Luis Potosí-Tulsa, Oklahoma; San Luis Potosí-Manizales, Caldas, Colombia; San Luis Potosí-McAllen, Texas; San Luis Potosí-Spokane, Washington</p>	<p>San Luis Potosí-Pico Rivera, California (Galerías); San Luis Potosí-Saint Louis, Misuri (Galería de las Ciudades Hermanas); San Luis Potosí-Pharr, Texas; San Luis Potosí-Idrija, Eslovenia; San Luis Potosí-Tulsa, Oklahoma; San Luis Potosí-Manizales, Caldas, Colombia; San Luis Potosí-McAllen, Texas; San Luis Potosí-Spokane, Washington</p>
Sinaloa	<p>Mazatlán-Grand Prairie, Alberta, Canadá; Mazatlán-Pharr, Texas; Mazatlán-Brownsville, Texas; Mazatlán-Port Isabel, Texas; Mazatlán-South Padre Island, Texas; Mazatlán-Pico Rivera, California; Mazatlán-Mission, Texas</p>	<p>Nacozarí de García-Douglas, Arizona; Hermosillo-Phoenix; Arizona</p>	<p>Mazatlán-Grand Prairie, Alberta, Canadá; Mazatlán-Pharr, Texas; Mazatlán-Brownsville, Texas; Mazatlán-Port Isabel, Texas; Mazatlán-South Padre Island, Texas; Mazatlán-Pico Rivera, California; Mazatlán-Mission, Texas</p>	<p>Nogales-Nogales, Arizona; Nacozarí de García-Douglas, Arizona; Hermosillo-Phoenix; Arizona</p>
Sonora	<p>Nacozarí de García-Douglas, Arizona; Hermosillo-Phoenix; Arizona</p>	<p>Nacozarí de García-Douglas, Arizona; Hermosillo-Phoenix; Arizona</p>	<p>Nogales-Nogales, Arizona; Nacozarí de García-Douglas, Arizona; Hermosillo-Phoenix; Arizona</p>	<p>Nogales-Nogales, Arizona; Nacozarí de García-Douglas, Arizona; Hermosillo-Phoenix; Arizona</p>
Tamaulipas	<p>Tampico-Houston, Texas; Reynosa-Pharr, Texas; Reynosa-Hidalgo, Texas; Reynosa-McAllen, Texas; Reynosa-Mission, Texas</p>	<p>Tampico-Houston, Texas</p>	<p>Reynosa-Pharr, Texas; Reynosa-Hidalgo, Texas; Reynosa-McAllen, Texas; Reynosa-Mission, Texas; Río Bravo-Mission, Texas; Río Bravo-Westaco, Texas</p>	<p>Reynosa-Pharr, Texas; Reynosa-Hidalgo, Texas; Reynosa-McAllen, Texas; Reynosa-Mission, Texas; Río Bravo-Mission, Texas; Río Bravo-Westaco, Texas</p>

Fuente: elaboración propia a partir de consultas en la Plataforma Nacional de Transparencia.

Otro de los elementos interesantes en los procesos de visibilidad de los AH es la difusión que se realiza a través de los diversos medios de comunicación, tanto tradicionales, como periódicos, revistas, documentales, programas de televisión, así como los generados a través de las novedosas tecnologías de la comunicación e información, tales como *podcast*, plataformas virtuales, museos virtuales, etc. De las consultas realizadas se sabe que se llevaron a cabo 125 eventos de difusión utilizando diversos medios. Los eventos fueron realizados por 37 municipios, que representan el 8.39 % de todos los municipios consultados. Estos municipios corresponden a 6 en los estados de Jalisco y Nuevo León, cada uno; 4 de Michoacán; 3 de Oaxaca, Sonora y Tamaulipas, cada uno; 2 de los estados de Chiapas y Guanajuato, respectivamente y 1 municipio de los estados de Campeche, Chihuahua, Guerrero, Hidalgo, Morelos, Quintana Roo, San Luis Potosí y Sinaloa.; El resto de los municipios de los estados no reporta el uso de instrumentos de difusión.

Como se puede observar en el cuadro anterior, un medio tradicional, *i. e.* el periódico sigue siendo el medio de comunicación más utilizado por los gobiernos locales para dar a conocer a la población la firma de AH, los eventos derivados de estos, los resultados y las novedades que traerá, así como los viajes de las autoridades a las ciudades hermanas. En este aspecto se destaca el municipio de Zapopan, en Jalisco, que prácticamente todos sus AH son comunicados por este medio, así como el municipio de Benito Juárez, donde se ubica Cancún, Quintana Roo; Mazatlán, Sinaloa; San Luis Potosí, SLP; Uruapan, Michoacán; Chihuahua, Chihuahua; Reynosa, Tamaulipas; y tanto San Cristóbal de las Casas como Tapachula, ambos municipios en el estado de Chiapas.

Entre los medios más novedosos se destacan las plataformas digitales y, una vez más, sobresalen los municipios del estado de Jalisco: Zapopan, Cautla, Chuiutlán, San Pedro Tlaquepaque, Tepatitlán de Morelos y Ameca. Resulta muy interesante el caso del municipio de San Luis Potosí, donde además hay una Galería de Ciudades Hermanas e información a través de revistas. Mazatlán, Sinaloa es también uno de los municipios que utiliza las plataformas digitales para hacer visibles sus variados AH. En Tamaulipas los municipios que las utilizan son Reynosa y Río Bravo; mientras que en Michoacán destaca Uruapan.

Otra de las estrategias innovadoras para hacer visible el AH es el utilizado por el municipio de Candelaria, Campeche, con San Andrés, Petén, Guatemala, que hicieron un documental.

Funcionalidad

La funcionalidad, una de las cualidades más deseables que debe tener un AH, refiere al conjunto de hechos concretos que muestran los resultados específicos de los instrumentos de internacionalización; o también, los efectos de la política de internacionalización. Clasificamos los resultados de la funcionalidad en cuatro conjuntos de acciones, eventos organizados o relacionados con el AH; uno de los objetivos más frecuentes de la firma de AH es la obtención de donaciones diversas, fundamentalmente equipo médico, bomberos, patrullas, autobuses escolares o dinero en efectivo, que beneficien a los habitantes del municipio. Sobre este último punto, es de suma relevancia la actividad económica generada a partir de la firma del AH, por lo que la apertura de negocios es un importante indicador de su funcionamiento. Otro de los indicadores, es compartir, a partir de las ventajas o cualidades que tiene una sociedad, eventos que buscan impactar en la vida de las personas o más bien en su calidad de vida a través de su capacitación, por lo que buscaremos estos eventos realizados o iniciados por el AH.

De acuerdo con las consultas realizadas se reporta que se realizaron 80 eventos relacionados con los AH en muy pocos municipios (solo 15), cifra que representan el 4.05 % de los municipios consultados. Estos son un municipio de Aguascalientes, 2 de Chiapas, 2 de Chihuahua, 1 de Hidalgo, 2 de Jalisco, 2 de Michoacán, 5 de Nuevo León, 3 de Oaxaca, 1 de Quintana Roo y 1 de San Luis Potosí. El resto de los municipios del resto de los estados no registra eventos.

Un primer rubro de estos eventos son los congresos a partir de la firma de los AH. Las ciudades que sobresalen en este rubro son Uruapan, Michoacán, que ha organizado un par de congresos a partir del AH entre Uruapan-Culver City, California, congreso sin nombre, ni fecha; con el AH entre Uruapan-Madrigal de las Altas Torres, Ávila, España, en este caso, un congreso referente al AH, sin nombre, ni fecha. Zapopan, Jalisco, es también

una ciudad que ha aprovechado su AH con la ciudad china de Putuo de la Ciudad de Shanghái, República Popular de China, para organizar el Festival Cultural China-Zapopan. En el estado de Chihuahua dos ciudades mencionan que han organizado congresos con sus ciudades hermanas, Ciudad Juárez-El Paso, Texas, “El Paso y Juárez Unidos” (sin fecha) y Chihuahua-La Paz, Bolivia, congreso relativo al AH (tampoco se proporciona nombre o fecha).

Otro aspecto importante es cuando la ciudad es invitada a eventos por su ciudad hermana. Tenemos los casos de Zapopan, Jalisco, invitada por la ciudad de Grand Rapids, Michigan, al “Festival del Vino, Cerveza y Comida de Grand Rapids”. Uruapan, Michoacán, vuelve a destacar en la gestión de su internacionalización al ser invitada por Culver City, California, como ciudad hermana a diversos eventos locales, así como por la ciudad de Matanzas, Cuba, a un festival cultural. En este caso también se encuentran las ciudades de Oaxaca de Juárez con Cuenca, Ecuador y el municipio de Benito Juárez, Quintana Roo, con la ciudad de Mission, Texas.

La organización de eventos en el marco de los AH es un indicador del funcionamiento de éstos. Una vez más las ciudades de Zapopan, Jalisco, y Uruapan, Michoacán, se distinguen. En el caso de Zapopan señala que por su AH con La Antigua, Guatemala, se organizó el “Programa de Especialización en Planeación Estratégica Urbana” en 2011 y de su AH con Putuo de la Ciudad de Shanghái, República Popular de China, se realizó el “Taller de Planeación urbana China-Zapopan”. Por lo que respecta a Uruapan, de su AH con la ciudad de Culver City, California, se organizó un seminario relacionado con el hermanamiento, los mismo que con el AH con la ciudad de Matanzas, Cuba, con el AH con Kansas, y finalmente con el AH con la ciudad de Madrigal de las Altas Torres, Ávila, España. Un caso interesante es el municipio de Santiago, Nuevo León, que en su AH con Mission, Texas, organiza un evento de capacitación sobre incendios urbanos para comités de protección civil. Eventos similares han tenido lugar en Chihuahua, Chihuahua, en su AH con la ciudad de El Paso, Texas, y en Santa María Huatulco en su AH con la ciudad de Quetzaltenango, Guatemala.

Los eventos de corte empresarial son atípicos en la gestión de AH; sin embargo, es parte de la flexibilidad y la innovación del instrumento de internacionalización. En las consultas se encontraron los siguientes eventos.

Del AH de Ciudad Juárez con El Paso, Texas, hubo una reunión auspiciada por el “El Paso Community Foundation”. Dentro del AH de Chihuahua, Chihuahua, con Albuquerque, Texas, un evento empresarial; el municipio de Peribán, Michoacán, en su AH con la ciudad de Perico, Matanzas, Cuba, organizó un evento empresarial vinculado al AH; finalmente, la ciudad de Oaxaca de Juárez en su AH con Cuenca, Ecuador, también menciona la organización de un evento empresarial.

Un tema muy importante en la definición y firma de AH es el apoyo a los procesos educativos entre las ciudades, pero es difícil de concretar por motivos diversos. Se encontraron algunas experiencias interesantes. El municipio de Zapopan, Jalisco, en su AH con la ciudad de Jinan, República Popular de China, ha generado diversos proyectos como la estancia de profesores de español en la Universidad de Shandong; la “Convocatoria para Programa de Becas para Ciudades Hermanas”, becas para estudiar chino mandarín en la Universidad de Jinan y un programa (online) para estudiar cultura e idioma chino (en 2015, 2017-2018 y 2022). De su AH con la ciudad de Chengdu, República Popular de China, se obtuvo el programa de becas para el conocimiento de lenguas extranjeras (2017); que fue de apoyo para estudiantes de licenciatura, maestría y doctorado en universidad de Chengdu (2015). La ciudad de Tapachula, Chiapas, en su AH con la ciudad de Santa Ana, California, menciona la organización de un evento educativo; de forma similar la ciudad de Uruapan en su AH con la ciudad de Matanzas, Cuba, y la ciudad de Oaxaca de Juárez con la ciudad de Seaside, California, también reportan actividades educativas.

Una de las mayores expectativas de diversos municipios mexicanos es que con la firma del AH se presente una creciente corriente de donaciones de sus ciudades hermanas. En términos de la funcionalidad del instrumento de internacionalización, se trata de uno de los elementos más notorios. Dentro del rubro de las donaciones se reportan 49 acciones en 21 municipios (*vid.* tabla 10), el 5.68 % de los municipios donde se llevó a cabo la consulta. Los municipios corresponden a 1 de Aguascalientes, 1 de Chiapas, 1 de Chihuahua, 3 de Guanajuato, 1 de Hidalgo, 3 de Jalisco, 1 de Michoacán, 1 de Nayarit, 3 de Nuevo León, 1 de San Luis Potosí, 2 de Sonora, 2 de Tamaulipas. Para el resto de los estados y sus municipios no hay donaciones reportadas.

Tabla 10. *Donaciones*

<i>Estado</i>	<i>Municipio</i>	<i>Ciudad Hermana</i>	<i>Número</i>	<i>Tipo</i>
Aguascalientes	Aguascalientes	Modesto, California	Sin dato	Ninguna
Chiapas	San Cristóbal de Las Casas	Ciudad Real, España	Una vez (por motivo del sismo de 2017)	Dinero
Chihuahua	Chihuahua	Albuquerque, Texas	Sin dato	Equipo de bomberos y camiones
Guanajuato	Acámbaro	Laredo, Texas	3	Camiones
Guanajuato	Moroleón	Esquipulas, Guatemala		Otros (La rosa de la Paz)
Guanajuato	Guanajuato	Ashland, Oregón	3	Vehículo de bomberos, equipo de rescate y dos ambulancias
Jalisco	Cuautla	Renton, Washington	1	Auto patrulla
Jalisco	Zapopan	Grand Rapids, Michigan	1	Cocina Industrial para el CONALEP de Zapopan 2008
Jalisco	Zapopan	Chengdu, República Popular de China	1	Equipo médico y cubrebocas (20 000)
Jalisco	Ameca	South Lake Tahoe, California	2	Camiones recolectores de basura
Hidalgo	Tula de Allende	Benicia, California	1	Ambulancia
Michoacán	Uruapan	Culver City, California	2	Ambulancias y camiones de bomberos
Michoacán	Uruapan	Kansas; Kansas	1	Ambulancias
Morelos	Cuernavaca	Laredo, Texas	1	Equipo de bomberos
Nayarit	Xalisco	Taos, Nuevo México	1	Ambulancia
Nuevo León	Hidalgo	Goliad, Texas	No se especifica	Camiones escolares y equipos de bomberos
Nuevo León	Cerralvo	Roma, Texas	No se especifica	Patrullas
Nuevo León	Santiago	Mission, Texas	No se especifica	Equipo de bomberos
San Luis Potosí	San Luis Potosí	Pico Rivera, California	No se especifica	Patrullas y acervo de la Galería de Ciudades Hermanas.
San Luis Potosí	San Luis Potosí	Saint Louis, Missouri	No se especifica	No se especifica
San Luis Potosí	San Luis Potosí	Pharr, Texas	No se especifica	Acervo histórico cultural de la Galería de Ciudades Hermanas.
San Luis Potosí	San Luis Potosí	Idrija, Eslovenia	No se especifica	Acervo histórico cultural de la Galería de Ciudades Hermanas.
San Luis Potosí	San Luis Potosí	Tulsa, Oklahoma	1	Camión de bomberos
San Luis Potosí	San Luis Potosí	McAllen, Texas	1	Libro
Sonora	Nogales	Nogales, Arizona		Pizarra, postes y lámparas para estadio.
Sonora	Hermosillo	Phoenix; Arizona	2	Carro de bomberos y monumentos
Tamaulipas	Miguel Alemán	Cuero, Texas	Sin dato	Equipo de bomberos y equipo médico
Tamaulipas	Tampico	Houston, Texas	Sin dato	Camiones y equipo de bomberos
Morelos	Cuernavaca	General Villegas, Buenos Aires; Argentina	1	Equipo de bomberos

Fuente: elaboración propia a partir de consultas en la Plataforma Nacional de Transparencia.

Como se puede observar en la tabla 10, en general, las donaciones están relacionadas con el bienestar de la población, puesto que la mayor cantidad de ellas son equipos y carros de bomberos, ambulancias, equipo médico, etc. Con una menor cantidad se encuentran las patrullas, camiones escolares, equipamiento para escuelas y monumentos. Excepcionalmente hubo la donación de dinero; finalmente, llama la atención que solo el municipio de San Luis Potosí tenga donaciones para su Galería de Ciudades Hermanas.

Uno de los temas más interesantes, pero más difíciles de la gestión de los AH, es la apertura de nuevos negocios. Producto de las consultas realizadas sabemos que se han abierto 4 negocios en tres municipios: 1 en Tapachula, Chiapas (establecimiento dedicado a eventos turísticos), 2 en la ciudad de Chihuahua, Chihuahua (establecimiento de una fábrica y un negocio dedicado a negocios turísticos), y 1 en Hermosillo, Sonora (restaurante).

El último indicador de la funcionalidad son los eventos organizados dentro del AH y que beneficien directamente a la población local, como eventos de capacitación, intercambios estudiantiles, encuentros deportivos, etc. Se cuentan 27 eventos en 14 municipios, esto indica que el 3.78% de los municipios consultados tuvieron este tipo de actividades, entre ellos 1 municipio de Chihuahua, dos municipios de Jalisco, dos municipios de Michoacán, tres de Nuevo León, dos de Oaxaca, uno de Quintana Roo, uno de San Luis Potosí y dos de Sonora.

Este tipo de eventos son un producto de la forma en que se gestionan los AH; de forma similar que otros aspectos de la internacionalización estudiados, hay municipios y ciudades que se destacan sobre otras. Zapopan, Jalisco, ha encontrado la utilidad de sus AH en eventos de capacitación para servidores públicos y estudiantes. En su AH con la ciudad de Grand Rapids, Michigan, se generó un “Programa de formación para servidores públicos”, que impacta en la capacitación en materia de seguridad pública a miembros de la policía de Zapopan por el equipo Special Response Team the Grand Rapids. De su AH con la ciudad de Jinan, República Popular de China, se han implementado clases de idiomas, y con la ciudad de Chengdu, República Popular de China, también el marco de AH, intercambios estudiantiles y cursos de idiomas.

Tabla 11. *Eventos de funcionalidad por municipio y ciudad hermana*

<i>Estado</i>	<i>Congresos</i>	<i>Ferias</i>	<i>Desfiles</i>	<i>Invitación a festival cultural</i>
Aguascalientes				
Chiapas	San Cristóbal de las Casas-Popayán del Cauca, Colombia, congreso gastronómico, 2022 y 2023			
Chihuahua	Ciudad Juárez-El Paso, Texas, "EL Paso y Juárez Unidos", sin fecha. Chihuahua-La Paz, Bolivia, congreso relativo al hermanamiento, sin nombre, ni fecha.			
Hidalgo			Tula de Allende-Benicia, California, desfiles de ciudades hermanas	
Jalisco	Zapopan-Putuo de la Ciudad de Shanghái, República Popular de China, Festival Cultural China-Zapopan .		San Pedro Tlaquepaque-Springfield, Missouri, Festival de Ciudades Hermanas y desfile tradicional de San Pedro Tlaquepaque. Ameca-South Lake Tahoe, California, desfile del 4 de Julio.	Zapopan-Grand Rapids, Michigan, ciudad invitada al Festival del Vino, Cerveza y Comida de Grand Rapids.

Seminario	Eventos empresariales	Eventos educativos	Eventos deportivos	Otros
Chihuahua-El Paso, Texas, sin nombre, ni fecha de evento.	Ciudad Juárez-El Paso, Texas, reunión auspiciada por el "El Paso Community Foundation", sin fecha Chihuahua-Albuquerque, Texas, evento empresarial, sin nombre, ni fecha.	Tapachula-Santa Ana, California, evento educativo, sin nombre, ni fecha.	Ciudad Juárez-El Paso, Texas, carrera binacional "Run Internacional. The U.S, México 10K", sin fecha.	Aguascalientes-Modesto, California, se reporta un evento sin nombre, ni fecha.
Zapopan-La Antigua, Guatemala, "La Antigua Guatemala 2011: programa de especialización en planeación estratégica urbana" 2011. Zapopan-Putuo de la Ciudad de Shanghai, República Popular de China, Taller de Planeación urbana China-Zapopan		Zapopan-Jinan, República Popular de China, Estancia de profesores de español en al Universidad de Shandong; Convocatoria para programa de Becas para ciudades hermanas; Becas para estudiar Chino-Mandarín en la Universidad de Jinan y programa <i>on line</i> para estudiar cultura e idioma chino, 2015, 2017-2018 y 2022. Zapopan-Chengdu, República Popular de China, Programa de becas para el conocimiento de lenguas extranjeras (2017); asistencia de tres regidores a la Feria de Innovación y de Emprendimiento de Chengdu (2017); apoyo para estudiantes de licenciatura, maestría y doctorado en universidad de Chengdu (2015).		Zapopan-Phoenix, Arizona, VerdeExchange Conference y visita de una delegación de Phoenix, sin fecha.

<i>Estado</i>	<i>Congresos</i>	<i>Ferias</i>	<i>Desfiles</i>	<i>Invitación a festival cultural</i>
Michoacán	Uruapan-Culver City, California, congreso, sin nombre, ni fecha. Uruapan-Madrigal de las Altas Torres, Ávila, España, congreso referente al hermanamiento, sin nombre, ni fecha.		Uruapan-Culver City, California, desfiles de ciudades hermana, sin fecha.	Uruapan-Culver City, California, ciudad hermana invitada a eventos locales, sin nombre, ni fecha. Uruapan-Matanzas, Matanzas; Cuba, Ciudad invitada a festival cultura, sin nombre, ni fecha.
Nuevo León	Apodaca-McAllen, Texas, Experiencias Ciudades Hermanas, 22 de agosto de 2022.	Santiago-Mission, Texas, Texas Citrus Fiesta, sin fecha. Apodaca-McAllen, Texas, Galatic Binational Concer Galatic Binational Concer, 4 de mayo de 2023.		
Oaxaca		Juchitán de Zaragoza-Vall D'Uixo, Provincia del Castellón, España, sin nombre, ni fecha.		Oaxaca de Juárez-Cuenca; Ecuador, sin nombre, ni fecha.
Quintana Roo				Benito Juárez-Mission, Texas, sin nombre, ni fecha.
San Luis Potosí		San Luis Potosí-Pico Rivera, California, festivales de ciudades hermanas (3), sin fecha.		

Fuente: elaboración propia a partir de consultas en la Plataforma Nacional de Transparencia.

<i>Seminario</i>	<i>Eventos empresariales</i>	<i>Eventos educativos</i>	<i>Eventos deportivos</i>	<i>Otros</i>
<p>Uruapan-Culver City, California, organización de seminario relacionado con el hermanamiento, sin nombre, ni fecha.</p> <p>Uruapan-Matanzas, Matanzas; Cuba, seminario con relación a la ciudad hermana, sin nombre, ni fecha.</p> <p>Kansas; Kansas, seminario con temática de la ciudad hermana, sin nombre, ni fecha.</p> <p>Uruapan-Madrigal de las Altas Torres, Ávila, España, congreso referente al hermanamiento, sin nombre, ni fecha.</p>	<p>Peribán-Perico, Matanzas, Cuba, evento empresarial vinculado al hermanamiento, sin nombre, ni fecha.</p>	<p>Uruapan-Matanzas, Matanzas; Cuba, organización de eventos educativos en el marco del hermanamiento, sin nombre, ni fecha.</p>	<p>Uruapan-Matanzas, Matanzas; Cuba, organización de eventos deportivos en el marco del hermanamiento, sin nombre, ni fecha.</p>	<p>San Nicolás de los Garza-Bello Antioquia, Colombia, rueda de prensa empresarios, periodistas y académicos de Nuevo León, 24 de marzo de 2022.</p> <p>Hidalgo-Goliad, Texas, ceremonias de la batalla del 5 de mayo y del nacimiento del gral. Ignacio Zaragoza, sin fecha.</p> <p>Cerralvo-Roma. Texas, Reuniones binacionales, Cada mes desde 2023</p>
<p>Santiago-Mission, Texas, capacitación sobre incendios urbanos para comités de protección civil, sin fecha.</p>				
<p>Santa María Huatulco-Quetzaltenango, Guatemala, sin nombre, ni fecha.</p>	<p>Oaxaca de Juárez-Cuenca; Ecuador, sin nombre, ni fecha.</p>	<p>Oaxaca de Juárez-Seaside, California, sin nombre, ni fecha.</p>		

La ciudad de San Luis Potosí mantiene una interesante relación con sus ciudades hermanas. Además de instituir su Galería de Ciudades Hermanas, mantiene otro tipo de intercambios. Con la ciudad de Pico Rivera, California, se han organizado encuentros deportivos, intercambios estudiantiles y alojamiento con familias anfitrionas locales. Con la ciudad de Tulsa, Oklahoma organizaron encuentros deportivos, intercambios estudiantiles, estancias con familias anfitrionas locales, veranos de investigación e intercambio de estudiantinas, grupos y bandas. Con las ciudades de Saint Louis, Missouri y McAllen, Texas, se les extienden invitaciones para participar en el Festival de las Ciudades Hermanas.

Un caso interesante es el municipio de Benito Juárez, que ha utilizado sus AH para llevar a cabo intercambios estudiantiles y estancias con familias anfitrionas locales. Tal es el caso con los AH con Wichita, Kansas, con Pharr, Texas, y con Mission, Texas. Otra ciudad que se distingue por utilizar esta estrategia para darle funcionalidad a sus AH es Oaxaca de Juárez, con sus ciudades hermanas de Seaside, California, y Santa Cruz, Colchagua, Chile. En el caso de Uruapan, Michoacán, además de los intercambios estudiantiles y alojamiento con familias anfitrionas (Culver City, California), se gestionan encuentros deportivos, intercambio de estudiantinas, grupos y bandas (Matanzas, Cuba).

Los intercambios estudiantiles y programas de alojamiento con familias anfitrionas son una de las estrategias más empleadas por las ciudades para darle funcionalidad a sus AH, como son los casos de Chihuahua, Chihuahua, con Albuquerque, Nuevo México; Tepatlán de Morelos, Jalisco, con Laredo, Texas; Santa María Huatulco, Oaxaca, con Quetzaltenango, Guatemala. En otros AH se organizan encuentros deportivos y clases de idiomas, *e. g.*, Nogales, Sonora, con Nogales, Arizona, y Hermosillo, Sonora, con Phoenix, Arizona (en este último hay incluso intercambio de profesores). Y hay otros en los que no queda muy claro la funcionalidad, pero las autoridades señalan acciones, tal es el caso de Peribán, Michoacán, con Perico, Matanzas, Cuba, (visita diplomática a la Embajada de Cuba en México); Hidalgo, Nuevo León, con Goliad, Texas (visita anual de autoridades); Santiago, Nuevo León-Mission, Texas, y Apodaca, Nuevo León-McAllen, Texas (semana de cine, gastronomía y cultura).

<i>Estado</i>	<i>Geográficas</i>	<i>Culturales</i>	<i>Medio-ambientales</i>	<i>Económicas</i>	<i>Movilidad (transporte)</i>	<i>Deportivas</i>	<i>Salud</i>	<i>Municipios</i>
Guanajuato	1	2	0	1	0	0	0	2
Guerrero								0
Hidalgo	0	0	1	1	0	0	0	1
Jalisco	2	6	5	6	2	3	3	6
Estado de México								0
Michoacán	3	4	3	4	2	3	4	5
Morelos	1	1	1	1	1	0	1	1
Nayarit	1	0	0	0	0	0	0	1
Nuevo León	4	6	4	7	4	4	1	7
Oaxaca	2	3	1	2	1	1	1	3
Puebla								0
Querétaro								0
Quintana Roo	1	2	2	2	2	1	0	2
San Luis Potosí	1	1	1	1	1	1	0	1
Sinaloa	0	1	1	1	0	0	0	1
Sonora	0	0	0	1		1	0	2
Tabasco								0
Tamaulipas	0	3	3	3	2	0	0	3
Tlaxcala								0
Veracruz								0
Yucatán								0
Zacatecas								0
<i>Suma</i>	<i>19</i>	<i>34</i>	<i>25</i>	<i>34</i>	<i>19</i>	<i>16</i>	<i>11</i>	<i>40</i>
								401

Fuente: elaboración propia con base en la Plataforma Nacional de Transparencia.

Lo que podemos observar es que de todos los municipios consultados (401) solo 40, correspondientes a 16 estados, mencionaron que contemplaron algún tipo de consideración para la firma de AH con ciudades extranjeras, esto es el 9.98 %. Los estados cuyos municipios utilizaron en mayor medida este tipo de criterios para impulsar la firma de sus AH son los de Nuevo León (Monterrey, San Nicolás de los Garza, Guadalupe, Hidalgo, Santiago, Cerralvo y Apodaca), Jalisco (Cuautla, Chihuahatlán, Zapopan, San Pedro Tlaquepaque, Tepatitlán de Morelos y Ameca) y Michoacán (Uruapan, Nuevo Parangaricutiro, Tingambato, Lázaro Cárdenas y Paribán); con tres municipios se encuentran los estados de Chiapas (Tapachula, San Cristóbal de las Casas y Palenque), Oaxaca (Juchitán de Zaragoza, Oaxaca de

Juárez y Santa María Huatulco) y Tamaulipas (Tampico, Reynosa y Río Bravo); con dos Guanajuato (León y Moroleón), Sonora (Nogales y Nacoziari de García) y Quintana Roo (Benito Juárez y Othón P Blanco), y con uno Campeche (Candelaria), Chihuahua (Chihuahua), Hidalgo (Tula de Allende), Morelos (Cuautla), Nayarit (Xalisco), San Luis Potosí (San Luis Potosí) y Sinaloa (Mazatlán). La mayor parte de los municipios consideran los temas culturales y los económicos como los más relevantes para firmar AH. Los temas relativos al medioambiente fueron los segundos que tomaron en cuenta los gobiernos locales. Los elementos geográficos y las políticas de movilidad ocuparon el tercer lugar como elementos indispensables para la firma de sus AH; finalmente, se encuentran los temas deportivos y los relativos a la salud.

Los temas específicos con mayor consideración fueron los económicos con un total de 290 menciones, el 34.81 % del total; las consideraciones culturales se mencionan el 31.45 %, esto es 262 veces; los temas medioambientales se mencionan 100 veces por los municipios, es decir, el 12 % del total; las consideraciones geográficas solo son mencionadas 65 veces, equivalente al 7.8 % del total. Mientras tanto, los temas de movilidad 54 veces (6.48 %); los temas deportivos 51 veces (6.12 %) y los temas de salud solo 11 veces, el 1.32 %.

Estos resultados son relevantes porque muestran que los gobiernos locales que generan una política de internacionalización, gestionan estratégicamente sus AH. No es casual que poco más de un tercio partan de consideraciones económicas, ya sea para atraer inversiones, apoyar el desarrollo de sectores específicos, como la agricultura, la industria y el comercio, buscar oportunidades en el sector inmobiliario, o simplemente atraer nuevos visitantes que dinamicen el sector turístico local. Se aprecia una utilidad concreta del instrumento de política internacional local. Resulta significativo que la segunda consideración para la firma de los AH (poco más de un tercio) sean los relativos a la cultura, consideraciones que van desde explorar la historia conjunta, valorar las costumbres, la música, la religión, la gastronomía, hasta elementos que podríamos llamar gestión cultural con objetivos diversos, desde el enriquecimiento del acervo, asesorías o compartir la *expertise* en temas de monumentos, bibliotecas, museos, ciudades patrimonio, ciudades universitarias, etcétera.

Los elementos geográficos como consideración para la firma de un AH son significativos, porque tener condiciones geográfico-ambientales similares puede ayudar (mediante su *expertise*) a la gestión del territorio, gestión urbana y diversas problemáticas, como la movilidad, la vivienda, gestión de recursos, tratamiento y disposición final de residuos, seguridad pública, etc. El intercambio de información que puede darse a través de un AH es un elemento estratégico muy valioso para la generación de políticas específicas. La suscripción de AH bajo la lógica de compartir, y con los escasos recursos con que cuentan los gobiernos locales, se transforma en elemento crucial de la política de internacionalización, por lo que no son menos importantes temas como las diversas formas de gestionar el deporte y/o la salud. El deporte *amateur*, el deporte individual, el deporte en equipo, la organización de ligas, el deporte de alto rendimiento, el deporte de aventura, la organización de eventos deportivos, son algunos ejemplos de temáticas para considerar en AH. Los servicios médicos son también elementos a considerar en la decisión de firmar un AH, pudiendo ser importantes detonadores temas como la medicina preventiva, la enfermería, los servicios de rehabilitación, los servicios odontológicos, la medicina tradicional y alternativa, etcétera.

Conclusiones

La internacionalización de los municipios y ciudades es una política compleja, que para alcanzar todas sus potencialidades requiere del análisis y consideración, tanto de elementos previos como de procedimientos de gestión. La decisión de gestionar una política de internacionalización de ciudades y municipios es estratégica y por lo tanto la política respectiva también debería serlo. El espíritu originario de los hermanamientos de ciudades, “hermanar pueblos, no gobiernos” continua vigente, aún en los AH que ya no están activos o que solo fueron firmados con fines protocolarios. A pesar de las dificultades en el diseño e instrumentación de la política internacional local, no es imposible, pero sí es un trabajo arduo y con objetivos a mediano y largo plazo. Es quizá por ello que los municipios mexicanos tienen pocos incentivos para desarrollar este tipo de política.

Como parte de la consideración estratégica de la política de internacionalización debe prevalecer el componente racional como elemento de acercamiento a potenciales socios, como elemento de sustentación del AH. Si bien, el éxito no está asegurado, es más probable cuando tenemos algo en común y podemos compartirlo. Es preciso superar el modelo voluntarista y con poco fundamento para la firma de AH y diseñar de manera inteligente y racional la política internacional local.

Como se muestra en este trabajo, los elementos necesarios para institucionalizar la política internacional local están presentes en buena parte de los gobiernos municipales, si bien no en su totalidad, sí en diferente grado. Se puede, en permanente montaje y adaptación, adicionar elementos con un potencial de ser utilizados por las administraciones siguientes, de tal manera que no solo la política internacional, sino su institucionalización es una tarea a corto y mediano plazo para los gobiernos locales.

Los resultados mostrados en las dimensiones de visibilidad y funcionalidad, más que exponer el fracaso de las políticas de internacionalización lo que revelan es el gran espacio de oportunidad que potencialmente puede ser generado por la internacionalización y que no es plenamente aprovechado por los gobiernos locales; por ende, los empresarios pierden oportunidades de negocios e inversión; la sociedad civil deja de generar proyectos culturales, educativos, deportivos, etc.; la ciudadanía podría, en general, acceder a beneficios concretos y tangibles que impacten la vida económica y social de los municipios y ciudades.

Como reto, la internacionalización es una actividad en constante construcción y reconstrucción por los vaivenes de la política local que cambia de administración, y de prioridades, cada cierto tiempo (cada tres o seis años). Debe superarse la práctica de “borrón y cuenta nueva” respecto a lo logrado por la administración saliente. Dentro del porcentaje de cuestionarios no atendidos hubo una gran cantidad de respuestas que hacían referencia a AH no encontrados, que había terminado su vigencia o que se desconocían por qué la administración vigente no lo había firmado. Un desafío es incrementar la participación de los diversos sectores que componen la sociedad en la gestión de las políticas de internacionalización, de modo que los beneficios impacten a la mayor parte de la sociedad.

Referencias

- Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE). (2007). *Programa Mexicano de Ciudades Hermanas y Cooperación Internacional Descentralizada (PROMECHCID)*. SRE.
- Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE). (2015). *Guía de recomendaciones de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) para la Acción Internacional de estados y municipios de México*. SRE.
- Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE). (2021). *El ABC de la internacionalización de las ciudades mexicanas*. Instituto Matías Romero / Fundación Konrad Adenauer.
- Secretaría del Migrante y Enlace Internacional (SEMEI). (2020). *Manual de acción internacional de los gobiernos locales del estado de Guanajuato*. https://derechoshumanos.guanajuato.gob.mx/docs/128/MANUAL-MIGRANTE-Protegido_compressed.pdf