



**Buenas prácticas y aproximaciones
para la medición de la**

ACCIÓN EXTERIOR DESDE LA MIRADA REGIONAL

**Los casos de California, Catalunya,
Guanajuato, Jujuy y
Renania del Norte-Westfalia**

Coordinadores Editoriales

Monserrat Iglesias
Nicolás Mancini
Jorge A. Schiavon
Patricio Garza

**Buenas prácticas y aproximaciones
para la medición de la**

ACCIÓN EXTERIOR DESDE LA MIRADA REGIONAL

**Los casos de California, Catalunya,
Guanajuato, Jujuy y
Renania del Norte-Westfalia.**

Coordinadores Editoriales

Monserrat Iglesias
Nicolás Mancini
Jorge A. Schiavon
Patricio Garza



Paradiplomacia.org



México, 2023.

Buenas prácticas y aproximaciones para la medición de la Acción Exterior desde la mirada regional. Los casos de California, Catalunya, Guanajuato, Jujuy y Renania del Norte-Westfalia

Primera edición: Octubre 2023

D.R. © Fundación Konrad Adenauer, Paradiplomacia.org y Generalitat de Catalunya - Gobierno de Cataluña, Delegación del Gobierno en México y en Centroamérica

Las características de esta publicación son propiedad de la Fundación Konrad Adenauer, de Paradiplomacia.org y de la Generalitat de Catalunya - Gobierno de Cataluña, Delegación del Gobierno en México y en Centroamérica

ISBN: en trámite

Queda prohibida la reproducción parcial o total, directa o indirecta, del contenido de la presente obra, sin contar previamente con la autorización expresa y por escrito de los editores, en términos de lo así previsto por la Ley Federal de Derechos de Autor y, en su caso, por los tratados internacionales aplicables.

Impreso y encuadernado en México / Printed in Mexico

ÍNDICE

- **Presentación Fundación Konrad Adenauer**..... 7
- **Presentación de la delegación de Cataluña en México y en Centroamérica**..... 9
- **Presentación Paradiplomacia.org**.....13
- **Prólogo**..... 15
- **¿Por qué y cómo evaluar buenas prácticas de internacionalización de gobiernos locales?**..... 19
- **Criterios para evaluar buenas prácticas paradiplomáticas. Una propuesta práctica**..... 27
- **Las relaciones internacionales de California en un mundo globalizado: tendencias y buenas prácticas**..... 45
- **La acción exterior de la Generalitat de Cataluña: una mirada global desde la singularidad no estatal**..... 85
- **Internacionalización y atención a migrantes: Guanajuato, referente mundial**..... 111
- **Jujuy: un camino hacia la internacionalización de vanguardia. Paradiplomacia y perspectiva global**..... 131
- **Prácticas y prioridades de la acción exterior de Renania del Norte-Westfalia**..... 159



Presentación Fundación Konrad Adenauer

Para la Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS) México es un privilegio colaborar con la Delegación de Cataluña para México y Centroamérica y Paradiplomacia.org en este esfuerzo por brindar este manual práctico para funcionarios públicos de gobiernos locales interesados en establecer esquemas de internacionalización. Este manual servirá como una base, aportando criterios cualitativos y cuantitativos para medir la acción exterior de los gobiernos locales, lo cual representa un enfoque innovador, ya que es la primera publicación de este tipo en México. Asimismo, el libro contiene casos de estudio redactados por especialistas y protagonistas, de los cuales pueden obtenerse distintas miradas sobre las estrategias de internacionalización que puede llevar a cabo un gobierno local.

En la KAS entendemos que, si bien la política exterior de un país como México es responsabilidad del ejecutivo federal a través de la SRE, sus representaciones diplomáticas en el exterior y la labor del Servicio Exterior Mexicano, quienes la realizan con excelencia y gran

dedicación, las relaciones internacionales de un país, en un sentido más amplio, van más allá de esto. Nos encontramos ante la construcción de una nueva gobernanza mundial, la cual involucra la participación de distintos actores para atender los desafíos globales. En este sentido, la política exterior del gobierno federal es una parte importante de las relaciones internacionales de México, pero hay muchas oportunidades para otras instancias, como centros de investigación, universidades, el sector privado o distintos órganos políticos de México. En particular, los gobiernos de gobiernos locales cuentan con enormes oportunidades de mejorar su capacidad de gestión si se dedican a la cooperación internacional y la hacen parte de sus programas de gobierno.

Como KAS, estamos convencidos de que, en un mundo globalizado y multipolar, las relaciones internacionales de las ciudades no son una opción, sino una gran oportunidad y casi un deber ser. Debemos estar conscientes, presentes y actuando en las relaciones internacionales para aprovechar las oportunidades que ofrecen. Para esto, hay que desarrollarlas, capacitando a las personas que van a dedicarse a estas relaciones con profesionalismo. Es por ello que celebramos con entusiasmo esta iniciativa, la cual se convertirá en una pieza de suma importancia y relevancia. Nosotros nos sumamos a este esfuerzo con alta convicción, pues una fundación política alemana como la KAS, lleva el desarrollo local en su ADN porque eso es parte de la realidad política en un país como Alemania desde hace mucho tiempo. Por eso, nos complace participar en esta iniciativa y agradecemos a todos los que hicieron posible este esfuerzo.

Esperamos que este libro sea una herramienta útil para que los gobiernos locales puedan diseñar e implementar mejores esquemas de cooperación internacional que coadyuven a su desarrollo.

Hans Blomeier
Representante en México



Presentación de la delegación de Cataluña en México y en Centroamérica

En éstos últimos años, hemos visto como las ciudades han aumentado de forma considerable sus esfuerzos de posicionamiento internacional y han desplegado estrategias de paradiplomacia con el objetivo de hacerse más visibles. No es nuevo que, en un momento de creciente globalización, lo local cobre una mayor relevancia como espacio de proximidad ciudadana, de hecho, hoy por hoy la internacionalización es una necesidad y, casi, una obligación para estos actores locales.

Sin embargo, no se cuenta con mucha bibliografía sobre la acción exterior de los estados y/o regiones. Por ello, desde la Delegación del Gobierno de Cataluña en México y en Centroamérica, junto con nuestros aliados la Fundación Konrad Adenauer (KAS), Paradiplomacia.org y el Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE) nos surgió la idea del libro que está en sus manos. Buscamos crear un manual práctico y a la vez, ambicioso, el cual sirva como base académica, que pueda aportar recomendaciones

de criterios cualitativos y cuantitativos para coadyuvar a medir la acción exterior local y, al mismo tiempo, poder comparar diferentes casos de estudio. Un proyecto del cual se pueda aprender e identificar lecciones aprendidas, y extraer de forma fácil, diferentes herramientas.

Consideramos que mediante los casos de estudio que se presentan en esta publicación y que fueron escritos por grandes especialistas, se pueden destacar distintos abordajes que obedecen a diversas vocaciones territoriales y contextos locales que, en su caso, se podrían implementar en otros territorios, sin olvidar la importancia de diseñar trajes a la medida.

Con esta lógica identificamos regiones que no solamente estén interesadas en acción exterior, sino que ya estén ejerciéndola. En México seleccionamos al estado de Guanajuato, del corazón de la nación mexicana, es un territorio histórico, ubicado en un punto estratégico, geopolítico y económico, el cual busca ser clave para el país mediante captación de inversiones, enfatizando su perfil migratorio y la gobernanza que han generado en torno a este tema.

Cuando uno analiza, estados y su acción exterior, un referente importante es California como la entidad más rica de Estados Unidos y la más poblada de esa nación, considerando además que por sí misma representa la economía número cinco del mundo. El estado cuenta con un porcentaje importante de personas latinas, asiáticas, europeas, africanas y de otros lugares. Este rasgo demográfico le imprime una esencia multifacética. Además, California es la meca del cine, la innovación, la moda y otras manifestaciones artísticas y culturales.

Por su parte, la Provincia de Jujuy es una de las 23 provincias que conforman la República Argentina, conocer el escenario en el que está inserta servirá de referencia para comprender los desafíos de contexto a los que la gestión de gobierno regional debió

enfrentarse para concretar su plan internacionalización y un mayor aprovechamiento de sus recursos para beneficiar el desarrollo territorial.

También resulta muy ilustrativo el caso de Renania del Norte-Westfalia con 18 millones de habitantes y produciendo el 20% del PNB de Alemania. La acción exterior de Renania del Norte-Westfalia se centra en una serie de relaciones bilaterales. El estado mantiene 19 alianzas con regiones de todo el mundo y participa regularmente de manera bilateral con otros estados, tanto a nivel regional como nacional.

Finalmente, el territorio de Catalunya, la región que busca tener una creciente influencia global. En los últimos años, ha impulsado la apertura de 21 Delegaciones con presencia en 73 países, con el objetivo de ser un actor relevante y posicionar a Catalunya como un territorio de innovación desde sus políticas públicas, y siendo la zona más estratégica para la creación de startups del sur de Europa.

En ese sentido, desde la Delegación del Gobierno de Catalunya en México y en Centroamérica esperamos poder aportar al debate y a la reflexión en torno a la importancia de la acción exterior de los gobiernos regionales como una política pública que beneficia el desarrollo local, y que este libro, sea no solamente una lectura interesante sino una herramienta de consulta para apoyar la medición de esta práctica por parte de todas aquellas personas e instituciones que ejercen y articulan las relaciones internacionales desde los territorios.

**Delegado del Gobierno de Catalunya
en México y en Centroamérica
Sr. Lleïr Daban**



Presentación Paradiplomacia.org

En los últimos años, en Paradiplomacia.org trabajamos para generar aportes en la construcción de herramientas para evaluar, calificar y comunicar las buenas prácticas que conforman el accionar de los gobiernos locales en el plano internacional. Hace años también, que descubrimos excelentes socios para trabajar en equipo y sumar fuerzas. Hoy junto a la Delegación del Gobierno de Cataluña en México y en Centroamérica, la Fundación Konrad Adenauer México y el CIDE volvimos a coincidir en el armado de este valioso documento.

Este libro, es un modelo para armar. Su riqueza radica en la multiplicidad de enfoques que propone para observar, evaluar y valorar la práctica de la paradiplomacia. Lo enriquece también, la variedad de casos reales contados por sus protagonistas. El lector podrá abordar cada caso y someterlo a los criterios e indicadores propuestos en el libro, pero también a sus propios puntos de vista. Cada lectura permitirá descubrir un poco más sobre la práctica y sus múltiples dimensiones de acción. También, podrán verse patrones

que se repiten y dejan ver como esta política pública en crecimiento en nuestro continente descubre buenas prácticas dignas de ser estandarizadas, replicadas y compartidas.

Personalmente es un gran gusto trabajar codo a codo con Monserrat Iglesias Servin. A lo largo de los últimos años hemos coincidido en la generación de contenidos y proyectos que buscaron enriquecer el debate en torno a la Paradiplomacia a nivel latinoamericano. Celebramos la oportunidad de generar esta instancia de aprendizaje conjunta y esperamos que esta publicación sea el primer paso en un diálogo constructivo con cada lector, cada gestor local y cada académico que comparta esta pasión con nosotros.

Director de Paradiplomacia.org
Nicolás Mancini



Prólogo

Jorge A. Schiavon¹

La creciente globalización en el sistema internacional ha incrementado de manera sustantiva los costos del aislamiento para los Estados nacionales y subnacionales a nivel mundial. Además, el aumento de la interdependencia en el ámbito global, la democratización, la descentralización y la apertura económica a nivel nacional han abierto los espacios para actores diferentes a los Estados nacionales en la agenda mundial. A medida que estos cambios internacionales y nacionales han aumentado en intensidad, los gobiernos locales, tanto a nivel de ciudades, como de municipios y estados, enfrentan costos decrecientes para su participación en los asuntos internacionales, así como incentivos para hacerlo, dada la necesidad de promover el desarrollo a nivel local.

¹ Profesor de tiempo completo en el Departamento de Estudios Internacionales de la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México, y profesor-investigador titular (en licencia) en la División de Estudios Internacionales del CIDE.

Por estas razones, desde hace tres a cuatro décadas, los gobiernos locales a nivel mundial han incrementado de manera importante sus actividades internacionales, y este fenómeno es conocido como paradiplomacia. A través de la esta paradiplomacia, los gobiernos locales han buscado, buscan y buscarán promover sus exportaciones; atraer inversión extranjera directa, remesas y turismo; atender a sus comunidades en el exterior, y beneficiarse de la cooperación internacional descentralizada para generar seguridad, desarrollo y bienestar a nivel local.

Ante el aumento de la paradiplomacia, la literatura sobre el tema ha crecido sustantivamente en el ámbito académico. Asimismo, desde el sector gubernamental, se han ido generando manuales y guías para ordenar, promover y facilitar la internacionalización de los gobiernos locales. Un esfuerzo muy exitoso en este sentido fue la publicación de *El ABC de la internacionalización de las ciudades mexicanas*, un documento de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) de México, la cual contó con el apoyo de la Fundación Konrad Adenauer (KAS) para su impresión. Desde hace más de una década, esta fundación ha establecido como una de sus prioridades estratégicas el promover una mejor comprensión de la paradiplomacia para acompañar a los gobiernos locales en la mejora de sus procesos de internacionalización.

En el marco de una alianza estratégica entre la KAS, paradiplomacia.org y la Delegación del Gobierno de Cataluña en México y en Centroamérica surge este documento, *Mejores prácticas de la acción exterior desde la mirada regional*, coordinado por Monserrat Iglesias y Nicolás Mancini, con el objetivo de llenar un importante vacío en materia de paradiplomacia: presentar una metodología sencilla para su medición, evaluación y mejora. Así, según los coordinadores de la obra, la medición y la evaluación de las estrategias de internacionalización de los gobiernos locales cumplen las siguientes funciones esenciales dentro de las políticas públicas: 1) calificar y cuantificar el éxito o fracaso de una política, 2)

monitorear y dar seguimiento en su ejecución, 3) corregir y mejorar su puesta en marcha, 4) legitimar su implementación y 5) rendir cuentas ante la sociedad sobre sus resultados e impacto.

Además, con base en esta metodología de medición y evaluación, se analizan cinco casos exitosos de gobiernos locales en sus procesos de internacionalización a nivel global, escritos por algunos de los mayores expertos en paradiplomacia en el mundo: Jujuy, en Argentina; Cataluña, en España; Renania del Norte-Westfalia, en Alemania; Guanajuato, en México; y California, en los Estados Unidos. Así, al aplicar esta metodología para evaluar las estrategias exitosas de acción internacional de estos gobiernos subnacionales, la obra se transforma en un manual de buenas prácticas de internacionalización de los gobiernos locales, el cual puede ser usado como ejemplo y ser replicado por otros gobiernos subnacionales en su proceso de internacionalización.

En suma, esta obra es muy novedosa, al llenar un gran vacío en el análisis y la ejecución de la paradiplomacia a nivel global, y ofrecer una metodología para medir y evaluar la internacionalización de gobiernos locales. Además, a través de su aplicación en cinco casos exitosos de paradiplomacia en el mundo, sirve a la vez como un manual de buenas prácticas, el cual puede ser aprovechado y replicado por otros gobiernos subnacionales en su proceso de internacionalización. Por ello, se convertirá en una obra de lectura obligatoria para los estudiosos de la paradiplomacia, así como para los funcionarios responsables de la acción internacional de los gobiernos locales, con lo que impactará positivamente en el análisis, diseño, ejecución, medición, evaluación y mejora de la paradiplomacia a nivel mundial.

¿Por qué y cómo evaluar buenas prácticas de internacionalización de gobiernos locales?

Por Nicolás Mancini

En el siglo XXI, la internacionalización en los gobiernos locales ha pasado de ser una propuesta innovadora a convertirse en una política pública tan necesaria como la actualización del software en un ordenador. Actualmente, diversos ámbitos como la academia, la salud pública, las escuelas, la ciencia, la industria y el comercio se conciben como parte de un todo global, trascendiendo los límites municipales y nutriéndose en el cotidiano de la oferta mundial. El mundo en su conjunto potencia, transforma y actualiza la forma en que se perciben y abordan estas disciplinas y muchas otras.

Los niños leen libros como los de Harry Potter y juegan videojuegos en línea con otros niños de diferentes partes del mundo, mientras que los jóvenes se conectan con sus pares de los cinco continentes como lo más normal. La música, el cine y la cultura en general han dejado de tener fronteras, y ni hablar del comercio. Ante la evidencia de una sociedad cada vez más globalizada, resulta razonable concebir a los gobiernos locales como entidades globales. En este contexto, las *sociedades globales* tienen la expectativa de contar con *gobiernos globales* que reflejen esta interconexión y desarrollen una estrategia profesional de vinculación con el mundo.

Reconociendo su importancia, se hace necesario abordarla como una política pública integral, que incluya no solo la implementación de vínculos internacionales, sino también trabajar en su elaboración estratégicamente partiendo de aspectos fundamentales como el diagnóstico, la planificación y la evaluación.

El diagnóstico resulta crucial para comprender la realidad y las necesidades de cada gobierno local. Esto implica analizar su posicionamiento, recursos disponibles, desafíos y oportunidades desde el prisma de la paradiplomacia. Mediante un diagnóstico adecuado, se pueden identificar las oportunidades y necesidades de cada gobierno local, así como las áreas en las que puede tener un impacto significativo en la escena internacional. A partir de este diagnóstico, es esencial llevar a cabo una planificación estratégica de internacionalización. Esto implica establecer objetivos claros y realistas, así como definir las acciones y recursos necesarios para alcanzarlos. La planificación estratégica permitirá orientar las acciones de la paradiplomacia hacia resultados concretos y alineados con los intereses del actor subnacional y su comunidad.

Ahora bien, como toda política pública, deberá medirse su desempeño y cuantificar sus resultados. De esta forma, será posible confirmar o corregir rumbos en la estrategia. De igual manera, al tratarse de una práctica aún novedosa en muchos gobiernos locales latinoamericanos, medir y evidenciar la utilidad de la paradiplomacia se vuelve una herramienta clave para legitimar su existencia ante la opinión pública. Identificar un método para generar evidencia empírica sobre los efectos y el aporte de valor que tiene la internacionalización en los gobiernos locales es una tarea difícil y todavía en desarrollo.

Razones para evaluar la internacionalización

- **Medir para calificar y cuantificar el éxito de una política.** Contraste entre diagnóstico, objetivos y resultados.
- **Medir para hacer seguimiento.** Monitoreo durante el proceso con el objetivo de detectar desvíos de forma oportuna.
- **Medir para corregir.** Toda reedición de una política pública deberá nutrirse, para su rediseño, de oportunidades de mejora detectadas en la evaluación.

- **Medir para legitimar.** Dar cuenta de los resultados positivos de toda política pública y comunicarlo a la comunidad serán herramientas eficaces de incidencia y legitimación ante la sociedad.
- **Medir para rendir cuentas.** La transparencia de los actos de gobierno permite dar acceso al control interno y externo por parte de la sociedad en su conjunto.

En este documento se presentan ideas que coadyuvan a identificar buenas prácticas y delinear criterios de evaluación que puedan ser útiles al momento de estudiar una buena práctica y sus resultados.

Los desafíos

Existe una máxima en la paradiplomacia que define su esencia: *La paradiplomacia no es un fin en sí misma sino un medio.* Es un medio para lograr fines, una herramienta para potenciar políticas, para mejorar el contexto de acción del gobierno local en todas sus dimensiones, un puente que une al gobierno local y su sociedad con el mundo. Lo antes dicho anticipa una condición amplia y transversal de la paradiplomacia.

Una estrategia de internacionalización de un gobierno local puede contar con metas y objetivos específicos con resultados esperados tangibles, pero también con la activación de procesos de intercambio y vinculación cuyo impacto puede esperarse combinado con el de otras políticas de gobierno a mediano o largo plazo.

Normalmente, los gobiernos persiguen metas implementando y combinando diversas políticas públicas, lo cual dificulta atribuir un cambio específico en la realidad a una de esas políticas. Además, existe la posibilidad de que el cambio en la realidad sea resultado de factores externos, como la economía internacional o cambios en las tendencias sociales y nada tenga que ver con las políticas

públicas implementadas para que eso suceda. A este dilema se le llamará *factor de atribución*, el cual interpela las chances de identificar con precisión los efectos que se deben exclusivamente a la paradiplomacia y separarlos de otros factores que también influyen en los cambios observados.

Previo a esto, se encuentra el desafío de identificar cambios, es decir, la modificación de la realidad, o por lo menos de una porción de la realidad a la cual la paradiplomacia apuntaba a impactar. Este cambio solo puede leerse cuando se parte, como se mencionó anteriormente, de un diagnóstico. El diagnóstico previo es la única forma de llegar a concluir en la presencia de un cambio. Con base en lo anterior, fue posible identificar cuatro desafíos nítidos al momento de iniciar un proceso de evaluación del impacto de la internacionalización:

Desafíos

1. **Diagnóstico:** Conocer el estado anterior de las cosas a las que se buscó impactar a través de la política pública es un desafío complejo. Toda evaluación que carezca de información clara y comparable del estado anterior de las cosas tendrá un doble desafío.
2. **Horizonte temporal:** Los resultados de la internacionalización de los gobiernos locales pueden requerir períodos prolongados para manifestarse plenamente, dificultando la medición del impacto en el corto plazo.
3. **Variables externas:** La influencia de factores externos, como cambios en el entorno económico global o políticas nacionales, puede dificultar la atribución precisa de los resultados obtenidos.
4. **El factor de atribución:** Atribuir un cambio específico a una política pública específica será complejo. Los cambios son multi-causales y por lo general resultado de más de una política.

Si bien evaluar el impacto de las políticas públicas de internacionalización y atribuir los cambios logrados a la paradiplomacia presenta desafíos significativos debido a la multiplicidad de factores que influyen en dichos cambios, el objetivo no es imposible y cada gobierno local podrá dar cuenta de las relaciones causales. En este artículo y los subsiguientes artículos, se abordarán propuestas de criterios para medir el impacto y las buenas prácticas en la paradiplomacia, al tiempo que se llevará a cabo una reflexión sobre los retos que implica dicha evaluación.

Consideraciones al momento de medir

¿Qué se mide?

La estrategia de posicionamiento, la participación en redes, los proyectos de cooperación descentralizada, los proyectos de cooperación al desarrollo, la relevancia del registro y los datos. Asimismo, en una visión transversal de la paradiplomacia es posible medir enfoques cualitativos motorizados en conjunto con otras áreas de gobierno, como la solidaridad internacional y el marketing territorial.

¿Quién mide?

La evaluación puede llevarla a cabo el gobierno o un externo.

¿Para qué?

Muchas veces se mide para legitimar, otras para corregir, otras para comunicar, o para rendir cuentas a la sociedad. La transparencia y la comunicación a la sociedad de los actos de gobierno, como toda política pública, es una práctica virtuosa. El impacto de una política

pública en la sociedad, el proceso de implementación, el grado de participación y gobernanza y tantos otros aspectos pueden ser medidos y cada uno se medirá de acuerdo al propósito buscado.

¿Para quién?

El destinatario de las evaluaciones es un dato clave para el diseño y el resultado de estas. En muchos casos, cuando la evaluación busca generar información para la toma de decisiones y un mejor rediseño de la política pública, es más probable que se llegue a un volumen de datos útil. En cambio, cuando la información debe ser expuesta ante la sociedad civil, debe revestir ciertos requisitos técnicos y validaciones que tal vez lleven a reducir su volumen publicable. Así, siempre la multiplicidad de propósitos y destinatarios determinará las probabilidades de éxito del proyecto de medición.

Conclusión

Hasta aquí se ha visto cómo la internacionalización entendida como una política pública tiene *per se* la cualidad de ser medible. Medible para tomar conocimiento de su eficacia y para observar la efectividad de las distintas partes de la estrategia. También se ha visto que medir es una tarea compleja por la cantidad de variables que relativizan el objeto observado y ha quedado en claro la relevancia de los datos.

El diagnóstico previo en datos claros y la capacidad para contrastarlos con el presente será el desafío, y entender al actor que mide y sus propósitos también lo serán. Hoy, definir una metodología para la medición del proceso y los resultados de la paradiplomacia es un objetivo que persiguen tanto académicos como practicantes y toda propuesta o ensayo va sumando un grano de arena para contar con más ensayos que nos acerquen a definir

principios generales de la evaluación de políticas públicas paradiplomáticas y en gran medida es el espíritu de este compendio de casos que traemos desde varias latitudes del mundo.

Criterios para evaluar buenas prácticas paradiplomáticas. Una propuesta práctica

Por **Monserrat Iglesiasⁱ** y **Nicolás Manciniⁱⁱ**

Los gobiernos locales, al promover la paradiplomacia y buscar una mayor inserción en el ámbito internacional, necesitan saber si sus estrategias están alcanzando los resultados esperados y si están teniendo un impacto en el desarrollo territorial. En esa lógica, la identificación de instrumentos de medición sobre las acciones de internacionalización permite evaluar la efectividad y el impacto de estas políticas públicas.

Mediante la evaluación, es posible identificar los aciertos y las áreas de oportunidad, lo que permitirá ajustar y optimizar las políticas en función de los resultados obtenidos y de las lecciones aprendidas. En este apartado de la guía propondremos una serie de criterios e indicadores que pueden servir para identificar valores y aportes en la estrategia de internacionalización y en sus buenas prácticas.

Es importante precisar que en este artículo se busca proponer enfoques que sirvan como posibles herramientas para una evaluación práctica del trabajo llevado a cabo por cualquier gobierno local. No se pretende dar una receta, puesto que se parte de la premisa de que cada territorio debe diseñar sus propios trajes a la medida. Los resultados obtenidos en las mediciones pueden pro-

ⁱ Responsable de Relaciones Institucionales para Centroamérica en la Delegación del Gobierno de Cataluña en México y en Centroamérica, con más de 20 años de experiencia en temas de acción exterior local.

ⁱⁱ Director de Paradiplomacia.org uno de los centros de pensamiento más importantes en temas de acción exterior local.

porcionar información valiosa para los tomadores de decisiones, lo que les permitirá evaluar la viabilidad y eficiencia de las políticas implementadas.

Otro aspecto relevante es la transparencia y la rendición de cuentas. Al ensayar instrumentos de medición y evaluación, se fomenta la transparencia en la gestión pública, ya que se brinda la posibilidad de evaluar de manera objetiva y precisa el desempeño de las políticas de internacionalización y comunicar de forma clara la gestión y los resultados. En esta perspectiva, la rendición de cuentas está estrechamente relacionada con la divulgación de información sobre los resultados de la política de internacionalización, y cumple dos propósitos fundamentales: proporcionar información a la ciudadanía acerca de la correcta gestión de los asuntos públicos y promover la mejora constante de la efectividad de las políticas públicas.

Teniendo en cuenta la primera reflexión de esta guía: *¿Por qué y cómo evaluar buenas prácticas de internacionalización de gobiernos locales?*, seguramente se encontrarán distintos abordajes y resultados de acuerdo con el objeto a medir, la información con la que se cuenta, los destinatarios del proceso, los encargados de hacer las evaluaciones y una cantidad de variables que priorizará el uso de distintos métodos y criterios de medición.

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

Criterios cuantitativos

Los criterios cuantitativos son los que se proponen en este artículo para medir la internacionalización de los gobiernos locales con el foco en los resultados. Estos pueden incluir la cantidad de acuerdos interinstitucionales firmados, el volumen de comercio internacional alcanzado, la cantidad de esquemas de cooperación generados y la participación en redes internacionales, entre otros tantos indicadores. Cada gobierno local puede diseñar estos indicadores de resultados con base en tres ideas básicas:

- **Los objetivos definidos en la gestión internacional.** El primer dato con el que se cuenta al momento de medir es saber qué medir. Está claro que se va a medir el grado de cumplimiento de los objetivos trazados por el plan de acción internacional y estos definirán el método y los alcances de la medición.
- **La línea de base que se buscó modificar.** Conocer el antes de las realidades locales dará un contraste para compararlo con el después y notar los cambios esperados y el cumplimiento de los objetivos trazados.
- **Los datos con los que se cuenta.** La medición dependerá del grado de registro de datos que se haya generado en la gestión de la política y sus proyectos. Existen prácticas que han sido registradas desde la etapa de diagnóstico y permiten una nutrida evaluación retrospectiva al contar con datos precisos.

A modo de ejemplo, se identificaron criterios cuantitativos que suelen estar presentes en un proceso de medición o evaluación de resultados de una estrategia de posicionamiento internacional.

Actividad económica	Conectividad internacional. Vuelos, viajes terrestres y visitas registradas del extranjero.
	Inversiones extranjeras.
	Comercio, servicios.
	Radicación de empresas extranjeras.
	Acuerdos comerciales internacionales públicos y privados.
	Actividad de empresas extranjeras en el territorio.
	Actividad internacional de empresas locales.
Visitantes internacionales	Cantidad de turistas internacionales registrados.
	Cantidad de estudiantes internacionales registrados.
	Actividades y programas de promoción de visitantes y estudiantes.
	Foros, seminarios y congresos internacionales en áreas científicas, políticas, educativas, entre otras.
Actividad migratoria y demográfica	Migrantes en el exterior. Residentes.
	Estudiantes locales en el extranjero. Nómadas.
	Migrantes extranjeros radicados en el gobierno subnacional.
	Actividades con colectividades extranjeras.

Actividad institucional	Acuerdos interinstitucionales. Convenios internacionales con instituciones internacionales.
	Viajes o misiones extranjeras gubernamentales recibidas, tanto nacionales como subnacionales.
	Apertura de embajadas, consulados o misiones diplomáticas de gobiernos nacionales.
	Apertura de delegaciones de gobiernos subnacionales extranjeros.
	Participación en <i>rankings</i> , premios, índices internacionales.
	Programas de mercadotecnia de ciudad o gobierno subnacional.
	Actividad internacional coordinada con el poder legislativo del gobierno local.
	Creación de estructura local para la acción internacional. Oficina de RRII.
	Generación de normativa marco para la acción internacional del gobierno local.
	Presencia de responsables u oficinas de internacionalización en más de una secretaría de gobierno.
Cooperación descentralizada	Proyectos de cooperación descentralizada.
	Hermanamientos.
	Cooperación transfronteriza.
	Convenios de intercambio en el marco de programas de cooperación.

	Acuerdos culturales y educativos con gobiernos locales y organizaciones internacionales.
	Acuerdos bilaterales de cooperación Sur-Sur.
	<i>Webinars, conference calls</i> y otro tipo de encuentros que permitan a los alcaldes y sus equipos técnicos generar intercambios provechosos.
	Actividad bilateral con líderes internacionales.
Cooperación multilateral	Proyectos de cooperación multilateral.
	Adhesión a nuevas redes de ciudades y organismos multilaterales.
	Proyectos de cooperación triangular.
	Proyectos de cooperación sur
	Participación activa en redes u organismos internacionales.
	Roles de conducción en organizaciones internacionales.
Organizaciones internacionales	Visitas de organizaciones internacionales (ONU-ACNUR-OMC).
	Apertura de delegaciones de organizaciones internacionales (ONU-ACNUR-OMC).
	Actividad de organismos internacionales de crédito (CAF-BID-BM).
	Participación en sistemas de integración. Mercociudades. Zicosur, entre otros.

Tercer sector	Actividades de ONG internacionales en territorio.
	Actividades de ONG locales en el extranjero.
	Programas de organizaciones privadas o filantrópicas.
Cooperación al desarrollo	Actividad en programas de cooperación al desarrollo.
	Programas de financiamiento internacional (BID-BM-CAF, entre otros).
	Financiamientos internacionales de líneas regionales o globales.
	Programas de ayuda internacional al desarrollo descentralizada.
	Donaciones y ayudas recibidas por COVID-19 y otras emergencias.
Posicionamiento internacional	Diálogo e incidencia política en negociaciones globales.
	Definición de estrategias de <i>marketing</i> como Marca Ciudad (o Estado).
	Apertura de delegaciones o misiones comerciales en el exterior.
	Economía del visitante (atracción de turistas, estudiantes, nómadas digitales o inversores extranjeros).
	Presencia de estrategias de atraktividad territorial.

Criterios cualitativos

Los criterios cualitativos suelen ser enfoques dirigidos al proceso por el cual se llevó adelante la estrategia. Tienen la facultad de ser herramientas para autoevaluar la gestión de una oficina de internacionalización en un gobierno local y, si bien se orientan a resultados de gestión, también resulta muy útil tenerlas en cuenta al momento de planificar una política pública, ya que abarcan elementos fundamentales en una gestión planificada y sustentable. Los 15 criterios que aquí se proponen como ejemplo surgen de una selección realizada por el equipo de buenas prácticas de Paradiplomacia.org y van acompañados de 48 indicadores que ayudan a identificar su presencia y alcance.

Criterios e indicadores

Criterio	Definición	Indicadores de verificación
Sostenibilidad	Existencia de instrumentos que promuevan o faciliten su continuidad y una visión a largo plazo de la práctica.	¿La práctica presenta mecanismos que permiten su continuidad en el tiempo?
		¿La acción promueve esfuerzos para su institucionalización?
		¿Se prevén mecanismos de planificación o financiamiento que presuponen una etapa subsiguiente del proyecto?

Enfoque ODS	Promoción o incorporación de ODS	¿El diseño de la práctica hace mención a la contribución, sensibilización o promoción de los ODS?
		¿La actuación forma parte de una estrategia del gobierno local para la localización de los ODS?
		¿El impacto de la práctica se mide de acuerdo con su contribución a los ODS?
Eficacia	Logro de objetivos de la práctica	¿Se alcanzaron los resultados definidos y esperados?
		¿Son los resultados producto de la ejecución de las actividades?
		¿Se tuvieron que realizar modificaciones sustanciales al proyecto para lograr el resultado esperado? (con el objetivo de ver la eficacia de la planificación)

Planificación	Proceso de establecer metas, objetivos y estrategias.	¿La iniciativa establece objetivos claramente identificados?
		¿Se identifican metodologías y procesos de acción?
		¿Existe una planificación estratégica orientada a resultados?
Replicabilidad	Potencialidad de repetición de la práctica en otros gobiernos locales del mundo con otros contextos.	¿La práctica puede implementarse por otros gobiernos locales?
		¿Se facilita la sistematización o estandarización de procesos y elementos esenciales de la acción de manera que permitan su aplicación en otro contexto?
		¿A partir de la experiencia se fortalece el rol facilitador del GL en el proceso de repetición o transferencia?
Gobernanza y participación	Espacios y mecanismos de concertación, articulación y socialización	¿Existieron espacios participativos de reflexión, consulta, debate y coordinación en las distintas fases del proyecto o práctica?

		¿La población objetivo participó en esos ejercicios?
		¿Se generaron mecanismos para el seguimiento de diálogos multiactor y multinivel?
Transparencia	Acceso a la información, rendición de cuentas, sistematización de datos e información	¿Se cuenta con información del proyecto/práctica?
		¿Se cuenta con información sobre los recursos utilizados?
		¿La información es accesible?
		¿Existen esquemas específicos de rendición de cuentas?
Evaluación y externalidades negativas	La medición de resultados, su impacto y la detección de posibles externalidades negativas, junto a mecanismos que posibiliten su abordaje son esenciales en la ejecución de una BBPP.	¿Se realizó una medición ex ante para conocer la línea de base del proyecto?
		¿Existe un seguimiento o monitoreo de la acción que permita identificar dificultades, oportunidades, externalidades negativas y lecciones aprendidas?
		¿Existen mecanismos de evaluación ex post de

		resultados que permitan identificar externalidades negativas?
Incidencia	Los diversos sectores de la sociedad deben conocer la estrategia, entenderla y valorar sus resultados. Esto generará apoyo, legitimación y consenso para su continuidad.	¿Se planificó una estrategia de incidencia orientada a la ciudadanía y los medios de comunicación?
		¿Existen espacios o iniciativas para la colocación del tema internacional en el imaginario colectivo ciudadano?
		¿Existen canales de comunicación eficaces y variados (redes sociales, reuniones de participación ciudadana, boletines, entre otros)?
Comunicación operativa	La estrategia de comunicación* entre las partes involucradas directamente en un proyecto es clave para el éxito del mismo. Una comunicación interna eficaz debe necesariamente tomar en consideración a las oficinas del gobierno local.	¿Existen canales de comunicación eficaces y variados entre las partes del proyecto (redes sociales, chat interno, reuniones de equipo, boletines, entre otros)?
		¿Existen canales de comunicación interdepartamentales e intragubernamentales eficaces y variados (chat interno, correo

		<p>electrónico, reuniones de gabinetes, <i>newsletter</i>, entre otros)? (institucional)</p>
<p>Capacidad Instalada</p>	<p>Cambios en las capacidades con respecto a las existentes anteriormente.</p>	<p>¿Se planificó el sistema de comunicación, así como las minutas y los reportes durante todo el proceso?</p>
<p>Alineación</p>	<p>Responde a un problema claro, se alinea al plan de desarrollo municipal/local.</p>	<p>¿Se fortalecen capacidades locales con la actuación?</p> <p>¿La experiencia le deja al GL aprendizajes válidos para su institución y para futuras experiencias de cooperación?</p> <p>¿Propone acciones que lleven a un mejoramiento de las habilidades técnicas tanto del gobierno como de otros actores?</p> <p>¿La práctica atiende a una necesidad de la población?</p> <p>¿La práctica se encuentra alineada al marco local, federal o global?</p> <p>¿La práctica coincide con los objetivos de un plan</p>

		estratégico de desarrollo del gobierno local?*
Escalabilidad	Capacidad de hacer crecer el proyecto, aumentando su impacto y a los actores involucrados sin perder la eficacia ni la eficiencia del mismo.	¿Existe una versión mejorada de la iniciativa?
		¿La actuación se puede convertir en nuevas prácticas de cooperación?
		¿Se favorece un ambiente de crecimiento, actualización o proyección hacia el futuro?
Enfoque de género y diversidad	Considera las diferentes oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos papeles que socialmente se les asignan (FAO, 2010).	¿Se considera la participación de mujeres en el proyecto?
		¿Presentó una oportunidad para visibilizar el acceso equitativo?
		¿Se consideró la participación de grupos étnicos o población vulnerable en la elaboración o ejecución de la práctica?
Innovación	Características singulares que hacen distintiva a la práctica.	¿La práctica utiliza técnicas/procesos o metodologías novedosas en su desarrollo?

	¿La práctica genera innovaciones en los procesos de gestión local?
	¿Existen antecedentes de prácticas similares en el municipio?

Criterios estratégicos

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

Político-institucional	Voluntad gubernamental. Apoyo de las máximas autoridades.
	Marco jurídico, institucional y programático.
	Coordinación interinstitucional para contribuir a los objetivos del gobierno local.
	Generación de transferencias de conocimiento y asistencia técnica.
Social-territorial	Co-construcción de esquemas de gobernanza.
	Acompañamiento y participación de los actores del territorio.
	Procesos de cohesión social.
Medioambiental	Políticas sustentables y resilientes, transición hacia una economía verde, participación e incidencia en la agenda global de cambio climático.

Digitalización	Transición hacia una digitalización inclusiva y como herramienta de la acción exterior local.
Atractividad	Construcción de un modelo de promoción territorial en lo económico, turístico, cultural.

Paso a la acción

Los criterios sugeridos en este artículo, en especial los cualitativos, se han utilizado en los cinco casos de internacionalización que son el centro de interés de esta publicación. Estos criterios pueden ser herramientas útiles hacia una metodología más amplia y flexible que coadyuve a medir la acción internacional y cumplir con el importante propósito de toda medición de las políticas públicas: corregir, mejorar, legitimar y rendir cuentas.

Finalmente, se propone iniciar el proceso de evaluación de políticas públicas de acción exterior siguiendo estos 7 pasos básicos:

- **Establecer objetivos claros:** Definir los objetivos específicos que se pretenden lograr con la estrategia de internacionalización. Por ejemplo, aumentar la inversión extranjera, promover el turismo, fomentar la cooperación internacional, entre otros. Estos objetivos deben ser medibles y realistas.
- **Identificar indicadores clave de desempeño:** Determinar los indicadores que permitirán evaluar el éxito de la estrategia. En este sentido, se puede tomar como referencia los criterios e indicadores cuantitativos, cualitativos y estratégicos identificados en este artículo.
- **Recopilar datos:** Obtener información, datos cualitativos y cuantitativos que ayuden a identificar los criterios será una tarea de gran valor: fuentes internas al gobierno, los *stakeholders*,

fuentes externas, como la prensa u organizaciones del tercer sector, instituciones académicas, redes de ciudades, *think tanks*, entre otros. Estos datos serán de gran valor como evidencia si fueron recopilados a propósito del monitoreo por los mismos agentes que posteriormente realizarán la medición.

- **Analizar los datos:** Como se ha mencionado anteriormente, el análisis de los datos dependerá del grado de conocimiento de la realidad previa y del diagnóstico con el que se inició el proceso de esta política pública. Este análisis será el centro de todo el proceso y, será determinado por quien lo realice, para quién, para qué y cómo.
- **Obtener retroalimentación de los actores involucrados:** Validar o corregir los datos a presentar mediante encuestas, entrevistas con actores, grupos focales con diferente representatividad de los *stakeholders* y las áreas de gobierno que participaron o fueron impactados por el proceso.
- **Describir el impacto:** Será importante describir eficazmente los resultados. En caso de ser posible, evaluar tanto el proceso como el impacto. Priorizar los informes de acuerdo con sus propósitos, por ejemplo: rendición de cuentas, comunicación interna, incidencia al público en general, corrección y rediseño de políticas, entre otros. Describir tanto el impacto económico, como social, ambiental, cultural y administrativo.
- **Proponer ajustes o mejoras:** El rediseño de las políticas públicas a partir de la evidencia es el mayor síntoma de salud burocrática en toda administración pública porque revela el cumplimiento del ciclo virtuoso de diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación de la paradiplomacia.

Las relaciones internacionales de California en un mundo globalizado: tendencias y buenas prácticas

Por Rafael Velázquez Flores²

Introducción

California es un estado con una amplia proyección internacional debido su peso económico, demográfico y cultural. Para el 2022, la entidad participó con el 13% del producto interno bruto (PIB) de todo Estados Unidos, lo que representa el mayor porcentaje del país, por lo que es el estado más rico de toda la Unión Americana. Asimismo, es la entidad más poblada de esa nación, ya que el 13% de la población total de Estados Unidos vive en California. Lo anterior significa que, si California se separara de Estados Unidos, automáticamente se convertiría en la economía número cinco del mundo. Además, su composición racial y cultural es muy diversa, pues cuenta con un porcentaje importante de personas latinas, asiáticas, europeas y africanas, entre otros orígenes, por lo que sus características demográficas le imprimen una esencia multifacética. Además, California es la meca del cine y la moda, entre otras manifestaciones artísticas y culturales.

La incursión de California en las relaciones internacionales muestra un creciente interés de buscar una influencia significativa en un mundo cada vez más globalizado e interdependiente. Los califor-

² Profesor-investigador de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC). Es doctor en Estudios Internacionales por la Universidad de Miami (UM), miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SIN) y de la Academia Mexicana de Ciencias (AMC), y fue presidente de la Asociación Mexicana de Estudios Internacionales (AMEI). Actualmente es presidente del Centro de Enseñanza y Análisis sobre la Política exterior de México (CESPEM).

nianos se benefician de los contactos y de las acciones externas, puesto que generan relaciones comerciales y atraen inversiones, lo que promueve el crecimiento económico y la creación de empleos. En asuntos globales, el gobierno de California no necesariamente busca competir con la administración federal, sino que trata de aprovechar los instrumentos establecidos por la nación para participar en la arena internacional, aunque, en ciertos temas, el gobierno local puede diferir del nacional si ello conviene a la población californiana.

Por tradición, la diplomacia tradicional había sido una actividad reservada exclusivamente al Poder Ejecutivo federal. Sin embargo, la creciente confusión de la línea entre los asuntos internos y los externos ha generado la necesidad de que los gobiernos locales y los actores no estatales reflejen una mentalidad con una fuerte dosis de globalización. Esto ha provocado un cambio de nuevos actores con intereses internacionales, ya sea para participar directamente en el proceso de toma de decisiones o el cabildeo en política pública. Asimismo, la creciente globalización y una mayor interdependencia han permitido una inmersión más amplia en los asuntos internacionales por parte de actores subnacionales.

En este contexto, el objetivo principal de este documento es identificar las buenas prácticas de California en materia de relaciones exteriores en un mundo cada vez más globalizado e interdependiente. El texto busca también identificar los principales obstáculos para una participación más amplia y pretende exponer los factores que promueven una mejor inserción de la entidad en los asuntos globales. El argumento central es que el gobierno de California está tratando de tomar decisiones independientes frente a Washington DC para establecer propuestas de políticas públicas más allá de las fronteras debido a su peso económico interno, sus rasgos demográficos y culturales, su posición geográfica, la creciente interdependencia y una mayor globalización.

El texto está dividido en cuatro partes. La primera sección presenta una breve historia de la paradiplomacia de California y resume algunas de las principales actividades internacionales de los últimos gobernadores, desde Pete Wilson en los años noventa, hasta la actual administración de Gavin Newsom. La segunda parte describe el estado actual de los asuntos exteriores de California, con especial énfasis en las buenas prácticas. Esta sección muestra la estructura gubernamental que posee el estado para proyectar sus relaciones exteriores y describe las actividades internacionales clave y contemporáneas de California. La tercera parte analiza las respuestas de California frente a la emergencia de COVID-19 y, finalmente, la última sección identifica algunos obstáculos que existen para lograr una mayor inserción internacional de California.

Breves antecedentes de la paradiplomacia de California

California es un estado fronterizo por naturaleza, pero sus contactos externos no se limitan solamente al espacio contiguo. Desde el siglo pasado, la entidad ha tenido el interés de proyectarse al exterior de forma global y sus vínculos con Asia y Europa son importantes, principalmente en el sector comercial y de inversiones. En la época de la Guerra Fría, sus contactos con el mundo eran limitados porque prevalecía una política de seguridad en la que no había oposición por parte de las entidades federativas de Estados Unidos y, por lo tanto, los gobiernos locales tenían poca participación en temas internacionales. Sin embargo, por su peso económico, sus rasgos demográficos y culturales, California tenía una presencia global importante. Con el fin de la Guerra Fría, y en el marco de la creciente globalización, los gobiernos locales tuvieron mayores incentivos para participar en actividades externas. Así, California empezó a incrementar sus vínculos de manera significativa (Holmes, 2020).

Con la firma de los tratados de libre comercio, primero con Canadá y luego con México, California empezó a tener una mayor presencia

en asuntos internacionales porque su gobierno estaba interesado en colocar productos locales en mercados globales y atraer inversiones para la creación de empleos. Así, el estado empezó a abrir oficinas de representación comercial en países de interés, por lo que el libre comercio facilitó su proyección internacional. Por ejemplo, el comercio californiano con México se incrementó de manera exponencial gracias al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y, de hecho, un porcentaje muy importante del producto interno de California está sustentado en la participación de empresas exportadoras. De esta manera, la paradiplomacia californiana empezó a tener un incremento sustantivo.

En cuanto al tema fronterizo, Joan Anderson y James Gerber (2008) reconocen y evocan la existencia de varias fronteras entre Estados Unidos y México. Los autores identifican la frontera entre las Californias; la frontera entre Arizona y Sonora; el desierto de Chihuahua, espacio que abarca partes de Nuevo México, el oeste de Texas, Chihuahua y Coahuila, y la región fronteriza que va desde Del Río-Ciudad Acuña hasta Brownsville-Matamoros. Dentro del regionalismo que representa la frontera entre California y México, existen varios subsistemas de cooperación que hacen de la zona una compleja mezcla de relaciones que van desde temas centrados en los lazos familiares hasta sindicatos comerciales que vinculan modos de producción, tránsito de mercancías y personal especializado, así como la transferencia de propiedad intelectual e información de alto valor en ambos lados de la frontera.

Además, la construcción de clústeres industriales especializados con carácter binacional crea un modelo de cooperación complejo e interdependiente. Asimismo, se debe considerar la importancia de estos bienes para fabricar productos terminados de calidad para el consumo interno y la exportación. Tras la firma del TLCAN, la literatura empírica que aborda la interdependencia económica a través del análisis de los ciclos económicos ha sido ampliamente analizada para la relación entre Estados Unidos y México. En este sentido, el

aumento de la interdependencia económica se ha entendido como un incremento en la sincronización de los ciclos económicos en la frontera Estados Unidos-México, y algunos de estos trabajos consideran el empleo manufacturero mexicano y los indicadores económicos de California como las principales variables de su análisis.

El proceso de liberalización económica que siguió a la crisis de la deuda de 1982 abrió una nueva era en la relación económica entre ambos países, con la desregulación paulatina del sistema financiero mexicano. Fue con la entrada en vigor del TLCAN que las fronteras comenzaron a aparecer como una dimensión de cooperación que se expandió más allá de la lucha contra el narcotráfico y la migración. Sin duda, el acuerdo marcó un antes y un después en las relaciones entre Estados Unidos y México, así como entre California y México, donde predominaban las actividades comerciales, en una zona económicamente activa caracterizada por ciudades hermanas que participan en un proceso de largo plazo de establecimiento de Calibaja, cuyos principales pilares económicos incluyen la producción conjunta a gran escala y la manufactura avanzada (Wilson, Lee y Bezares Calderón, 2015).

La relación California-Baja California ha experimentado una historia tumultuosa en los últimos 30 años. Dada la coyuntura, su vecindad y sus vínculos económicos y políticos, esta relación ha sido primordial para el bienestar de ambas partes. Todo gobernador desde Jerry Brown ha tenido una estrecha relación no solo con el gobierno federal sino también con las entidades fronterizas, especialmente con Baja California. A excepción de Pete Wilson en los años noventa, quien tuvo una relación difícil con el gobierno mexicano debido a la Proposición 187, todos los gobernadores de California han realizado al menos un viaje para reunirse con el presidente en funciones de México. El gobernador Gray Davis (1999-2003) tuvo la tarea de renovar el vínculo político y económico interrumpido por su antecesor y organizó un viaje a México con una delegación de legisladores,

funcionarios y asesores empresariales locales. Esta misión fue considerada como la “construcción de un puente que se había derrumbado” y que necesitaba repararse, dado que California opera su oficina comercial más grande desde la Ciudad de México.

La presión política de la diáspora mexicana y el caucus chicano favorecieron la organización de la reunión. Hubo un aumento de votantes latinos que significó un impulso a los números electorales de Davis y la reunión con el presidente Ernesto Zedillo mostró el cambio de rumbo en la política californiana. El otro propósito de la visita fue buscar oportunidades comerciales y de inversión. México fue el mejor socio comercial de California justo detrás de Japón, y en los tres primeros trimestres de 1998, las exportaciones de California a México aumentaron un 15%, mientras que el comercio con Japón, que luchaba contra una economía en crisis, cayó alrededor de un 15% (Leshner & Sheridan, 1999). En total, durante su gestión como gobernador, Davis se reunió con el presidente Fox en ocho ocasiones. Cuando Arnold Schwarzenegger sucedió a Davis en 2003, México y California mantuvieron relaciones comerciales exitosas, y era equivalente al comercio combinado de México con América Latina, Europa y Asia, aunque las relaciones entre el gobernador Schwarzenegger y el presidente Vicente Fox fueron inexistentes en su primer mandato (2003-2006). Robert Salladay y Richard Boudreaux señalaron que:

La relación entre California y México ha sido una alianza compleja y cambiante coloreada por el origen étnico, el comercio y las maniobras políticas en ambos lados de la frontera. Los mexicanos han sido particularmente sensibles a ser retratados con respeto por los políticos de California, y los políticos de California a menudo usan a los inmigrantes mexicanos como chivos expiatorios políticos o aliados en los tribunales (Salladay & Boudreaux, 2004).

Los objetivos políticos de Schwarzenegger eran ignorar a México dada la tensión por la inmigración y las preocupaciones ambientales. Una agenda política con México como punto central se percibía como indulgente y como una parte de la agenda del partido demócrata. Las cosas finalmente tuvieron un giro cuando, en abril de 2005, el gobernador de California, en una entrevista, propuso que el gobierno federal considerara cerrar la frontera con México, aunque luego se excusó alegando que se expresó mal. Esta declaración fue condenada por el gobierno mexicano y, al año siguiente, con la esperanza de aclarar las cosas, el gobernador visitó México por primera vez para hablar sobre comercio, seguridad fronteriza e inmigración con Vicente Fox. La visita también resultó en la apertura de la oficina de turismo de California en la Ciudad de México.

En asuntos internacionales, el gobernador republicano pasó de los temas estatales a los globales para reforzar su apoyo entre los electores de California. Schwarzenegger elaboró una estrategia ambiental global para el ámbito local, el Proyecto de Ley 32 de la Asamblea (California, 2006), y, a través de una orden ejecutiva, buscó cambiar una parte de esta ley AB 32, para otorgar capacidad de supervisión al secretario de la Agencia de Protección Ambiental de California, en lugar de la Junta de Recursos del Aire (Schwarzenegger, 2005). Esta decisión le daría una posición más fuerte en la política ambiental del estado. El destacado trabajo del gobernador Schwarzenegger en la promoción de la AB 32 y un plan ambiental más extenso indicaron que, si bien era republicano, era un tipo diferente de republicano, en un momento en que el presidente George W. Bush y republicanos prominentes increparon su iniciativa de protección ambiental.

No obstante, la política ecológica no fue el único problema mundial en la contienda política para el gobernador de California en 2006, pues también lo fue el genocidio. La reacción de California al genocidio y los crímenes de guerra en Sudán fueron la AB 2941 y la

AB 2179, que prohibirían por separado que el estado se beneficiara de recursos de organizaciones que tuvieran tratos en Sudán. Mientras tanto, desde que asumió el cargo en 2006, el presidente Felipe Calderón apoyaba una reforma migratoria en Estados Unidos y buscó presionar a las administraciones de Schwarzenegger y Brown para que cabildaran por la protección de los migrantes.

Cuando Jerry Brown fue elegido gobernador en 2010 y ganó un segundo mandato en 2014, su plataforma prometía la creación de empleos y la promulgación de una legislación ambiental como dos de los pilares principales de su administración. Mientras que su predecesor estaba interesado en utilizar la oficina del gobernador como un escenario para fabricar su política estatal, pública y mundial, el gobernador Brown tomó un medio menos sólido (aunque predecible) para manejar las relaciones exteriores. La crisis de la vivienda pasó factura a los pequeños propietarios y a las pequeñas empresas de California. Asimismo, la inmigración volvía a estar en la agenda política y las relaciones con México se basaron nuevamente en la inmigración, la seguridad fronteriza, las disputas ambientales y el comercio (Megegan, 2014).

En temas ambientales, México firmó una ley que buscaba convertir al país en uno de los principales defensores ambientales y, en 2014, California acordó la creación de un pacto para combatir el cambio climático y el calentamiento global (Oficina del Gobernador, 2015). Durante la administración de Brown, los negocios e inversiones de California crecieron en México y viceversa, y, durante la década de 2010, México fue el principal socio comercial de la entidad estadounidense. La relación comercial entre California y México es vital para el crecimiento empresarial y para el aumento de la competitividad de la región de Calibaja.

La situación de California bajo la administración de Donald Trump se mantuvo estable, pero el gobierno federal estadounidense criticó los beneficios de México en el Tratado de Libre Comercio de América

del Norte, por lo que consideró aplicar impuestos a las importaciones mexicanas y chinas, principalmente a las importaciones de acero y aluminio, que estaban dañando las relaciones de California con ambas naciones. Además, la caravana migratoria estacionada en la frontera sur de California hizo que el gobierno de Estados Unidos enviara tropas y reservas del ejército para monitorear y patrullar la frontera y los puertos de entrada en Otay Mesa y San Ysidro.

El presidente Enrique Peña Nieto dio la bienvenida a las delegaciones de California cada vez que estaban en México y vio a los gobiernos de California y de Estados Unidos como aliados en el comercio, la seguridad fronteriza y la política migratoria. El gobernador Brown recibió al presidente de México en una visita oficial en 2014 y discutió las preocupaciones compartidas sobre la inmigración y la contaminación. Por su parte, el presidente Peña Nieto, a través de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), pidió amnistía al gobierno estadounidense en su discurso sobre los inmigrantes irregulares. En los primeros meses de 2017, México abrió centros de asistencia legal en los 50 consulados de Estados Unidos para defender a sus ciudadanos en medio de preocupaciones por la represión de la inmigración ilegal. En 2018, California respondió convirtiéndose en un estado santuario y aprobó la Proposición SB 54, más conocida como Ley de Valores de California (De Leon, 2017), que limita la aplicación de la ley de inmigración y la cooperación con las autoridades federales por parte de las corporaciones policiales locales.

Durante el primer año de la administración de Gavin Newsom, la lista de sus prioridades eran: la falta de vivienda, la creación de proyectos de vivienda, la cobertura de salud, la lucha contra el cambio climático y la contaminación, la educación y la inmigración. El comercio y las inversiones extranjeras directas también estaban entre sus principales preocupaciones y se consideraban como prioridades de desarrollo económico de alto nivel. Estos temas se

canalizaban a través de la Oficina de Negocios y Desarrollo Económico del Gobernador (GO-Biz), creada en 2012.

En este contexto, el gobernador Newsom nombró a la vicegobernadora Eleni Kounalakis como representante de Asuntos Internacionales y Desarrollo Comercial, nombramiento que dio lugar a la creación del Comité Interinstitucional de Asuntos Internacionales y Desarrollo Comercial. Una de las primeras tareas de este comité fue un viaje a México donde una delegación de legisladores, asesores empresariales y miembros del gabinete del gobernador discutieron la colaboración entre ambos gobiernos en materia de tecnologías limpias, agricultura sustentable, energía renovable y temas de salud, trabajo e inmigración, todos de suma importancia para la actual relación California-México. El gobernador Newsom también ha prestado atención a las oficinas comerciales de California en China y Armenia.

Los actores gubernamentales en los asuntos exteriores de California: hacia las buenas prácticas

Los asuntos exteriores de California tienen diferentes objetivos, dependiendo de quién ocupe el cargo de gobernador. Como un gobierno no central con más autonomía nacional y control de los recursos, California disfruta de un “acceso sin mediación” (Herschel y Newman, 2018), por lo que, con bastante frecuencia, sus propios objetivos se solidifican con políticas partidistas y se cargan ideológicamente para favorecer acuerdos comerciales o asegurar la frontera para evitar que los inmigrantes irregulares ingresen al territorio. De cualquier manera, las acciones de California hacia el ámbito internacional dependen de las coyunturas, del partido que gobierne y de la composición de la legislatura. Es decir, los partidos Republicano y Demócrata tienen sus propias preferencias en asuntos globales y las condiciones internas y externas impactan en las decisiones.

Como es el caso con cualquier proceso de toma de decisiones, todas las acciones de California dentro y fuera del país deben ser aprobadas por el gobernador. Esto significa que un gobernador puede abordar los intereses del estado y establecer una agenda que se incline hacia el bien colectivo si se considera beneficioso. Tavares afirma que:

Las ciudades y los estados son los nuevos actores internacionales. Si la comunidad internacional siempre ha sido consciente del vaivén económico de algunos estados (como California o Texas) o de regiones que utilizan la política exterior para apalancar su autonomía interna (como Quebec o Cataluña), hoy el fenómeno está mucho más extendido (2016).

Con su economía y población diversificadas, California debe lidiar con muchos problemas transnacionales. El comercio y la inversión, la inmigración, los intercambios educativos, la política ambiental y energética, el crimen, las relaciones fronterizas y la aplicación de la ley se encuentran entre las principales prioridades del estado. La paradiplomacia de California aborda este enfoque multinivel de las relaciones internacionales, y las nuevas alianzas transfronterizas desdibujan la definición territorial del Estado, ya que producen soberanías perforadas (Duchacek, 1990) mientras negocian sus propias relaciones de menor importancia a través de la frontera (Herschel y Newman, 2018). La promoción de los intereses de California ha significado que el estado pueda afectar los intereses privados, principalmente de las corporaciones multinacionales y del gobierno nacional. En una amplia gama de problemas, California persigue arreglos que influyen más allá de su jurisdicción, independientemente de si el centro de atención principal está en California. En este sentido, Herschel y Newman afirman que:

Es la expectativa de recompensas para ciudades y regiones individuales y actores políticos individuales lo que impulsa la voluntad de

tales políticas empresariales. Se pueden percibir oportunidades para permitir, por ejemplo, “comprar lugares”, ya que los actores subnacionales eligen dónde representar sus intereses, o “saltar de escala” a lo que pueden ser foros más apropiados para perseguir nuevas aspiraciones políticas locales: para la ciudad, en su conjunto, o los responsables políticos individuales y sus clientelas políticas (2018).

Avant (2010) nombra a estos mandatarios no centrales y líderes políticos subnacionales como gobernadores globales, para quienes “comprometerse o crear nuevas redes y gestionar los efectos de red son características comunes de gran importancia”. Básicamente, se están convirtiendo en empresarios políticos que ven el potencial de organizar actividades de promoción internacional.

La Oficina del Gobernador

La estructura y actividad de la Oficina del Gobernador de California es fluctuante. Estos esfuerzos reflejan regularmente intereses externos y defienden el estilo propio de cada gobernador. Existe un arreglo típico de capacidades que apoyan las labores del gobernador, incluida la asistencia administrativa, el avance de la estrategia, la orientación legal, las relaciones intergubernamentales y la seguridad nacional. Los gobernadores asignan un jefe de personal para que actúe como uno de sus principales consultores, y este desempeña una amplia gama de roles en la Oficina del Gobernador, incluido el de estratega jefe, para administrar la agenda del mandatario.

El jefe de gabinete también puede influir y asesorar sobre temas clave que son de naturaleza global, pero no hay figura más notable en la promoción de los intereses transnacionales del estado que la del gobernador y, como resultado, su idiosincrasia e indulgencia política impactan en los procesos de toma de decisiones para

asuntos internacionales. En 1994, el gobernador Pete Wilson marcó una posición rotundamente contraria a la migración irregular, ya que consideraba que los trabajadores no autorizados hacían un uso ilegal de los bienes estatales, especialmente en lo que respecta a la asistencia del gobierno y la educación. El impacto de la propuesta fue invalidado por una corte federal, ya que se consideró ilegal en los tribunales gubernamentales, además de contraproducente, pues llevó a los latinos a abandonar el Partido Republicano. Sin embargo, la misión más grande del gobernador Wilson fue utilizar un problema público con implicaciones globales para impulsar los puntos estratégicos del estado, y su objetivo era establecer una agenda de protección fronteriza en la línea de la plataforma nacional de inmigración del Partido Republicano.

Por su parte, la administración del gobernador Schwarzenegger se inclinó hacia una agenda de seguridad fronteriza y respetuosa con el medio ambiente, dando paso a uno de los baluartes de la plataforma republicana, al tiempo que introdujo el cambio climático y una discusión sobre los refugiados de guerra en la agenda del Partido Republicano de California. Su objetivo era hacer del estado un faro para la política internacional sobre el cambio climático que otras regiones y naciones pudieran emular.

El gobernador Jerry Brown continuó con una agenda internacional enfocada en el cambio climático y la asistencia a los refugiados sirios y convirtió el comercio internacional en un tema central de la Oficina del Gobernador.

En términos generales, la Oficina del Gobernador de California ha respondido adversamente al comercio. Cuando Jerry Brown se postuló para presidente en 1992, era conocido por contradecir el TLCAN. Con numerosos problemas durante sus siguientes dos mandatos, el gobernador Brown dirigió, si no eliminó, su resistencia al TLCAN (Hafner-Burton, 2013). En 2014, accedió a un acuerdo con el gobierno mexicano, aplaudió el TLCAN y promovió una mayor

participación entre México y California en temas financieros, sociales y educativos. Brown firmó quince memorandos de entendimiento con gobiernos extranjeros durante su tercer y cuarto mandato, con gobiernos subnacionales en China, Israel, Japón, México y Perú. Después del desarrollo del comercio mundial, los políticos estaban ansiosos por llevar los premios del comercio a sus electores.

Aunque la Oficina del Gobernador tiene capacidades propias a la hora de operar la agenda diplomática, en ocasiones debe apoyarse y cooperar con el Poder Legislativo estatal para ejecutar determinadas iniciativas y proponer rutas estratégicas de acción. El Senado Estatal de California sirve de manera comparable como su socio en la promulgación de estrategias internacionales y, como en el caso del gobernador, los congresistas deben considerar las implicaciones políticas de su trabajo cuando se trata de promover su visión de los intereses del estado.

El jefe de Gabinete del Gobernador también puede asumir el papel de director legislativo. Este puesto implica administrar el desarrollo de la agenda legislativa del gobernador, dirigir las actividades de cabildeo y negociar muchos temas con la legislatura. En 2014, el Proyecto de Ley 928 del Senado buscaba abrir una oficina comercial en México, ya que California era uno de los 27 estados sin representación oficial en ese país. El proyecto de ley fue vetado por el gobernador Brown y defendió su acción afirmando que cualquier esfuerzo conjunto con el gobierno mexicano y su comunidad empresarial iba más allá de la necesidad de una oficina comercial.

Oficina de Desarrollo Comercial y Económico del Gobernador

Como se puede apreciar en el sitio web oficial, la Oficina de Desarrollo Comercial y Económico del Gobernador, o GO-Biz, como se le conoce coloquialmente, sirve como la institución líder del estado para el crecimiento laboral, el desarrollo económico y los

esfuerzos de asistencia comercial. La oficina se divide en siete unidades: 1) zonas de oportunidad de California; 2) incentivos, subvenciones y financiamiento; 3) comercio e inversiones internacionales; 4) permiso y asistencia regulatoria; 5) pequeñas empresas, innovación y emprendimiento; 6) fuerza laboral y educación, y 7) logística e infraestructura. La sección de comercio e inversión internacional ofrece asistencia a la exportación, oportunidades de inversiones, colaboraciones internacionales y herramientas y recursos para ayudar a los exportadores e inversionistas extranjeros de California a prosperar (Governor's Office of Business and Economic Development, 2020a). La tarea de encabezar la internacionalización en la estructura administrativa del estado es un esfuerzo de colaboración que involucra a actores que desempeñan un papel transversal buscando promover intereses y ganancias particulares, al mismo tiempo que se promueven los de California. Para ello, GO-Biz tiene un papel esencial a través de su agencia de colaboración internacional, ya que trabaja con grupos de todo el mundo y apoya los acuerdos entre California y los gobiernos locales, regionales y federales extranjeros. Es fundamental saber quiénes son los actores principales, así como comprender sus responsabilidades y cómo funcionan, bajo una premisa de “problema por problema”, ya que California contiene varias estrategias internacionales a la vez. Los aparatos de referencia son los memorándums de entendimiento (MOU, por sus siglas en inglés), las oficinas comerciales y las visitas oficiales. California tiene oficinas de comercio e inversión en China, México y Armenia para promover las exportaciones y atraer inversiones al estado, y su presencia en el extranjero también se compone de misiones extranjeras y acuerdos internacionales: para fines de 2022, California tenía 63 acuerdos bilaterales y 17 acuerdos multilaterales.

En 2019, una delegación de miembros de la legislatura, líderes empresariales y personal de las oficinas del gobernador y la vicegobernadora visitó la Ciudad de México. Al considerar que California se había visto afectada por la política federal relacionada

con México bajo la Administración Trump, la visita había sido un tema de gran preocupación, con la esperanza de reafirmar la larga y sólida asociación de California con México (Oficina de Desarrollo Comercial y Económico del Gobernador, 2019).

En la actualidad, los desafíos económicos en El Salvador, las misiones comerciales, de inversión y ambientales a China y la agricultura como parte de la sostenibilidad en Sudáfrica son importantes áreas de oportunidad para California y sus intereses.

Asimismo, la promoción de las exportaciones de productos y servicios de California a las Américas, la atracción de inversiones para crear empleo sostenible y el poder cultivar relaciones a largo plazo con socios en Canadá, Colombia, Chile y Brasil han sido temas principales para la administración de Newsom. Las industrias objetivo para las exportaciones de California en América Latina incluyen el sector aeroespacial, los productos médicos y ambientales, la agricultura, la electrónica, la educación y el turismo. Con respecto a la tecnología ambiental, América Latina es la región más urbanizada del mundo, con el 80% de la población viviendo en ciudades, lo que hace que la energía renovable sea particularmente importante (Oficina de Negocios y Desarrollo Económico del Gobernador, 2019a).

El gobierno del estado, la Asamblea, las oficinas del gobernador y la vicegobernadora conforman el órgano de dirección paradiplomática de California. Asimismo, los actores no gubernamentales, como, por ejemplo, la Cámara de Comercio de California (CCC) o algunas universidades también usan su impacto para promover los intereses del estado a través de sus propios ejercicios, con una perspectiva global. La CCC cabildea tanto con el gobernador como con el Congreso, la Asamblea y el Senado del estado, quienes buscan impactar a las autoridades y la opinión pública.

La Cámara de Comercio de California

Las agencias gubernamentales y los actores no gubernamentales, como la Cámara de Comercio de California, buscan promover los intereses de California a través de sus propias agendas y actividades. Estas entidades, especialmente las externas y privadas, utilizan su influencia para impulsar políticas de Estado de trascendencia internacional. El comercio mundial de California emplea a 4 869 200 residentes del estado y los trabajos relacionados con el intercambio se desarrollaron 2.9 veces más rápido que la tasa de empleo total de 2004 a 2014 (Thomas, 2015).

De 2014 a 2019, California comercializó 1.026,6 billones de dólares en mercancías (US Census Bureau, 2020), y México, Canadá y China, en ese orden, son los principales socios comerciales de la entidad. Las oficinas comerciales y el contacto directo con los gobiernos nacionales y locales han servido como herramienta de negociación comercial, ya que los costos más bajos de materias primas e insumos ayudan a las empresas de California a seguir siendo relevantes y mantenerse activas en el mercado global. Como ya se mencionó, los tratados de libre comercio han ayudado a impulsar el rápido crecimiento de las exportaciones de California a otras naciones. Además, las empresas de propiedad extranjera invierten y construyen instalaciones y, a partir de 2015, empleaban a 631 500 trabajadores en California (Thomas, 2015).

La Oficina de Desarrollo Comercial y Económico del gobernador de California ha ampliado la Red de Comercio e Inversión de China (CTIN, por sus siglas en inglés), una conexión de intercambio entre California y China considerada uno de los acuerdos más productivos del planeta, con intercambio bidireccional (Oficina del Gobernador de Negocios y Economía Desarrollo, 2020). La CTIN permite a las organizaciones de California aprovechar los numerosos instrumentos de desarrollo económico orientados en los aranceles y las especulaciones desde China al compartir activos y contactos, coo-

perar en exposiciones y misiones profesionales y colaborar en el desarrollo empresarial.

Comité Interagencial de Asuntos Internacionales y Desarrollo Comercial

El gobernador Newsom nombró a la vicegobernadora Eleni Kounalakis como presidenta del Comité Interagencial de Asuntos Internacionales y Desarrollo Comercial. Esta instancia está compuesta por representantes de diez agencias gubernamentales, GO-Biz, así como representantes de medio ambiente, turismo, transporte público, planificación, energía y agricultura (California, S., 2020). El comité se ha reunido cinco veces desde que entró en vigor y la última reunión se celebró en septiembre de 2020. Esta entidad establece California requiere de una estrategia de inversión y comercio internacional que reconozca su lugar e influencia en el escenario global con la garantía de protección ambiental y mitigación del cambio climático (Oficina de Desarrollo Comercial y Económico del Gobernador, 2019a). Asimismo, California tiene más de 70 mil exportadores, de los cuales, la mayoría son pequeñas y medianas empresas, y parte de la misión de GO-Biz es ayudar a todas las empresas que quieran exportar. Para hacerlo, proporcionan los recursos y el conocimiento a las pequeñas empresas, las cuales están aumentando su interés en las oportunidades globales.

Una de las primeras asignaciones de este comité fue organizar una salida oficial a México, con una delegación de funcionarios, consejeros empresariales y representantes de las legislaturas, para discutir temas como innovación tecnológica, horticultura práctica, energía limpia y amigable con el medio ambiente, temas de bienestar y movimientos migratorios, que son puntos centrales y de alto interés para la relación entre California y México. De igual forma, el comercio, la educación, la conciencia ambiental y el cambio climático parecen condicionar las relaciones entre ambas partes.

Durante la reunión del comité en agosto de 2019, la vicegobernadora Koulanakis expresó que California había firmado ocho memorándums de entendimiento con socios federales, estatales y locales en México sobre aire limpio, energía, economía, servicios de emergencia y turismo que datan de 2013. La vicegobernadora agregó que, junto con esta delegación, California firmaría varios entendimientos nuevos con México (Governador's Office of Business and Economic Development, 2019).

COVID-19 en las relaciones exteriores de California

El 9 de marzo de 2020, el comité GO-Biz se reunió para detallar las prioridades de las misiones de California en el exterior. El acuerdo fue establecer lazos comerciales más estrechos con India y reconocer la fuerte alianza que los productores californianos de almendras tienen con dicho país. Con México, el compromiso fue incrementar el turismo y buscar formas de trabajar conjuntamente para combatir el cambio climático. Asimismo, otros puntos importantes en la agenda fueron las prioridades en el extranjero del Comité Interagencial de Asuntos Internacionales y Desarrollo Comercial 2020-2024, comenzando por señalar que California tiene una representación unificada en todo el mundo. Sin embargo, uno de los temas centrales era el coronavirus y su efecto en el estado, por lo que el comité interinstitucional trabajó con todas las agencias y con los gobiernos locales para monitorear de cerca los impactos económicos del COVID-19 en California (Oficina de Desarrollo Comercial y Económico del Gobernador, 2020).

El coronavirus puso al turismo y al comercio en la primera línea del GO-Biz y la Oficina del Gobernador, pues los vuelos de mexicanos a California representan un alto ingreso per cápita. Además, en lo que respecta al tráfico terrestre a través de los cuatro puertos de entrada compartidos por California y México, se implementaron restricciones hacia el norte para los ciudadanos mexicanos con actividades no

esenciales. No obstante, el tráfico hacia el sur no se detuvo y los estadounidenses mantuvieron un flujo regular hacia México durante la etapa de la pandemia y el tránsito en el Cross Border Xpress (CBX) continuó de manera regular. El CBX es una terminal binacional y el puente que une el Aeropuerto Internacional de Tijuana y las instalaciones de recepción de pasajeros en San Ysidro, donde se estableció un Centro de Bienvenida de California en agosto de 2019.

Por su parte, el comercio con China siguió siendo una de las principales prioridades de la Reunión del Comité Interinstitucional, sin embargo, desde la Reunión Interinstitucional de noviembre de 2022, el gobierno federal y China firmaron el Acuerdo Económico y Comercial entre el Gobierno de los Estados Unidos de América y el Gobierno de la República Popular China (conocido como el Acuerdo Fase 1). Una de las principales preocupaciones de California era que este acuerdo podría haberse retrasado y afectar los aranceles en el comercio de California, por lo que el estado apoyó el mensaje Stay Strong China (mantente fuerte, China), esperando que este mensaje llegara a 500 millones de personas, ya que se contempló una disminución de los ingresos del turismo de China. El mensaje también abrió el camino para el eslogan de Stay Strong Italy (mantente fuerte Italia). Los compromisos internacionales de California pasaron de un plan de acción orientado al comercio a combatir la pandemia con todo lo que hubiera disponible, ya fuera nacional o internacional.

Obstáculos para una mayor participación internacional

A medida que California avanza en la paradiplomacia, existen varios obstáculos que surgen al ser un actor subnacional en la arena internacional. En primer lugar, corresponde al Poder Ejecutivo federal dirigir la política internacional de Estados Unidos, y la administración de Donald Trump y el gobierno de California no coincidieron en temas clave como la integración económica, la

inmigración y la seguridad fronteriza (Gonzalez-Barrera & Krogstad, 2017). En segundo lugar, existe una falta de confianza en los socios extranjeros que se origina en la informalidad de las prácticas, especialmente con funcionarios mexicanos y actores no estatales. En tercer lugar, la cooperación transfronteriza y la falta de procesos de gobernanza horizontal dejan inconclusos los programas de desarrollo bilateral.

El lugar que tiene California en la economía global es posible gracias, en parte, a los logros diplomáticos que el servicio exterior de los Estados Unidos ha forjado con el tiempo. Actualmente, Estados Unidos tiene 14 acuerdos de libre comercio con 20 países, y estos TLC, junto con colaboraciones culturales, políticas y sociales, facilitan las relaciones de California en todo el mundo (Oficina de Desarrollo Comercial y Económico del Gobernador, 2020). Asimismo, la administración internacional de Estados Unidos, bajo el Departamento de Comercio, supervisa y gestiona los aspectos legales de los acuerdos comerciales firmados por el país: como resultado de estos pactos, California es actualmente la quinta economía más grande del mundo. Además, la Cámara de Comercio de California afirma que México es el mayor socio comercial del estado, Canadá es el segundo y China es el tercero (Oficina de Desarrollo Económico y Empresarial del Gobernador, 2019b; 2019c). Entre 2016 y 2019, la cantidad de productos manufacturados en Estados Unidos que se exportaron desde California a socios de TLC ascendió a 274 mil millones de dólares. Tan solo México, la cifra fue de 137 mil millones y en China, de 62,972 mil millones (División Comercio Exterior, 2020). Por su parte, China establece sus lazos económicos con California en el comercio mayorista, rieles, tecnologías de la información, servicios profesionales, transporte y almacenamiento. Mientras tanto, las relaciones comerciales de México con California se concentran en finanzas y seguros; manufacturas de minerales, alimentos y prendas de vestir; así como en el comercio minorista y mayorista como resultado de la relación de interdependencia con Estados Unidos (Barajas-Escamilla,

Martínez, & Sotomayor, 2014). En total, la inversión extranjera directa de estos dos países, México y China, emplea a 34 472 californianos.

Sin embargo, la guerra comercial que la administración Trump proyectó con ambas naciones creó un obstáculo para las actividades económicas externas de California con México y China (Sutton, 2017), pese a que el comercio y la inversión extranjera directa y las exportaciones de servicios, que incluyen viajes y turismo, son cruciales para el crecimiento económico de California y desempeñan un papel importante en su economía. La unidad de Comercio y Asuntos Internacionales dentro de GO-Biz es responsable de dirigir la política económica del estado y la coordinación interinstitucional de sus prioridades de inversión y comercio internacional. Por su parte, la Oficina del Gobernador tiene 63 convenios de carácter económico, de los cuales, 23 son con la República Popular China, cuatro con Japón, 11 con México y uno con el Banco Mundial. El gobierno de California también ha firmado 17 acuerdos multilaterales para luchar contra el cambio climático y cuenta con cámaras binacionales, cónsules extranjeros y representantes gubernamentales de 138 naciones.

GO-Biz plantea también otros temas como prioridades para el gobierno de California. El Programa Estatal de Expansión Comercial (STEP, por sus siglas en inglés), la Iniciativa de Salud California-México (Iniciativa UC-México), el Programa Binacional de Educación para Migrantes del Departamento de Educación de California y la Agencia de Protección Ambiental de California (CalEPA, por sus siglas en inglés) tienen un papel destacado en el ejercicio de la paradiplomacia de California. La cooperación con actores locales y extranjeros permite que el gobernador tenga flexibilidad para abordar cuestiones interconectadas, como el flujo transfronterizo de trabajadores, estudiantes y turistas; contaminación; tratamiento de aguas, y sostenibilidad energética (Heyman, 2012). La falta de sincronización y congruencia con la postura federal en temas ambientales ubica al estado más cerca de su vecino del sur y de

China. En este sentido, el Pacto Climático con México y el entendimiento con el responsable de la Comisión Nacional de Desarrollo y Reforma de China proporcionan una plataforma común entre las partes.

En la misma línea, la contaminación y el tratamiento del agua a lo largo de la costa y la cuenca del río Colorado han levantado focos de advertencia que requieren un plan de acción bilateral. La Comisión Internacional de Límites y Aguas (CILA) y la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat) de México se encargan de abordar los problemas que surgen durante la aplicación de los tratados binacionales de aguas (Freeman, 2019). Cabe apuntar que el Tratado Binacional del Agua de 1944 fue la primera legislación bilateral en emprender iniciativas de conservación, tratamiento y desalinización del agua y que la Comisión Internacional de Límites y Aguas, creada en 1889, sigue siendo una de las instancias defensoras de los problemas del agua en la región de Calibaja.

La informalidad de las negociaciones en el ámbito internacional en el que participa California, especialmente con actores no estatales de México, beneficia los avances en proyectos binacionales, pero, al mismo tiempo, deja una sensación de incompetencia en el sistema administrativo federal. En los últimos años, actores no estatales como el Banco de Desarrollo de América del Norte (NADBank, por sus siglas en inglés), la Iniciativa Calibaja y otros actores del sector privado en México y Estados Unidos han colaborado en esquemas de inversión binacionales (Lee & Wilson, 2015). Esta falta de formalidad va acompañada de desconfianza en las instituciones mexicanas y su sistema político, obstáculos que el gobierno de California no puede controlar y, por lo tanto, depende de terceros. En este sentido, la transparencia y la rendición de cuentas son herramientas a través de las cuales los socios estadounidenses se aseguran de que los gobiernos de México y Baja California cumplan

con los compromisos, en una región donde varios subsistemas de cooperación complejizan las relaciones transfronterizas.

Recomendaciones de política

Desde el inicio de la crisis del COVID-19, el Departamento de Seguridad Nacional (DHS, por sus siglas en inglés), a través de Aduanas y Protección Fronteriza, notificaba cada mes las fechas tentativas para la reapertura de los puertos de entrada para todas las actividades, esenciales y no esenciales. California necesitaba establecer una agenda fronteriza inclusiva que incorporara un flujo seguro y efectivo de personas, vehículos y mercancías hacia el norte y el sur. Finalmente, la colaboración entre los gobiernos estatales, de California y Baja California, aseguró la continuación de las actividades transfronterizas. Para ello, el estado y el gobierno mexicano requirieron de una estrategia que destacara la importancia de la zona fronteriza, y el Tratado comercial entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) fue determinante para impulsar esto, con el fin de garantizar que las empresas grandes y pequeñas de la región sobrevivieran.

El comercio de San Diego depende en gran medida de los compradores transfronterizos. Las actividades turísticas y comerciales del lado mexicano se mantuvieron en parte debido al tráfico continuo hacia el sur. Los ciudadanos estadounidenses y los trabajadores esenciales pudieron ingresar a Estados Unidos durante la pandemia y los residentes de California y los ciudadanos mexicanos, con actividades en ambos lados de la frontera, pudieron transitar por los puertos de entrada con pocas interrupciones. A los nacionales mexicanos con visa de turista no se le permitió ingresar por los puertos de entrada, pero sí por los aeropuertos.

El plan de California para una mayor internacionalización requiere de un fuerte compromiso por parte del gobierno estatal, pero tam-

bién del sector privado y de una mayor colaboración con las universidades y los centros de investigación. En esta misma lógica, la Oficina de Desarrollo Comercial y Económico del Gobernador debe mantener su agenda para extender los lazos entre el estado y sus socios globales, incluidos China e India. Por su parte, América Latina y el Pacífico Sur requieren un compromiso activo por su importancia económica y geopolítica. En este sentido, California debe impulsar iniciativas que promuevan una mayor presencia en el mundo; el comercio y los nuevos acuerdos, la seguridad fronteriza, el cambio climático y las energías limpias deben seguir siendo prioridades. Si bien estos son temas de interés nacional, el gobernador puede seguir impulsando alianzas internacionales en este sentido sin contradecir la posición federal.

Conclusiones

En los últimos años, la prosperidad de California se ha basado en el fortalecimiento de los sectores financiero y comercial, así como en la seguridad fronteriza. De conformidad con lo anterior, el gobierno federal de Estados Unidos ha establecido como prioridad proteger al país en contra de amenazas externas. Otros objetivos son fortalecer la economía, mantener la ley y el orden y criminalizar la inmigración irregular. La postura de California coincide con los dos primeros objetivos, pero está en contra del tercero. El gobernador Newsom, al igual que su predecesor, consideró al estado como un refugio para los inmigrantes, independientemente de su estatus legal. Esto es confirmado por la SB 54 (De Leon, 2017), que declara a California como un estado santuario para inmigrantes que no cuenten con la documentación de entrada adecuada.

La política estadounidense alude implícitamente a México como el país a través del cual el crimen organizado, las drogas y el terrorismo ingresan a Estados Unidos (Correa-Cabrera, Garrett, & Keck, 2014). En una entrevista de 2017, Antonio Ortiz Mena sugirió la posibilidad de

cooperación entre México y Estados Unidos a raíz del nuevo tratado de libre comercio (Schmitz, Kim y Kahn, 2017), sin embargo, los dos gobiernos deben aclarar sus objetivos unilaterales y bilaterales. Los intereses y el papel de California como beneficiario natural del acuerdo y contribuyente sirven para mejorar el flujo de mercancías y personas a lo largo de la región de Calibaja, así como más allá de la región fronteriza.

Unilateralmente, Estados Unidos ha tomado acciones que parecen imponer ciertas políticas a México, específicamente en materia de inmigración y comercio, mientras que el gobierno mexicano parece no estar dispuesto a someterse a tales exigencias. Pero, más allá de este discurso y acciones antimexicanas, la realidad es que el comercio binacional impacta a ambas naciones. Grandes y pequeñas empresas, de Estados Unidos y Canadá, están invirtiendo en los sectores automotriz, de manufactura y agrícola en México. Estos bienes también se consumen en ambos lados de la frontera, como parte de la dinámica comercial trilateral puesta en marcha por el TLCAN en 1994 y su versión renovada a partir de julio de 2020.

Bajo la administración de Bill Clinton, los programas y operaciones de protección fronteriza comenzaron con las operaciones Gatekeeper en octubre de 1994, Hold the Line y Safeguard. Con la Operación Gatekeeper, el cruce de inmigrantes indocumentados por San Diego se convirtió en el más difícil en la historia de la Patrulla Fronteriza (Heyman, 2012). Al concentrar los recursos en el área occidental más congestionada de la frontera, el Departamento de Seguridad Nacional, a través de Aduanas y Protección Fronteriza, disuadió el ingreso de personas irregulares a través de esta área y reubicó gran parte del tráfico hacia el este, cerca de Otay Mesa, donde quienes intentaban cruzar la frontera fueron detectados y detenidos (Petraeus y Zoellick, 2014).

El gobierno de California reconoce que, en el plano internacional, es independiente y puede llevar a cabo acciones y tomar decisiones de

manera distinta al Poder Ejecutivo federal de Estados Unidos. Como cualquier otro actor político, el estado establece un plan de desarrollo y su principal objetivo es atraer inversión extranjera, directa e indirecta, con el propósito de crear empleos y mejorar las condiciones de vida de los californianos. Otros objetivos específicos se centran en temas de la agenda internacional, como la migración, el comercio, el cambio climático y la responsabilidad social. De igual forma, su plan de acción en el exterior busca atraer nuevos socios comerciales, defender los derechos humanos de quienes residen en el estado sin importar su estatus legal, especialmente los más vulnerables, y solucionar los problemas ambientales a nivel local e internacional. Las acciones y decisiones tomadas se basan en la disponibilidad de un acuerdo general entre Estados Unidos y sus pares. Este elemento de la política exterior también depende de la capacidad de negociación y de los instrumentos de que disponga el gobierno federal. Lo anterior significa que los recursos, bienes y servicios, así como la imagen del gobernador, su ubicación geográfica y el ambiente político, económico y social interno son los que hacen que California sea atractiva para los socios extranjeros.

El papel de Estados Unidos en la arena internacional ha cambiado en los últimos años. Durante la Administración Trump, el gobierno promovió una agenda pragmática de aislamiento e individualismo que a veces seleccionaba con qué Estado cooperar según el grado de ganancias y costos que esto generaría. California fue capaz de establecerse en la arena internacional como un actor que no compartía plenamente el interés nacional de la Administración Trump, ya que el gobierno local estaba más interesado en abrirse a sí mismo y sus fronteras. Después, con la administración de Biden, la confrontación disminuyó y las coincidencias aumentaron. Por ejemplo, el actual gobierno federal ha promovido las energías limpias y el cuidado del medio ambiente, lo que coincide con las prioridades del gobernador Newsom. Además, las críticas a la migración irregular han disminuido en el gobierno encabezado por

Biden, y el comercio y la seguridad fronteriza seguirán siendo prioridades para los dos niveles de gobierno a corto plazo.

En California, los asuntos internacionales han sido llevados a cabo por una multitud de actores gubernamentales y no estatales que defienden y persiguen el bienestar de la entidad. Su vecindad con México le sirve de plataforma para practicar y pulir sus instrumentos internacionales y su capacidad de negociación. Los intereses y desafíos compartidos, así como su voluntad de negociar y llegar a acuerdos, hacen que California sea atractiva para la inversión extranjera. Los entendimientos pueden comenzar en el frente económico, pero tienen el potencial de extenderse a diferentes áreas, como el cambio climático, así como lo demuestran los 17 acuerdos multilaterales en los que participa California.

Como es posible observar, la paradiplomacia californiana refleja ampliamente buenas prácticas. Su presencia a nivel internacional es destacable y sus acciones son numerosas y de alto impacto. Esta realidad se debe principalmente al peso económico que tiene el estado, a sus rasgos demográficos y culturales, y a su posición geopolítica. Pero también hay que tomar en cuenta los factores sistémicos. Las buenas prácticas fueron motivadas por el fin de la Guerra Fría, la apertura comercial impulsada a nivel global en los años ochenta, el aumento de la interdependencia entre los Estados y una creciente globalización. Por lo tanto, es previsible que a corto y mediano plazo California mantenga la tendencia de tener una presencia significativa en los asuntos mundiales. Sin embargo, el éxito o fracaso de esa paradiplomacia dependerá en gran medida de las coyunturas internas y externas, y del interés que tengan las siguientes administraciones sobre el tema.

Criterios de Valoración de la Acción Exterior de California

Criterio	Definición	Acciones del Estado de California
<p>Enfoque ODS y sostenibilidad</p>	<p>Promoción o incorporación de ODS.</p> <p>Existencia de instrumentos que promuevan o faciliten su continuidad y una visión a largo plazo de la práctica.</p>	<p>California impulsa la transversalización y un enfoque de la Agenda 2030 en sus políticas públicas locales y en su estrategia de internacionalización, con énfasis también en el cumplimiento del Acuerdo de París en temas medioambientales.</p> <p>Asimismo, el estado impulsa la sostenibilidad de su acción exterior que, en términos institucionales, se expresa con la operación de la unidad de Comercio y Asuntos Internacionales dentro de GO-Biz, la cual es responsable de dirigir la política económica del estado y la coordinación interinstitucional de sus prioridades de inversión y comercio internacional.</p> <p>Igualmente, cuenta con instrumentos y alianzas que garantizan la sostenibilidad de su estrategia internacional, considerando que la Oficina del Gobernador tiene 63 convenios de carácter económico, de los cuales, 23 son con la República Popular China, cuatro con Japón, 11 con México y uno con el Banco Mundial. El gobierno de California también ha firmado 17 acuerdos multilaterales para luchar contra el cambio</p>

		<p>climático y cuenta con cámaras binacionales, cónsules extranjeros y representantes gubernamentales de 138 naciones, además de operar su oficina comercial más grande desde la Ciudad de México.</p> <p>Es de resaltar que, si bien no hay figura más notable en la promoción de los intereses transnacionales del estado que la del gobernador, existe un andamiaje institucional y programático que favorece la sostenibilidad.</p>
<p>Planificación</p>	<p>Proceso de establecer metas, objetivos y estrategias.</p>	<p>El estado de California tiene establecido un plan de desarrollo, cuyo principal objetivo es atraer inversión extranjera, directa e indirecta. Otros objetivos específicos se centran en temas de la agenda internacional, como la migración, el comercio, el cambio climático y la responsabilidad social. Por su parte, su plan de acción en el exterior busca atraer nuevos socios comerciales, defender los derechos humanos de quienes residen en el estado sin importar su estatus legal, especialmente los más vulnerables, y solucionar los problemas ambientales a nivel local e internacional.</p> <p>Cabe destacar que el Senado Estatal de California sirve de manera comparable como su socio en la promulgación de estrategias internacionales.</p>

		<p>Asimismo, resaltan el Programa Estatal de Expansión Comercial (STEP, por sus siglas en inglés), la Iniciativa de Salud California-México (Iniciativa UC-México), el Programa Binacional de Educación para Migrantes del Departamento de Educación de California y la Agencia de Protección Ambiental de California (CalEPA, por sus siglas en inglés) los cuales tienen un papel destacado en el ejercicio y la planeación de la paradiplomacia de California.</p>
<p>Eficacia y Replicabilidad</p>	<p>Logros de objetivos de la práctica.</p> <p>Potencialidad de repetición de la práctica en otros gobiernos locales del mundo con otros contextos.</p>	<p>California es un estado con una amplia proyección internacional debido a su peso económico, demográfico y cultural, lo que ha generado que sea el estado más rico de toda la Unión Americana. Si California se separa de Estados Unidos, automáticamente sería la economía número cinco del mundo. La relación comercial entre California y México, que forma parte de su vinculación internacional, es vital para el crecimiento empresarial y el aumento de la competitividad de la región de Calibaja.</p> <p>En 2018, California se convirtió en un estado santuario y referente en temas de derechos humanos de los migrantes al aprobar la Proposición SB 54, más conocida como Ley de Valores de California, que limita la aplicación de la ley de inmigración y la cooperación con las autoridades</p>

		<p>federales por parte de las corporaciones policiales locales.</p>
<p>Gobernanza y participación</p>	<p>Espacios y mecanismos de concertación, articulación y socialización.</p>	<p>California cuenta con un Comité Interagencial de Asuntos Internacionales y Desarrollo Comercial. Esta instancia está compuesta por representantes de diez agencias gubernamentales, CO-Biz, así como representantes de medio ambiente, turismo, transporte público, planificación, energía y agricultura. Esta entidad establece que California requiere de una estrategia de inversión y comercio internacional que reconozca su lugar e influencia en el escenario global con la garantía de protección ambiental y mitigación del cambio climático en el estado.</p> <p>El gobierno de California, la Asamblea y las oficinas del gobernador y la vicegobernadora conforman el órgano de dirección paradiplomática de California. Los actores no gubernamentales, por ejemplo, la Cámara de Comercio de California (CCC) o algunas universidades, también promueven los intereses de California a través de sus propios ejercicios. La CCC cabildea tanto con el gobernador como con el Congreso, la Asamblea y el Senado del estado, los cuales buscan impactar a las autoridades y la opinión pública.</p>

<p>Transparencia</p>	<p>Acceso a la información, rendición de cuentas, sistematización de datos e información.</p>	<p>El Proyecto de Ley del Senado 1162, escrito por la senadora Monique Limón (D-Santa Barbara) y firmado por el gobernador Gavin Newsom, es un proyecto de ley similar a la ley de la Ciudad de Nueva York que requiere que los empleadores den a conocer los rangos salariales en las ofertas de trabajo.</p> <p>California es el hogar de algunas de las empresas más influyentes, como Apple, Disney, Google y Meta.</p>
-----------------------------	---	---

<p>Externalidades negativas</p>	<p>La detección de posibles externalidades negativas, junto a mecanismos que posibiliten su abordaje, es esencial en la ejecución de buenas prácticas.</p>	<p>Con su economía y población diversificadas, California debe lidiar con muchos problemas transnacionales. El comercio y la inversión, la inmigración, los intercambios educativos, la política ambiental y energética, el crimen, las relaciones fronterizas y la aplicación de la ley se encuentran entre los principales retos del estado. Además, dependiendo de las coyunturas políticas, la relación con el gobierno federal también representa en ocasiones un desafío.</p>
<p>Comunicación operativa</p>	<p>La estrategia de comunicación* entre las partes involucradas directamente en un proyecto clave</p>	<p>El estado de California cuenta con una estrategia transversal e integral de comunicación interna y externa que prioriza la imagen de un estado global, multicultural, innovador y</p>

	<p>para el éxito del mismo. Una comunicación interna eficaz debe necesariamente tomar en consideración a las oficinas del gobierno local.</p>	<p>respetuoso de los derechos humanos.</p>
<p>Capacidad instalada, escalabilidades incidencia</p>	<p>Cambios en las capacidades con respecto a las existentes anteriormente Capacidad de hacer crecer el proyecto aumentando su impacto y a los actores involucrados sin perder la eficacia y eficiencia del proyecto.</p> <p>Los vecinos y los diversos sectores de la sociedad deben conocer la estrategia, entenderla y valorar sus resultados. Esto generará apoyo, legitimación de la misma y consenso</p>	<p>En la capacidad instalada destaca la creación del Comité Interinstitucional de Asuntos Internacionales y Desarrollo Comercial, así como la Oficina de Desarrollo Comercial y Económico del Gobernador, CO-Biz, como se le conoce coloquialmente, sirve como la institución líder del estado para el crecimiento laboral, el desarrollo económico y los esfuerzos de asistencia comercial.</p> <p>La oficina se divide en siete unidades. La sección de comercio e inversión internacional ofrece asistencia a la exportación, oportunidades de inversiones, colaboraciones internacionales y herramientas y recursos para ayudar a los exportadores e inversionistas extranjeros de California a prosperar (Governor's Office of Business and Economic Development, 2020a).</p> <p>California mantiene varias estrategias internacionales a la vez. Los</p>

	<p>para su continuidad.</p>	<p>principales instrumentos son los memorándums de entendimiento (MOU, por sus siglas en inglés), las oficinas comerciales y las visitas oficiales. El estado tiene oficinas de comercio e inversión en China, México y Armenia para promover las exportaciones y atraer inversiones al estado. La presencia en el extranjero también se compone de las misiones extranjeras y los acuerdos internacionales. En total, California tiene 63 acuerdos bilaterales y 17 acuerdos multilaterales.</p>
<p>Alineación e innovación</p>	<p>Responde a un problema claro y se alinea al plan de desarrollo municipal/local.</p> <p>Características singulares que hacen distintiva a la práctica.</p>	<p>Silicon Valley es la meca de la tecnología y la innovación. Este lugar, situado en California, ha visto nacer múltiples <i>start-ups</i>, entre las que destacan Google, Netflix y Apple.</p> <p>Hoy en día, el Valle es un gran motor de ideas y recursos humanos para las empresas. Además, gracias a la cercanía con las universidades, se promueve la filosofía del trabajo y la investigación científica, para que las <i>start-ups</i> que llegan a la zona transformen sus ideas en oportunidades de negocios y plataformas de alta productividad como las ya conocidas.</p>
<p>Enfoque de género y diversidad</p>	<p>Considera las diferentes oportunidades que tienen los</p>	<p>California es visto como uno de los estados más liberales de los Estados Unidos en lo que respecta a los derechos de lesbianas, gais,</p>

	<p>hombres y las mujeres, así como las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos papeles que socialmente se les asignan (FAO, 2010).</p>	<p>bisexuales y transgénero (LGBT), que han recibido reconocimiento a nivel nacional desde la década de 1970. En 2003 se adoptaron en todo el estado protecciones contra la discriminación con respecto a la orientación sexual y la identidad o expresión de género. Las personas transgénero también pueden cambiar su género legal en documentos oficiales sin ninguna intervención médica y mental. Asimismo, los proveedores de salud tienen prohibido realizar terapia de conversión en menores.</p> <p>Además, en 1999, California se convirtió en el primer estado de los Estados Unidos en legalizar las uniones entre parejas del mismo sexo.</p>
--	---	---

Referencias

- Anderson, Joan B., and James Gerber. 2008. *Fifty Years of Change on the U.S.-Mexico Border: Growth, Development, and Quality of Life*. Austin: University of Texas Press.
- Avant, D. D., Finnemore, M., & Sell, S. K. (2010). *Who governs the globe?* Cambridge: Cambridge University Press.
- Barajas-Escamilla, M. del R., Martínez, M., & Sotomayor, M. (2014). Una evaluación retrospectiva de la interdependencia económica entre México y Estados Unidos. *Norteamérica*, 9(1), 143-170.
[http://doi.org/10.1016/S1870-3550\(14\)70116-8](http://doi.org/10.1016/S1870-3550(14)70116-8)
- Business and Economic Development, C. (2019). International Trade and Investment Strategy (Government Code Title 2, Division 3, Part. 4.7, Chapter 2.5, Section 13996.55.).
<https://static.business.ca.gov/wp-content/uploads/2020/01/FINAL-International-Trade-and-Investment-Strategy-2019-2024.pdf>
- _____ (2019a). Statewide Partners Bolster Trade and Investment Efforts in China.
<https://static.business.ca.gov/wp-content/uploads/2019/12/CTIN-Press-Release-2019-f.pdf>
- _____ (2019b, agosto 27). International Affairs and Trade Development Interagency Committee Meeting.
<https://static.business.ca.gov/wp-content/uploads/2019/10/8-27-2019-Minutes.pdf>
- _____ (2019c, November 12). International Affairs and Trade Development Interagency Committee Meeting.
<https://static.business.ca.gov/wp-content/uploads/2020/01/November-12-2019-Committee-Meeting-Minutes.pdf>
- Business and Economic Development, C. (2020, marzo 9). International Affairs and Trade Development Interagency Committee Meeting.
<https://static.business.ca.gov/wp-content/uploads/2020/01/March-09-2020-Committee-Meeting-Minutes.pdf>
- _____ (2020a, septiembre 30). International Affairs and Trade Development Interagency Committee Meeting.
<https://static.business.ca.gov/wp-content/uploads/2020/10/September-30-2020-Committee-Meeting-Summary.pdf>
- California Energy Commission. (2020). Climate Change Partnerships.
<https://www.energy.ca.gov/about/campaigns/international-cooperation/climate-change-partnerships>
- California, L. (2006). Bill Text AB-32 Air pollution: Greenhouse gases: California Global Warming Solutions Act of 2006.
https://leginfo.legislature.ca.gov/faces/billNavClient.xhtml?bill_id=200520060AB32
- California, S. (2019). Executive Order N-08-19. Sacramento: State of California.

- _____ (2019a, November 12). International Affairs and Trade Development Committee Meets.
<https://ltg.ca.gov/2019/08/26/international-international-affairs-and-trade-development-committee-meets/>
- California, S. (2020). Foreign Missions & International Agreements.
<https://test.business.ca.gov/advantages/international-trade-and-investment/foreign-missions-and-international-agreements/>
- _____ (2020a). International Affairs and Trade Development Interagency Committee Heads to Mexico.
<https://ltg.ca.gov/2019/08/27/international-affairs-and-trade-development-interagency-committee-heads-to-mexico/>
- Correa-Cabrera, G., Garrett, T., & Keck, M. (2014). Administrative Surveillance and Fear: Implications for U.S. -Mexico Border Relations and Governance, en *European Review of Latin American and Caribbean Studies*, 1(96), 35-53.
- De Leon, K. (2017, October 5). Bill Text SB-54 Law enforcement: Sharing data.
https://leginfo.legislature.ca.gov/faces/billNavClient.xhtml?bill_id=20172018_0SB54
- Duchacek, I. (2001). Perforated Sovereignities: Towards a Typology of New Actors in International Relation. En H. J. Michelmann (Author), *Federalism and international relations the role of subnational units* (pp. 1-33). Oxford: Clarendon Press.
- Foreign Trade Div., D. (2020, mayo 20). State Exports from California.
<https://www.census.gov/foreign-trade/statistics/state/data/ca.html>
- Freeman, S. (2019, agosto 15). The Role of Water in U.S.-Mexico Relations.
<https://www.pacificcouncil.org/newsroom/role-water-us-mexico-relations>
- González-Barrera, A., & Krogstad, J. M. (2017, March 02). What we know about illegal immigration from Mexico.
<http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/03/02/what-we-know-about-illegal-immigration-from-mexico/>
- Hafner-Burton, E. (2013). *Forced to be good: Why trade agreements boost human rights*. Ithaca: Cornell University Press.
- Herrschel, T., & Newman, P. (2018). *Cities as International Actors: Urban and Regional Governance Beyond the Nation State*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Heyman, J. (2012). Capitalism and US policy at the Mexican border. *Dialectical Anthropology*, 36(3/4), 263-277.
<http://www.jstor.org/stable/23339244>
- Holmes, A. (2020). *Multi-Layered Diplomacy in a Global State. The International Relations of California*. Londres: Palgrave.
- Lee, E., & Wilson, C. (2105). *The US-Mexico Border Economy in Transition*. Site Selection, 5. nmpartnership.com
- Leshner, D., & Sheridan, M. (1999, enero 31). Davis' Trip to Mexico Will Seek to Mend Rifts.
<https://www.latimes.com/archives/la-xpm-1999-jan-31-mn-3512-story.html>

- Lowenthal, Abraham and Katrina Burgess (1993), *The California-Mexican Connection*, Stanford, Stanford University Press.
- Oficina del Gobernador. (2015, November 10). California and Mexico Sign Agreement on Climate Change.
<https://mx.usembassy.gov/california-and-mexico-sign-agreement-on-climate-change/>
- Megerian, C. (2014, julio 23). With Mexico trip around corner, Gov. Jerry Brown praises relationship.
<https://www.latimes.com/local/political/la-me-pc-jerry-brown-california-mexico-20140723-story.html>
- Petraeus, D., & Zoellick, R. (2014). North America Time for a New Focus (No. 71), Center for Foreign Relations. Nueva York.
- Press, A. (2005, April 21). Arnold apologizes for border comment.
<https://www.eastbaytimes.com/2005/04/21/arnold-apologizes-for-border-comment-3/>
- Salladay, R., & Boudreaux, R. (2004, noviembre 14). Governor, Mexico Far from a Good Fit.
<https://www.latimes.com/archives/la-xpm-2004-nov-14-me-arnold14-story.html>
- Schiavon, J. (2020). *Comparative Paradiplomacy*. Nueva York: Routledge.
- Schmitz, R., Kim, L., & Kahn, C. (2017, enero 20). Mexico, Russia, and China Anticipate Changed U.S. Relations under Trump.
<http://www.npr.org/2017/01/20/510828635/mexico-russia-and-china-anticipate-changed-u-s-relations-under-trump>
- Schwarzenegger, A. (2005, junio 2). Executive Order S-3-05.
<https://www.library.ca.gov/Content/pdf/GovernmentPublications/executive-order-proclamation/5129-5130.pdf>
- Sutton, J. (2017, febrero 4). What is Donald Trump's foreign policy? USA Al Jazeera.
- Tavares, R. (2016). *Paradiplomacy: Cities and states as global players*. Nueva York: Oxford University Press.
- Thomas, D. (2015). How California's Economy Benefits from International Trade & Investment.
https://cainternationaltrade.org/wp-content/uploads/BRT_TRADE_2015_California.pdf
- US Census Bureau, F. (2020). State Trade Data.
<https://www.census.gov/foreign-trade/statistics/state/index.html>
- Wilson, C., Lee, E., & Bezares Calderón, A. (2015). *Competitive Border Communities: Mapping and Developing U.S.-Mexico Transborder Industries*. Washington D.C.: Woodrow Wilson Center.

La acción exterior de la Generalitat de Cataluña: una mirada global desde la singularidad no estatal

Por Raül Romeva i Rueda³

Introducción

En el presente artículo se exponen los principales rasgos característicos de la estrategia de internacionalización de un actor no estatal, como es el caso de Cataluña, actualmente una comunidad autónoma del Estado español. Para ello se dibuja, en primer lugar, un perfil internacional de la región, a partir de tres criterios: definición del marco jurídico, cómo se ha articulado la estrategia de internacionalización y en qué consiste la denominada diplomacia pública.

En segundo lugar, se describen cuatro ámbitos singulares que ofrecen una imagen más detallada de en qué consiste la acción exterior de Cataluña. En concreto, se analizan el ámbito económico, el deportivo, el lingüístico-cultural, y finalmente la cooperación al desarrollo. Por último, el artículo cuenta con un breve apartado conclusivo en el que se apuntan algunas valoraciones y estrategias de futuro.

³ **Raül Romeva i Rueda** es doctor en Relaciones Internacionales por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), doctor en Ciencias de la Educación y el Deporte por la Universidad Ramon Llull (URL), y *exconseller* de Asuntos Exteriores de la Generalitat de Cataluña (2016-2017).

Perfil internacional de la región

Desde siempre, la acción exterior es una de las grandes prioridades del gobierno de la Generalitat, y es irrenunciable, tanto por derecho (así lo establece el marco jurídico vigente), como por responsabilidad (hoy en día todos los actores institucionales, del nivel que sea, deben tener una mirada global), como por vocación (la acción exterior gubernamental es una de las herramientas que permiten a la sociedad catalana sentir-se parte de un mundo globalizado, al interactuar en términos económicos, culturales, deportivos o lingüísticos).

Marco jurídico: lo definen el Estatuto de autonomía de Cataluña y la Ley de Acción Exterior

El Estatuto de autonomía de Cataluña, aprobado en 2006, establece de forma inequívoca que la Generalitat (Gobierno de Cataluña) debe desarrollar una política acción exterior. Lo dice el capítulo II, en los artículos 184 a 192 (relaciones con la Unión Europea) y el capítulo III (acción exterior en general), y se concreta en la Ley 16/2014, del 4 de diciembre, de acción exterior y de relaciones con la Unión Europea (UE).

El objeto de la mencionada ley es el de “fortalecer las relaciones con la Unión Europea y seguir avanzando hacia una acción exterior eficaz y coherente, coordinada con el conjunto de actores que actúan en el escenario internacional, y también posicionar los intereses de Cataluña en el mundo y reforzar las relaciones con otros gobiernos, organismos multilaterales y redes de cooperación en la Unión Europea”⁴.

⁴ <https://www.boe.es/boe/dias/2014/12/23/pdfs/BOE-A-2014-13367.pdf>

Es decir, no solo se trata de considerar la acción exterior como una práctica política, sino que pasa a tener carácter obligatorio y configura un ámbito de actuación legalmente establecido.

La presencia internacional de Cataluña, a través de sectores diversos, sean estos de tipo económico, académico, político, deportivo o incluso del ámbito asociativo, supone un motor de dinamismo imprescindible para toda la actividad que se realiza en el país, ya sea en interés de actores nacionales como de no nacionales.

Cataluña, en cuanto que entidad política, económica, social e incluso lingüística, tiene una actividad internacional ingente, con numerosos y crecientes intercambios en todos los ámbitos, siendo el ámbito de la UE el preponderante, sin olvidar al resto del mundo.

Ello no solo responde a una dinámica natural en el contexto actual de globalización, sino que es un requerimiento explícito del marco jurídico, avalado por la jurisprudencia del Tribunal Constitucional, que ha permitido actuaciones autonómicas de relevancia exterior, al entender que el despliegue de determinadas competencias autonómicas requiere este tipo de actuaciones, tal como se fundamenta en la sentencia 80/1993.

En concreto, en tanto que el derecho de la Unión Europea está plenamente integrado en el ordenamiento jurídico catalán, toda la actividad internacional catalana se rige con base en la necesaria y correcta transposición y aplicación de la normativa europea, algo con lo que el gobierno de la Generalitat está completamente comprometido a apoyar y garantizar.

Por todo ello, y tal y como establece la mencionada ley, el objetivo final de la actividad internacional de Cataluña es “maximizar la potencialidad de los instrumentos de acción exterior y el posicionamiento de Cataluña a nivel internacional”⁵.

⁵ <https://www.boe.es/boe/dias/2014/12/23/pdfs/BOE-A-2014-13367.pdf>

Cómo se ha articulado la estrategia de internacionalización

La estrategia general de la acción exterior catalana se basa en un principio básico: el trabajo en red. En otras palabras, para que sea efectiva, y sobre todo útil, la acción exterior debe fundamentarse en la existencia de alianzas, dentro y fuera del país, con la voluntad de contribuir desde lo local a la solución de los grandes retos globales.

En cuanto al alcance geográfico, la Unión Europea y el Mediterráneo son, por razones obvias, marcos y ámbitos prioritarios. De hecho, Cataluña acaba de asumir la presidencia de la Eurorregión con el objetivo de impulsar una macrorregión mediterránea junto a otros actores europeos. Simultáneamente, las relaciones con América Latina, y cada vez más con los continentes africano y asiático, se mantienen constantes y crecientes.

En términos operativos, cabe destacar la cooperación catalana como una de las grandes prioridades (existe el firme compromiso de establecer un mecanismo que blinde el 0.7% de los ingresos propios destinados a la cooperación para el desarrollo), y sobre todo la red de delegaciones del gobierno en el exterior (hoy existen 21 delegaciones, el mayor número en su historia, y varios enviados del gobierno), a través de las cuales se garantiza el acompañamiento a la cada vez más numerosa diáspora catalana y a la red de comunidades de la Cataluña exterior.

Un ejemplo de ello la Delegación del Gobierno de Cataluña en México y en Centroamérica, cuyas funciones, entre otras, incluyen el acompañamiento a la diáspora catalana de la región y la puesta en valor de la lengua y la cultura catalana⁶.

Asimismo, esta delegación ha impulsado una estrategia de diálogo, acercamiento e intercambios entre departamentos e instituciones

⁶https://exteriors.gencat.cat/es/ambits-dactuacio/afers_exteriors/delegacions_govern/mexic-americacentral/

catalanas y sus pares en México y en Centroamérica en temas de innovación, digitalización, emprendimiento, movilidad académica, promoción de productos agroalimentarios, salud, inclusión, medio ambiente, territorialización de agendas globales, entre otros muchos temas, desde un enfoque de colaboración multiactor y multinivel que ha priorizado el fortalecimiento de capacidades y la cooperación descentralizada.

De igual forma, actualmente se trabaja en la creación de un cuerpo de acción exterior y de relaciones con la Unión Europea con el objetivo de fortalecer la proyección internacional de Cataluña.

Por otro lado, las relaciones internacionales también se trabajan en casa. Barcelona es la cuarta ciudad del mundo que acoge a más representantes consulares sin ser la capital de un Estado. Por ello está a punto de aprobarse la creación de un nuevo programa del gobierno para las relaciones con el cuerpo diplomático.

Finalmente, aquello que define mejor el compromiso con una política concreta como la acción exterior es el presupuesto. Así, las cuentas para 2023 estiman destinar 105 millones de euros para el Departamento de Acción Exterior y UE, suponiendo un crecimiento superior al de la media de la Generalitat y un máximo histórico.

Diplomacia pública: la importancia de la sociedad civil y el trabajo en red

La globalización ha propiciado una fuerte evolución en relación con la diversidad y la tipología de los actores que llevan a cabo la acción exterior y las relaciones internacionales. Hoy en día, prácticamente todos los actores de ámbito económico y político, disponen de estrategias, actores responsables y presupuesto para llevar a cabo algún tipo de política de internacionalización, o al menos para

responder a ella. Pero no solo estos. También ha crecido el papel de los entes no estatales y de las representaciones de la sociedad civil.

Todo ello conlleva un efecto notable en la noción de soberanía (la política exterior ya no es, desde hace tiempo, monopolio de los Estados) y en una regla, las de las relaciones internacionales, que están en constante evolución.

En este contexto, toma cada vez más protagonismo la llamada diplomacia pública. Este tipo de diplomacia, que cabe entender como complementaria a la diplomacia formal, basada en las relaciones entre Estados a través de los cuerpos especialmente creados para este fin, pone énfasis en conectar pueblos, personas y actores de la sociedad civil.

En cuanto actor no estatal, pero con una necesidad clara de llevar a cabo política exterior, Cataluña, como país, ha hecho de esta forma de diplomacia uno de sus principales pilares de internacionalización, en coordinación con el gobierno de la Generalitat, sobre todo, pero también con otros entes gubernamentales como los ayuntamientos o las diputaciones.

En 2012 se creó un consorcio, el Consejo de Diplomacia Pública de Cataluña (Diplocat), a iniciativa del gobierno de la Generalitat, el cual se dedica de forma específica a la diplomacia pública y a la proyección internacional de Cataluña. En realidad, Diplocat sustituye a un órgano anterior con funciones similares, el Patronato Cataluña Mundo, que a su vez ya era el sustituto del Patronato Catalán Pro-Europa.

Hasta 2017, momento en que el gobierno español intervino en la aplicación del artículo 155 de la Constitución española al organismo, como consecuencia del proceso judicial relacionado con el referéndum celebrado el 1 de octubre de ese año, las funciones del Diplocat consistían en organizar jornadas académicas de debate

sobre diversos temas de ámbito internacional, en Cataluña, o sobre los grandes retos globales, en universidades de todo el mundo. Asimismo, se encargaba de publicar artículos en periódicos de todo el mundo para explicar la situación política en Cataluña, conceder becas y organizar un Máster Ejecutivo en Diplomacia y Acción Exterior, fomentar encuentros con parlamentos extranjeros, participar en misiones de observación electoral, prestar ayuda a organizaciones de la sociedad civil que lleven a cabo acciones en el exterior, redactar documentos para explicar aspectos claves de Cataluña a las audiencias extranjeras, y dinamizar la denominada diplomacia digital, con actividad en las redes sociales, especialmente en Twitter, y con páginas web específicas que ayudaran a explicar a las audiencias extranjeras el proceso catalán o su cultura y tradiciones, como el Día de Sant Jordi. Todas ellas, huelga decirlo, acciones perfectamente contempladas en el marco jurídico mencionado en el apartado anterior.

A partir de 2018, Diplocat se vio forzado a trabajar en un nuevo plan estratégico basado en tres ejes: conectar, proyectar y capacitar. También se recuperó, entre otras actividades anteriores, la promoción del Día de Sant Jordi y el programa de becas en relaciones internacionales, y se añadieron nuevas actividades, como el Primer Congreso Internacional sobre la Formación Profesional en Cataluña.

Descripción de un caso de éxito

Para explicar cómo funciona la acción exterior de Cataluña, se revisaron cuatro ámbitos que, aunque se pueden (y se deben) interrelacionar, permiten una mirada singular que los hace sujetos de posibles comparaciones con otros estudios de caso. En concreto, se abordaron los ámbitos económico, deportivo, cultural y lingüístico, y cooperación.

Ámbito económico

La estrategia de internacionalización de Cataluña se centra en varios aspectos, entre ellos:

- **Atracción de inversiones extranjeras:** Cataluña ha llevado a cabo una política de incentivos fiscales y financieros para atraer inversiones extranjeras, especialmente en sectores como la tecnología, la investigación y el desarrollo, la energía y la logística.
- **Promoción del turismo:** Cataluña es una región con una gran oferta turística, con ciudades como Barcelona, la Costa Brava y los Pirineos. Se han llevado a cabo campañas de *marketing* y promoción para atraer turistas de todo el mundo.
- **Fomento del comercio exterior:** Cataluña ha impulsado el comercio exterior mediante la participación en ferias internacionales y la creación de oficinas comerciales en diferentes países.
- **Impulso de la formación y la investigación:** Cataluña cuenta con universidades e instituciones de investigación de prestigio, y se ha fomentado la colaboración entre estas instituciones y empresas internacionales para impulsar la investigación y la innovación.

En definitiva, la estrategia de internacionalización de Cataluña busca promover la economía catalana a nivel mundial, y ha dado lugar a un aumento de las inversiones extranjeras y del turismo, así como a una mayor presencia de empresas catalanas en mercados internacionales. Algunos datos permiten ilustrar lo anterior:

Exportaciones

En 2022, Cataluña exportó bienes con valor de 94 967 millones de euros, un 17.9% más que en 2021 y la cifra más elevada de la serie

histórica. Sin embargo, hay que decir que parte de este aumento se debe al incremento de precios. Cataluña exporta cerca de una cuarta parte del total español: 24.4% en 2022, y sigue siendo el territorio más internacional en este sentido del Estado, pese a que este porcentaje disminuyó progresivamente desde el 27% de finales de los años 90 hasta el 25% de 2013. El 58% de las exportaciones industriales de 2022 están en sectores con nivel tecnológico alto o medio-alto (como farmacia y química, entre otros), aunque este peso ha disminuido ligeramente con los años.

Importaciones

Las compras en el extranjero son también una muestra de apertura económica y en los últimos 24 años se han triplicado.

Saldo con el extranjero

Este había sido sistemáticamente negativo hasta 2008. A partir de ese momento ha presentado superávit. De una contribución negativa de 9,505 millones de euros en 2007, a una contribución positiva de 20,892 millones de euros en 2022.

Inversión extranjera

Las estadísticas en este apartado tienen limitaciones porque puede haber inversiones sin impacto económico real (adquisiciones sin inversión física) o con impacto económico no contabilizadas porque tienen su domicilio social en otro territorio. Los datos del Ministerio tienen la limitación de que inversiones con impacto en Cataluña no se contabilizan. Según la información de la base de datos fDi Markets del *Financial Times*, en cambio, en 2022, Cataluña ha atraído 6,428 millones de euros de inversión extranjera a 229 proyectos, que se calcula han creado 19 500 puestos de trabajo⁷.

⁷<https://www.accio.gencat.cat/ca/accio/premsa-comunicacio/cercador-premsa-actualitat/article/catalunya-ha-atret-6400-meur-inversio-estrangera-2022-xifra-historica>

Finalmente, para entender el papel de la internacionalización económica de Cataluña, debemos mencionar a ACCIÓ, la agencia para la competitividad de la empresa de la Generalitat de Cataluña. Adscrita al Departamento de Empresa y Trabajo, es el referente público para contribuir a la transformación de las empresas catalanas. Cuenta con una red de 40 oficinas en todo el mundo, 7 delegaciones en Catalunya y colabora con instituciones públicas y privadas⁸.

En concreto, ACCIÓ ayuda a las empresas a aumentar sus exportaciones por múltiples vías, y facilita el aterrizaje de empresas extranjeras en Cataluña. De hecho, según cálculos de esta agencia, el volumen de inversión extranjera registrada en Cataluña en el último quinquenio ha alcanzado los 20 300 millones de euros, un 29% más que el período anterior. Asimismo, en los últimos cinco años, se han anunciado 950 proyectos (un crecimiento del 58%) y la creación de 44 500 empleos asociados (+82%).

Destacan los proyectos de inversión de empresas de Estados Unidos, Francia, Alemania, Reino Unido, Italia, Japón, Suiza y China, y en términos sectoriales encabezan la lista sectorial las TIC, maquinaria y bienes de equipo, infraestructuras, electrónica y material eléctrico, la alimentación y la industria farmacéutica⁹.

⁸ <https://www.accio.gencat.cat/es/accio/agencia/index.html>

⁹ <https://www.accio.gencat.cat/ca/accio/premsa-comunicacio/cercador-premsa-actualitat/article/catalunya-ha-atret-6400-meur-inversio-estrangera-2022-xifra-historica>

Ámbito deportivo

Sin duda, en el imaginario internacional, Cataluña, y en especial su capital, Barcelona, está íntimamente asociada al deporte por dos hechos: los Juegos Olímpicos de 1992, y el Fútbol Club (FC) Barcelona. De hecho, el museo del Barça es el más visitado de Cataluña desde hace años (con casi 2 millones de visitas anuales).

Sin embargo, en términos deportivos, Cataluña es mucho más, y se puede medir, entre otros indicadores, a partir de tres datos: turismo deportivo, organización de eventos deportivos de ámbito internacional y participación de deportistas catalanes en eventos internacionales, ya sea formando parte de selecciones catalanas o integrados en los equipos que representan al conjunto del Estado español.

Turismo deportivo

La motivación principal de quienes optan por esta modalidad de turismo es realizar una estancia deportiva, ya sea individualmente o por equipos, o bien disfrutar de algún gran evento deportivo. Los Destinos de Turismo Deportivo (DTE) son municipios que cuentan con un sello de especialización que reconoce los destinos turísticos que ofrecen recursos y servicios de alta calidad a los deportistas de élite, profesionales, aficionados y turistas que quieran practicar actividades deportivas o asistir a las competiciones. Cataluña cuenta con 16 DTE certificadas que destacan por la especialización de la oferta deportiva, turística y comercial, la atención al cliente, los servicios y centros médicos, y la voluntad de innovación y mejora constante¹⁰. En el caso de Barcelona, casi el 19% de quienes visitan la ciudad lo hacen por algún motivo relacionado con el deporte¹¹.

¹⁰ <https://act.gencat.cat/destinos-certificados-deportivo/?lang=es>

¹¹ https://www.barcelona.cat/infobarcelona/es/el-turismo-deportivo-ya-representa-casi-al-20-de-los-visitantes_1242358.html

Eventos deportivos

En Cataluña se organiza una media de 40 acontecimientos deportivos con dimensión internacional, de prácticamente todos los deportes y grupos de edad.

Participación en eventos deportivos internacionales.

Finalmente, tan solo en la temporada 2022, casi 500 deportistas y 70 clubs catalanes han contado con ayudas de parte del gobierno de la Generalitat para participar en campeonatos internacionales. Estas participaciones se pueden hacer a título individual o de club, o formando parte de una selección internacionalmente reconocida. En el caso de Cataluña hay nueve federaciones que pueden competir internacionalmente, mientras que el resto deben integrarse en las selecciones de ámbito estatal.

Lengua y cultura

La lengua es una riqueza personal, social y cultural de cualquier sociedad. El catalán es una lengua viva, y como tal, su presencia debe estar normalizada en el conjunto de la sociedad y ser capaz de promocionarse en el exterior a través de nuestros productos culturales.

Por ello, el gobierno de la Generalitat trabaja para que el catalán esté presente de forma normal en los principales lugares de referencia, como, por ejemplo, las plataformas de *streaming* para ver películas. Se trata de garantizar que un filme en catalán sea de fácil acceso y que llegue a todo el mundo, de la misma forma que se ve una película coreana, japonesa o iraní.

La institución que actúa como mascarón de proa de la internacionalización catalana en términos de lengua y cultura es el Instituto Ramon Llull (IRL). Su función es “que la cultura catalana dialogue con el mundo en todos los ámbitos de la creación y el conocimiento, tejiendo redes de complicidad, reconocimiento y cooperación”¹².

La sede del IRL se encuentra en Barcelona, pero existen oficinas en Berlín, Londres, Nueva York y París que impulsan su programación e interactúan con los principales interlocutores culturales de estos países. Una de sus principales actividades tiene que ver con la presencia profesional anual en las principales ferias del libro del mundo, entre ellas, Frankfurt, Guadalajara, Londres, Buenos Aires, Montreal y Bolonia.

También hace una clara apuesta de apoyo a la movilidad de personas y colectivos creativos a través de la organización y la promoción de la presencia catalana y balear en las citas artísticas globales más destacadas: la Bienal de Arte y Arquitectura de Venecia, el festival digital Ars Electronica, la Bienal de São Paulo, la bienal nómada Manifiesta, la Cuadrienal de Praga y la quinquenal documenta de Kassel, Alemania.

Finalmente, a través del Ramon Llull se impulsa la internacionalización de la literatura catalana mediante subvenciones para la traducción de obras literarias en catalán y la promoción de la literatura catalana en el exterior. En 2022, se concedieron 129 subvenciones para la traducción de obras literarias y 91 para la traducción de obras ilustradas; se otorgaron 43 subvenciones para la promoción de la literatura catalana en eventos de todo el mundo; se apoyó la realización de 2 906 actividades de música, artes escénicas, artes visuales y audiovisuales de artistas catalanes en el

¹² <https://www.llull.cat/espanyol/home/index.cfm>

exterior y los portales digitales de promoción literaria del Instituto (TRAC, TraduCAT y Booksin Catalan) recibieron 28 664 visitas¹³.

Las obras más traducidas de literatura catalana son *La plaça del Diamant* (Mercè Rodoreda), que se tradujo en 37 lenguas; *La pell freda* (Albert Sánchez Piñol), en 32 lenguas, y *Jo confesso* (Jaume Cabré), en 26 lenguas.

Asimismo, el sector audiovisual, tan potente en Cataluña, es también una excelente manera exportar su lengua y su cultura.

Está claro que las producciones audiovisuales catalanas juegan un papel muy relevante en festivales de todo el mundo, reciben premios internacionales y se estrenan en pantallas de todo el mundo. Existe una ola emergente de directores y directoras que cada vez tienen mayor reconocimiento internacional y que compiten en la misma liga que directores de gran renombre a nivel mundial. De hecho, las producciones catalanas llevan años en los principales festivales de cine europeos, cosechando algunos éxitos significativos, como el Oso de Berlín que se llevó la película *Alcarràs* en 2022.

En paralelo, el Instituto Catalán de las Empresas Culturales (ICEC) también promueve la internacionalización de las compañías culturales catalanas de diferentes ámbitos, apoyando la difusión, la distribución y la promoción de sus productos, y estableciendo vínculos entre empresas catalanas y extranjeras¹⁴.

¹³ <https://www.llull.cat/espanyol/literatura/literatura.cfm>

¹⁴ <https://icec.gencat.cat/ca/inici/>

Cooperación internacional, un compromiso con los valores universales

El Plan director de cooperación al desarrollo 2019-2022 está pensado para hacer frente a los retos globales en un contexto internacional interconectado y cambiante, donde crecen las desigualdades sociales de todos los países. El Plan se alinea con el enfoque de género y basado en derechos humanos de la anterior planificación, e incorpora la Agenda 2030, aprobada por las Naciones Unidas en 2015, así como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)¹⁵.

Estos ejes, que se interrelacionan, se complementan y dialogan entre sí, se abordan desde una perspectiva local-global, intersectorial y multiactor. Tienen la voluntad de que todos los agentes y la ciudadanía reconozcan su corresponsabilidad en los impactos económicos, sociales y ambientales de sus actos, así como el beneficio mutuo de la realización efectiva de los derechos humanos y la justicia de género.

Cada uno de los ejes se trabaja desde tres pilares comunes: la consolidación de alianzas y la articulación de instrumentos clásicos e innovadores; el intercambio de experiencias y la cooperación técnica orientada a la movilidad de conocimientos; y el fomento de una ciudadanía crítica a través de la sensibilización, la incidencia y la comunicación.

¹⁵https://cooperaciocatalana.gencat.cat/web/.content/continguts/02dgcD/PlaDirector/pla-director_2019-2022_maquetat.pdf

Estrategias a futuro y conclusiones

¿Qué retos y qué lecciones aprendidas se derivan de su acción exterior?

La primera lección es la más importante: hoy en día prácticamente todos los actores institucionales deben tener una estrategia internacional. No se trata solamente de estar presente en todo el mundo, sino de llevar a cabo políticas que tengan en cuenta lo que acontece en el mundo. Para hacer política local, hay que tener una mirada global.

Y en segundo lugar, esa mirada exige disponer de muchos ojos para ver lo que está pasando en el mundo y de muchos brazos para construir redes de trabajo cooperativo internacional. Llevar a cabo la acción exterior desde un actor no estatal, como es el gobierno de la Generalitat, no es solo una obligación legal (que sí lo es), sino también una obligación moral para con el bienestar colectivo y el bien común global.

¿Qué imagen de la región se quiere proyectar en el exterior?

Básicamente la de una sociedad dinámica, abierta, respetuosa con la diversidad, ambiciosa en términos de prosperidad y muy consciente de su papel como un actor que quiere ser parte de la solución de los problemas globales. Se trata de dar a conocer un país que quiere hacer del bienestar y la búsqueda de la felicidad, individual y colectiva, su mejor y más visible carta de presentación.

En otras palabras, el objetivo es que la gente que decida hacer su proyecto vital en Cataluña viva bien y goce de plenos derechos e igualdad de oportunidades, al mismo tiempo que Cataluña contribuye a que quienes no viven aquí también gocen de las cotas

más altas de bienestar. Todo ello, desde la conciencia y la voluntad de compartir una singularidad cultural y lingüística propias, que en el fondo se perciben y se propagan con la intención de aumentar aún más la riqueza pluricultural y plurilingüística mundial.

¿Qué oportunidades externas han captado para mejorar la calidad de vida de la población?

De todo tipo. Las más evidentes son las de tipo económico. Las inversiones extranjeras se traducen en oportunidades de trabajo, creación de empresas y dinamización de pueblos y ciudades. Pero más allá de esto, lo más importante es que la gente que vive en Cataluña, o que quiera visitarla, ya sea de forma temporal o permanente, goce de plenas garantías de que va a ser tratada con total respeto y dignidad por parte de las instituciones y del tejido social.

Cuadro de valoración de la Acción Exterior de Catalunya

Criterio	Definición	Acciones de la DGMX
Enfoque ODS y sostenibilidad	<p>Promoción o incorporación de ODS</p> <p>Existencia de instrumentos que promuevan o faciliten su continuidad y una visión a largo plazo de la práctica.</p>	<p>El Estatuto de autonomía de Catalunya aprobado en 2006 establece de forma inequívoca que la Generalitat (gobierno de Catalunya) debe desarrollar una política de acción exterior, lo que le da un fundamento jurídico que está acompañado de una visión de sostenibilidad que garantiza la existencia del Departamento de Acción Exterior, las 20 delegaciones que se tienen en el exterior, aunado a la elaboración de un plan periódico de acción exterior y una visión de colaboración transversal con los departamentos de la Generalitat.</p> <p>En cuanto al enfoque ODS, destaca que, en noviembre de 2018, el Parlamento de Catalunya aprobó la Moción 20/XII sobre la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, que da origen al Acuerdo nacional para la Agenda 2030 y a la Alianza Catalunya 2030, que promueve una colaboración multiactor y el enfoque ODS en el diseño de las políticas públicas.</p> <p>Resalta también la Agenda de los pueblos y las ciudades de Catalunya 2050 como una hoja de</p>

		<p>ruta compartida hacia la transición verde y digital con el objetivo de generar prosperidad económica, social y territorial, y con un enfoque de cumplimiento de la Agenda 2030.</p> <p>Por otra parte, desde la DGMX se han impulsado formaciones y espacios de intercambio, particularmente con asociaciones de gobiernos locales de México y Centroamérica, en donde se ha compartido la visión de localización de la Agenda 2030, así como de la Nueva Agenda Urbana, contenida en la Agenda de los Pueblos y Ciudades de Cataluña 2050</p>
<p>Planificación</p>	<p>Proceso de establecer metas, objetivos y estrategias.</p>	<p>La acción exterior de Cataluña se articula alrededor de cuatro ejes: presencia, excelencia, influencia y compromiso. El gobierno quiere situar a Cataluña y su proyecto de futuro en el contexto de la agenda global, reforzando sus relaciones con la Unión Europea, con la región mediterránea y con el resto del mundo, así como con los organismos internacionales.</p> <p>En ese sentido, el Departamento de Acción Exterior elabora un plan de acción exterior periódico con objetivos, metas y estrategias, el cual se somete a la opinión de los actores del territorio y es</p>

		<p>aprobado por el parlamento catalán como la principal hoja de ruta de la estrategia de internacionalización.</p> <p>Se destaca que la DGMX ha establecido un plan de acción con México y Centroamérica que contiene objetivos específicos para promover el diálogo institucional, la promoción económica, el impulso al sector agroalimentario, los intercambios culturales y la vinculación con la diáspora catalana.</p>
<p>Eficacia y replicabilidad</p>	<p>Logros de objetivos de la práctica.</p> <p>Potencialidad de repetición de la práctica en otros gobiernos locales del mundo con otros contextos.</p>	<p>El Departamento de Acción Exterior de Cataluña solicita cada año a sus delegaciones una evaluación de la eficacia y los resultados de sus respectivos planes de acción para definir áreas de mejora y temas de posible replicabilidad.</p>
<p>Gobernanza y participación</p>	<p>Espacios y mecanismos de concertación, articulación y socialización</p>	<p>La sociedad civil con dimensión internacional es un aliado clave en el desarrollo de la acción exterior de Cataluña. Con el fin de articular dicha sociedad civil, en Cataluña existe el Consejo de Diplomacia Pública de Cataluña (Diplocat), creado en noviembre de 2012. Se trata de un consorcio impulsado por la Generalitat de Cataluña y dedicado a la diplomacia pública y la</p>

		<p>proyección internacional de Cataluña.</p> <p>Asimismo, se trabaja en red y en una constante vinculación con la diáspora catalana.</p> <p>Por su parte, la DGMX ha promovido la creación de redes informales de actores aliados de Cataluña, así como de catalanes en México y en los países centroamericanos.</p>
<p>Transparencia</p>	<p>Acceso a la información, rendición de cuentas, sistematización de datos e información.</p>	<p>La transparencia es uno de los pilares del gobierno de la Generalitat y un principio de referencia en todos los ámbitos de actuación de las administraciones públicas.</p> <p>Los ejes que concretan y garantizan la transparencia de la Generalitat de Cataluña son la publicidad activa, el derecho de acceso a la información pública y los datos abiertos.</p> <p>El portal <i>Transparencia Catalunya</i>¹⁶, está gestionado por la Generalitat de Cataluña, es un sistema integral de publicidad e información en formato electrónico que permite a las personas tener un acceso fácil y gratuito a la información sobre las administraciones locales y sobre otros actores.</p> <p>Cabe mencionar que, con el</p>

¹⁶ <https://www.transparenciacatalunya.cat/es/inici/>

		acompañamiento de la DGMX, las instancias competentes en temas de transparencia, rendición de cuentas de Cataluña y en México, a nivel nacional y subnacional, están trabajando en temas de intercambios en el marco de convenios sectoriales.
Externalidades negativas	La detección de posibles externalidades negativas, junto a mecanismos que posibiliten su abordaje, resulta esencial en la ejecución de las buenas prácticas (BBPP).	Las coyunturas político-electorales, el cambio de voluntades políticas, la rotación de funcionarios, las crisis económicas y políticas globales y las pandemias son algunas de las externalidades negativas a las que se enfrenta la acción exterior de Cataluña y a las cuales se hace frente a través del fortalecimiento de la institucionalidad, el trabajo en red y la planificación de la estrategia de internacionalización. Igualmente, la DGMX realiza un proceso de planificación y análisis de posibles externalidades negativas (coyunturas electorales, inestabilidad política, vulneración de derechos humanos, crisis económicas) en su área de influencia. Dicha información es remitida al Departamento de Acción Exterior para pensar y repensar las prioridades regionales.
Comunicación operativa	La estrategia de comunicación entre las partes	El Departamento de Acción Exterior despliega una continua estrategia de comunicación para

	<p>involucradas directamente en un proyecto clave para el éxito del mismo. Una comunicación interna eficaz debe necesariamente tomar en consideración a las oficinas del gobierno local.</p>	<p>difundir sus posicionamientos internacionales, promover la lengua y la cultura catalanas, así como su visión de la acción exterior y los resultados tangibles que genera dicha estrategia de internacionalización en beneficio de la ciudadanía.</p> <p>La DGMX mantiene una estrecha comunicación con el área de comunicación del Departamento de Acción Exterior para coordinar la narrativa que se busca posicionar en la región.</p> <p>Igualmente se están realizando <i>podcasts</i> semanales para dar a conocer las funciones y potencialidades de los distintos departamentos de Cataluña.</p>
<p>Capacidad instalada, escalabilidad e incidencia</p>	<p>Cambios en las capacidades con respecto a las existentes anteriormente.</p> <p>Capacidad de hacer crecer el proyecto, aumentando su impacto y los actores involucrados sin perder la eficacia y eficiencia del proyecto.</p> <p>Los vecinos y los</p>	<p>El Departamento de Acción Exterior y sus delegaciones cuentan con perfiles con probada experiencia en temas de vinculación exterior. Además, se trabaja de manera coordinada con 39 oficinas de ACCIÓ, 11 oficinas de la Agencia Catalana de Turismo, cuatro oficinas del Instituto Ramon Llull (IRL), cuatro oficinas del Instituto Catalán de Empresas Culturales, 126 universidades con estudios de catalán y 93 comunidades catalanas en el exterior.</p>

	<p>diversos sectores de la sociedad deben conocer la estrategia, entenderla y valorar sus resultados; esto generará apoyo, legitimación de la misma y consenso para su continuidad.</p>	
<p>Alineación e innovación</p>	<p>Responde a un problema claro y se alinea al plan de desarrollo municipal/local.</p> <p>Características singulares que hacen distintiva a la práctica.</p>	<p>La estrategia de vinculación internacional de Cataluña está alineada al Plan de Gobierno de la Generalitat y es congruente con los planes de acción de los distintos departamentos.</p>

<p>Enfoque de género y diversidad</p>	<p>Considera las diferentes oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, así como las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos papeles que socialmente se les asignan (FAO, 2010).</p>	<p>El Departamento de Acción Exterior trabaja de manera coordinada con el Departamento de Igualdad y Feminismos de Cataluña en proyectos de inclusión regionales y desde un enfoque de cooperación internacional.</p> <p>Por ejemplo, desde la DGMX se está explorando que con el apoyo de la Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo (ACCD) se fortalezcan capacidades de mujeres hondureñas que viajan a Cataluña para integrarse al sistema de cuidados del país.</p> <p>Asimismo, la Secretaría de Igualdad está desarrollando una estrategia de vinculación con instituciones y organizaciones de la sociedad civil de México para trabajar de manera conjunta en temas de inclusión con perspectiva de género.</p>
--	---	--

Internacionalización y atención a migrantes: Guanajuato, referente mundial

Por Juan Hernández¹⁷ y Jorge A. Schiavon¹⁸

Introducción

En México, el estado de Guanajuato se ha enfocado en cumplir con lo estipulado en el Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular, que busca reducir los riesgos y las vulnerabilidades que enfrentan las personas migrantes. Este compromiso lo ha asumido el Gobierno del Estado de Guanajuato porque ha entendido que la atención humanitaria a la migración puede ir de la mano de la internacionalización para generar beneficios a su ciudadanía. En las últimas tres décadas, Guanajuato ha experimentado un crecimiento demográfico sin precedentes, al tiempo que ha establecido lazos de hermandad y cooperación con distintos países. Asimismo, ha logrado un desarrollo económico muy destacado, derivado del Plan Guanajuato Siglo XXI, el cual se concertó en el año 1992 entre las autoridades estatales, el empresariado y la sociedad civil. Ello explica, en gran medida, la importante atracción de inversionistas internacionales que han llegado a la entidad y también la necesidad de actuar de acuerdo con los nuevos retos de la movilización masiva de personas. Hablar de internacionalización es hablar de desarrollo y, hoy en día, también es hablar de migración.

¹⁷ Titular de la Secretaría del Migrante y Enlace Internacional (SMEI) del estado de Guanajuato, México.

¹⁸ Profesor de tiempo completo en el Departamento de Estudios Internacionales de la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México, y profesor-investigador titular (en licencia) en la División de Estudios Internacionales del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE).

La Secretaría del Migrante y Enlace Internacional (SMEI) fue creada en el 2018 por el gobernador del estado de Guanajuato, Diego Sinhue Rodríguez Vallejo, para brindar una atención cercana, integral y, sobre todo, humanitaria a las personas migrantes guanajuatenses y de otros países que transiten por su territorio. De igual forma, esta dependencia se encarga de integrar al desarrollo del estado a quienes conforman las 19 comunidades internacionales identificadas en la entidad y vincularlas a las otras instancias de gobierno del estado para traer más mundo a Guanajuato y llevar más Guanajuato al mundo.

Esta labor la ha realizado la SMEI a través de cinco ejes estratégicos de acción:

- Asistencia humanitaria y social.
- Impulso a la inversión migrante.
- Innovación en envío y efecto multiplicador de remesas.
- Investigación y políticas públicas innovadoras.
- Internacionalización de Guanajuato.

La labor de los cinco años de la SMEI ha servido para que Guanajuato sea considerado por las Naciones Unidas, a través de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y la oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), referente internacional en materia de gobernanza migratoria. Además, el estado de Guanajuato fue elegido por los integrantes de la Conofam para liderar los esfuerzos de los gobiernos estatales en materia migratoria en todo el país.

Asistencia humanitaria y social: la misión de atender a los migrantes

Guanajuato tiene algo que lo caracteriza: su vínculo con la migración. Gran parte de los guanajuatenses tienen un abuelo, una madre, un hijo o un conocido que se encuentra en el exterior del

país, ganándose la vida en alguna ciudad como Los Ángeles, Dallas o Chicago. Asimismo, todos los días muchas personas toman la decisión más difícil de su vida: abandonar su hogar y a sus seres queridos para buscar una mejor calidad de vida.

Según el Anuario de Migración y Remesas 2021 del BBVA Research, desde el 2019 México es el segundo país expulsor de personas migrantes a nivel global, superado únicamente por la India. El territorio mexicano forma parte del corredor migratorio más grande del mundo, al representar el 3.9% de la migración en todo el orbe, lo que ha puesto a prueba a los gobiernos federal y estatales desde hace décadas. En este contexto, al ser Guanajuato un estado en el que se presentan los distintos tipos de migración —origen, tránsito, destino y retorno—, la SMEI ha sido fundamental para que la entidad pueda dar respuesta de manera integral a las necesidades de las personas migrantes.

Para la atención de los 1.5 millones de guanajuatenses que se estima radican en los Estados Unidos, la SMEI cuenta con cuatro oficinas de enlace en las ciudades de Chicago, Georgia, Los Ángeles y Texas, así como una oficina virtual en Carolina del Norte, y es una de las pocas entidades de México que cuentan con esta cobertura en la Unión Americana. A través de estas oficinas, las personas migrantes guanajuatenses acceden a los trámites y servicios que ofrece el gobierno del estado, lo que las ha convertido en ventanillas únicas de servicio. De igual forma, la SMEI realiza en estas oficinas actividades para promocionar a las más de 5 mil pequeñas y medianas empresas registradas con la Marca Guanajuato (distintivo de origen que representa la calidad de los productos guanajuatenses), mediante la creación de espacios para la venta de estos artículos no solo en las casas enlace, sino también en centros de distribución.

En cuanto a la atención para las familias de las personas migrantes y para las personas extranjeras que atraviesan territorio guanajua-

tense, la SMEI cuenta con dos programas: 1) Camino Seguro para Migrantes y 2) Atención a Migrantes en Tránsito.

Camino Seguro para Migrantes se integra por tres vertientes: 1) realizar viajes de “Mineros de plata” para que adultos mayores que no han vistos a sus hijos migrantes en más de diez años se reencuentren en Estados Unidos; 2) ejecutar la gestión, orientación, asesoría y otorgamiento de apoyos económicos en relación con los diversos trámites y servicios derivados por su calidad de personas migrantes; y 3) apoyar a viudas, esposas e hijos menores, mediante la gestión, orientación y asesoría para el otorgamiento de visas, para que puedan recibir beneficios del *Social Security* (seguro social) en Estados Unidos.

Por su parte, con el programa Atención a Migrantes en Tránsito se realiza la entrega de apoyos humanitarios (paquetes de higiene, despensas, cobijas, colchonetas, entre otros) a las personas migrantes que transitan por Guanajuato, mismos que provienen de otros países o estados de la República mexicana.

Además, Guanajuato es pionero en el diseño y la ejecución de un protocolo de atención para las caravanas migrantes del 2018. Esta directriz sirve para que el estado se encuentre preparado ante nuevas movilizaciones masivas de personas que transiten por el territorio guanajuatense. Gracias al trabajo colaborativo que Guanajuato realiza en la Conofam, otros estados de la República usan el protocolo para implementar con gran éxito sus propias medidas de atención a migrantes en tránsito. Un ejemplo del trabajo que realiza la SMEI a través de los apoyos humanitarios es la historia del pequeño José:

“Una pareja de hondureños de 19 años de edad venía huyendo de las pandillas en su país. Se bajaron del tren en Irapuato porque la chica comenzó con la labor de parto. El *bebé migrante*, como le decíamos de cariño, nació aquí, en

Guanajuato. José, como lo llamaron sus papás, ¡era hermoso y es nuestro paisano!”, contó una voluntaria que labora en la Casa del Migrante Celaya a personal de la SMEI, en una visita que realizaron para entregar despensas a este albergue.

Con las acciones de estos programas, el estado de Guanajuato y la SMEI cumplen su compromiso de promocionar los derechos humanos y, sobre todo, con la atención de los grupos más vulnerables en situación de movilidad en su paso por el estado.

Impulso a la inversión migrante: trabajo conjunto para mejorar la calidad vida de las comunidades de origen

Con el programa Apoyos sin Fronteras, la SMEI efectúa obras de infraestructura como la construcción de calles y plazas públicas, remodelación de escuelas, entre otras. De igual forma, a través de este programa se entregan Apoyos para Proyectos Productivos (APP) para emprender micronegocios como carnicerías, taquerías, herrerías y tiendas de abarrotes que ayudan a las personas migrantes en tránsito a su reincorporación en el sector productivo. Asimismo, existen migrantes que han buscado emprender otro tipo de proyectos con el conocimiento obtenido en otros países, como el desarrollo de páginas web. Dichas acciones las realiza la SMEI con la aportación económica estatal, municipal y de clubes de migrantes (redes transnacionales de migrantes).

Estos programas se remontan a la década de 1960, cuando las organizaciones migrantes provenientes de estados de la región centro-occidente de México, como Zacatecas, Michoacán, Guanajuato y Jalisco (todos con una tradición migratoria de más de cien años) planificaba de manera grupal sus recursos para realizar proyectos colectivos en sus comunidades. Posteriormente, Zacatecas y Guerrero, al inicio de la década de 1990, generaron el programa Dos por uno (2x1) para migrantes, el cual sirvió para que en 2001 se

implementara a nivel nacional el programa Tres por uno (3x1), y así poder concretar proyectos mediante la concurrencia de recursos de la federación, estados, municipios y de las organizaciones migrantes. Estos programas no solo han contribuido al mantenimiento y la transformación de las comunidades de origen de los migrantes, sino que también han fortalecido la cultura de la participación ciudadana.

No obstante que en el 2018 desde la federación se eliminó el exitoso programa Tres por uno, Guanajuato continúa siendo un referente nacional al seguir impulsando este tipo de apoyos en coordinación con los clubes de migrantes ya como programa Dos por uno. En 2018, la entidad contaba con 203 clubes, conformados en su mayoría en los Estados Unidos, y, en lo que va de la presente administración, se duplicaron estos clubes, hasta contar en la actualidad con 441 organizaciones de este tipo. A través de estos clubes, se han realizado diversos proyectos que suman, de 2018 a la fecha, 94 obras de infraestructura. Asimismo, se han brindado 1,688 APP en los 46 municipios del estado.

Otro ejemplo del trabajo que realiza la SMEI para impulsar la inversión de las personas migrantes es la historia de don Maximino Hernández, originario de Dolores Hidalgo, quien, a través de su club de migrantes, apoyó para la construcción de la plaza cívica de su comunidad, La Presa del Gallinero. Esta obra se concluyó en diciembre de 2022, durante la temporada de fiestas de fin de año, en la que, puntualmente, regresan miles de personas migrantes a Guanajuato para disfrutar de su tierra, sus tradiciones y, sobre todo, de sus familias.

Innovación y efecto multiplicador en envío de remesas

Las remesas son la muestra más grande del compromiso de las personas migrantes hacia sus seres queridos. Los recursos que

envían son para que no falte alimento en los hogares que tuvieron que abandonar, para que sus hijos vayan uniformados a la escuela o para surtir los medicamentos de sus adultos mayores. Tan solo entre 2019 y 2022, las remesas enviadas a México se incrementaron en 39%, lo que lo posicionó como el segundo país receptor a nivel mundial de estos recursos, solo superado por la India, y en el primer trimestre del 2023, sumaban ya 36 meses consecutivos al alza (a partir del mes de mayo de 2020).

La pandemia de COVID-19 dejó secuelas muy severas, como la crisis económica que se sufre actualmente en todo el mundo, pero, a su vez, también ha permitido ver el papel tan importante que las personas migrantes han tenido durante la alerta sanitaria. No solamente fueron fundamentales en las actividades esenciales (trabajos que normalmente son de riesgo y sin las mejores condiciones laborales), sino que también fueron un gran apoyo para la reactivación económica de sus lugares de origen con el envío de remesas.

Al ser Guanajuato el tercer estado de la República con mayor recepción de remesas en el país (superado únicamente por Jalisco y Michoacán), desde el 2018 la SMEI trabajó para ayudar a tener un efecto multiplicador de las remesas. De esta forma, se logró que las más de 200 farmacias del Instituto de Seguridad Social del Estado de Guanajuato (ISSEG), ubicadas en ciudades de los 46 municipios de la entidad (además de tener presencia en los estados de Querétaro, Jalisco y Michoacán), recibieran envíos de dinero de las personas migrantes guanajuatenses. Además, se creó la Tarjeta Migrante, con la cual se ofrecen descuentos de hasta 25% en los productos de las Farmacias ISSEG a quienes paguen con remesas.

Un ejemplo del trabajo que realiza la SMEI para impulsar la inversión de las personas migrantes es la historia de María, quien recibe mensualmente una cantidad de dólares que le envía su esposo, quien radica en Chicago, Illinois, desde el año 2018. Cuando su

esposo se fue a Estados Unidos, lo hizo previo a la pandemia de COVID-19 y, aunque no se imaginaba la crisis mundial que se avecinaba, él ya traía a cuestas su propia batalla: su hijo padecía una enfermedad que requería un tratamiento prolongado que les era imposible pagar. Hoy, María no solamente puede recibir las remesas que le manda su esposo, sino que también puede comprar los medicamentos a un precio más accesible. Como demuestra esta historia, las remesas no son únicamente números que se miden en miles de millones de dólares que circulan alrededor del mundo: son, sobre todo, la posibilidad de cambiar muchas cosas para bien, como salvar la vida de un hijo.

Investigación y políticas públicas innovadoras: Guanajuato, epicentro del análisis migratorio

El fenómeno de la migración es muy complejo y requiere de un análisis profundo para generar políticas públicas bien enfocadas. El primer paso que dio la SMEI fue realizar un estudio profundo en compañía del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) sobre el estatus de la migración en la entidad. El diagnóstico derivado de este estudio es único en su tipo y le ha permitido a Guanajuato tener una radiografía del movimiento masivo de personas que se da no solo por los guanajuatenses que emigran y retornan del extranjero, sino también por las personas de otros países que transitan por su territorio. Con esta investigación, se lograron identificar sus necesidades y las políticas públicas requeridas para solventarlas.

Por citar algunos ejemplos del espíritu innovador que se ha creado en la SMEI, se celebró el Primer Foro Internacional de Migración, donde el representante de ACNUR en México, Giovanni Lepri, resaltó la importancia de que un estado como Guanajuato tuviera la iniciativa y el liderazgo de crear un espacio de este tipo para seguir estrechando lazos entre especialistas. Al final de su participación en

este foro, el comisionado Lepri definió a Guanajuato como el “epicentro del análisis migratorio”. En estos foros internacionales se ha contado con la participación de personalidades de la talla de la Premio Nobel de la Paz, Rigoberta Menchú, o del padre Melo, defensor de los derechos humanos de Honduras.

De igual forma, en el 2022, la jefa de misión de la OIM en México, Dana Graber Ladek, reconoció a Guanajuato por “ser un estado líder, al participar en los indicadores de gobernanza migratoria desde lo local”. Como parte de su participación con la OIM, Guanajuato ha compartido sus buenas prácticas a otras entidades de la República e incluso ha sido invitado para exponerlas en países como Panamá. Entre estas buenas prácticas destacan el Protocolo de Atención a Migrantes en Tránsito y el Consejo Consultivo de Migración en el estado, integrado por líderes migrantes, personas de la sociedad civil y el Poder Legislativo.

Como parte importante del quehacer de la SMEI, se realizan también la investigación y la difusión de las diferentes perspectivas de la movilidad humana, a través de la colección literaria Voces de las Migraciones Internacionales desde Guanajuato, conformada por cuatro libros, los cuales se pueden descargar de manera gratuita en la página web del SMEI (<https://migrante.guanajuato.gob.mx/biblioteca-digital-migracion-y-remesas/>):

1. *Consecuencias de la pandemia de Covid-19 en la población migrante.*
2. *Las remesas migrantes durante la pandemia: entre la solidaridad y el desarrollo.*
3. *Historias de personas inmigrantes.*
4. *Historias de personas guanajuatenses emigrantes al exterior.*

En materia de investigación, el SMEI ha llevado a cabo un trabajo de vinculación con instituciones especializadas como: Colegio de la Frontera Norte (Colef), El Colegio de México, el CIDE, Centro de

Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS), la Universidad de Arizona y el Centro Universitario Incarnate Word. Además, se ha logrado la colaboración con expertos y personalidades en materia de migración, como: Jorge Durán, del CIDE; Tonatiuh Guillén López, de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), y Miguel Vilches, de la Universidad de Guanajuato (UG).

Un estado de puertas abiertas: la internacionalización de Guanajuato

Una de las expresiones mexicanas más populares es “*De ahí pa’l real*”, palabras que se usan cuando se está en un punto de partida rumbo a lo que se añora. Esta frase tiene su origen en alusión al Camino Real de Tierra Adentro, trayecto comercial trazado en el corazón de México (y de Guanajuato) en el siglo XVI, y que fue el primero de su tipo en América Latina desde la llegada de los españoles. También conocido como Camino a Santa Fe, esta ruta fue utilizada principalmente para transportar la plata extraída de las minas de Zacatecas, Guanajuato y San Luis Potosí, así como el mercurio traído de Europa, para llevarlos hasta Nuevo México y Estados Unidos. En este camino existía un tráfico regular de mercaderes, arrieros y ganaderos. Todos estos “*andariegos*” tenían sus naturales diferencias en cuanto a usos y costumbres, sin embargo, al recorrer este camino incontables veces, fueron asentando parte de su identidad en el mosaico multicolor que hoy conforma la cultura mexicana. Algunos especialistas consideran que este camino es parte de las raíces de la internacionalización en México, porque se trazó tomando en cuenta las antiguas rutas migratorias mesoamericanas, utilizadas para comercializar turquesa, cerámica, concha y plumas. Es un camino que forma parte de las arterias que cruzan por el corazón de Guanajuato y que le dan pie a su espíritu fraternal.

En la actualidad se vive una era compleja, caracterizada por la pandemia, guerras y una crisis global que ha provocado no solo la movilización masiva de personas, sino que, además, genera incertidumbre sobre el futuro en distintos frentes. Mientras el mundo está al borde de una recesión económica y muchos de los mercados internacionales se contraen, existen líderes empresariales que se acercan a estados como Guanajuato para promover la inversión nacional e internacional en su territorio.

Muestra de la apertura que ha tenido Guanajuato es que la “entidad se convirtió por cuarto año consecutivo en el epicentro de la industria y emprendimiento global”, según dijo el gobernador de Diego Sinhue Rodríguez Vallejo en la inauguración de la Industrial Transformation México, de la Hannover Messe, el evento empresarial, industrial, científico y tecnológico más importante del mundo.

Gran parte del éxito que ha tenido Guanajuato en materia económica es porque también es un estado abierto a la interculturalidad. La SMEI trabaja para que las más de 42 mil personas de otras nacionalidades que viven en la entidad se sientan como guanajuatenses. Para ello, ha identificado a 19 comunidades internacionales que han encontrado en Guanajuato una tierra fértil para que su cultura se mantenga viva y sea posible disfrutarla en compañía de las propias costumbres del estado. Por ejemplo, en el estado se realiza la Feria de las Naciones en el Festival de Verano de León, evento en el que estas comunidades ofrecen sus productos tradicionales en una mezcla multicolor con las artesanías de Guanajuato. Así, es posible ver en un mismo aparador un molcajete (utensilio prehispánico utilizado para elaborar comida tradicional mexicana) del municipio de Comonfort junto a un *croissant* francés, o un suéter de Moroleón al lado de un vestido típico de Egipto.

La migración es, de cierto modo, la internacionalización de la esencia de toda comunidad y, aunque esta internacionalización suele enfocarse en materia económica, ocurre algo muy similar en la

trascendencia cultural. Cuando los migrantes abandonan su lugar de origen, no solo llevan consigo sus sueños de salir adelante en otra ciudad o país, sino que también cargan con sus usos y costumbres, los cuales terminan arraigándose en los lugares donde crean su nuevo hogar. Esta mezcla de tradiciones es la que une a los extranjeros con el estado, sin importar si son migrantes del norte o del sur. En pocas palabras, se ha sabido llevar más Guanajuato al mundo y traer más mundo a Guanajuato.

Reflexiones finales

Desde la creación de la SMEI en Guanajuato, esta secretaría ha buscado estar siempre cerca de las personas migrantes. Esta misión ha llevado a Guanajuato a cumplir de manera paralela con lo estipulado en las instancias internacionales. Por ejemplo, a través de sus distintas acciones, se han enfocado en cumplir con el Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular, que busca reducir los riesgos y las vulnerabilidades que enfrentan las personas migrantes durante las distintas etapas de la migración, al respetar, proteger y cumplir sus derechos humanos, además de proporcionarles atención y asistencia.

La cercanía que ha tenido Guanajuato con las personas migrantes se ha logrado por su visión de gobierno. El Plan Estatal de Desarrollo 2040 (que tomará el lugar del Plan 2020) contempla que en materia de migración: “los derechos humanos de los migrantes son respetados; además, cuentan con servicios temporales como hospedaje, médicos y seguridad social. Así mismo, se busca capitalizar la experiencia y conocimiento de la población migrante en el desarrollo de proyectos en sus comunidades y regiones de origen”.

Como ya se ha mencionado, estos años de trabajo han servido para que Guanajuato sea reconocido por la OIM y ACNUR como el epicentro del análisis migratorio, y esta labor ha sido fundamental para que los integrantes de la Conofam eligieran a Guanajuato como coordinador nacional en materia migratoria.

En suma, la migración no debe verse como un problema, sino como un hecho histórico en constante evolución que caracteriza al mundo globalizado. Así, en Guanajuato se ve en cada migrante, sin importar su ciudad o país de origen, a una persona que tiene el derecho a buscar su bienestar y su felicidad. Esta cercanía y este espíritu de hermandad son los que han convertido a Guanajuato en referente global en materia de internacionalización y atención a migrantes.

Cuadro de valoración de la Acción Exterior de Guanajuato

Criterio	Definición	Acciones del estado de Guanajuato
Enfoque ODS y sostenibilidad	<p>Promoción o incorporación de ODS.</p> <p>Existencia de instrumentos que promuevan o faciliten su continuidad y una visión a largo plazo de la práctica.</p>	<p>El estado de Guanajuato está comprometido con la implementación de la Agenda 2030, en su planeación de largo y mediano plazo, y con las estrategias y acciones definidas en sus instrumentos rectores de planeación: Plan Estatal de Desarrollo 2040, Programa Estatal de Gobierno 2018-2024 y los programas sectoriales 2019-2024, mismos que se han realizado cuidando de manera rigurosa su aportación al cumplimiento de los ODS y vinculándolos a cada una de</p>

		<p>las metas de los ODS con visión de sostenibilidad. Asimismo, el Instituto de Planeación, Estadística y Geografía del Estado de Guanajuato (Iplaneg) presentó un reporte de alineación de estrategias y acciones estatales con la Agenda 2030.</p> <p>Por otra parte, en términos de sostenibilidad institucional, el estado cuenta con la Secretaría del Migrante y Enlace Internacional (SMEI), que fue creada en el año 2018 por el gobernador del estado de Guanajuato, Diego Sinhue Rodríguez Vallejo, para brindar una atención cercana, integral y, sobre todo, humanitaria a las personas migrantes guanajuatenses y de otros países que transiten por su territorio.</p> <p>Es de destacar también que el estado se ha enfocado en el cumplimiento del Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular de Naciones Unidas, el cual busca reducir los riesgos y las vulnerabilidades que enfrentan las personas migrantes durante las distintas etapas de la migración, respetando, protegiendo y cumpliendo sus derechos humanos, y proporcionándoles atención y asistencia.</p>
--	--	--

<p>Planificación</p>	<p>Proceso de establecer metas, objetivos y estrategias.</p>	<p>El estado de Guanajuato cuenta con un marco programático con metas, objetivos y estrategias para el impulso de su internacionalización y de una gobernanza migratoria. Destaca el Plan Estatal de Desarrollo 2040 (que tomará el lugar del Plan 2020), mismo que contempla que en materia de migración: “los derechos humanos de los migrantes son respetados; además, cuentan con servicios temporales como hospedaje, médicos y seguridad social. Así mismo, se busca capitalizar la experiencia y conocimiento de la población migrante en el desarrollo de proyectos en sus comunidades y regiones de origen”.</p> <p>Igualmente resaltan dos programas: 1) Camino Seguro para Migrantes y 2) Atención a Migrantes en Tránsito.</p>
<p>Eficacia y replicabilidad</p>	<p>Logro de objetivos de la práctica.</p> <p>Potencialidad de repetición de la práctica en otros gobiernos locales del mundo con otros contextos.</p>	<p>La labor de los cinco años de la SMEI ha servido para que Guanajuato sea considerado por las Naciones Unidas, a través de la OIM y ACNUR, como un referente internacional en materia de gobernanza migratoria. Además, el estado de Guanajuato fue elegido por los integrantes de la Conofam para liderar los esfuerzos de los gobiernos estatales en materia migratoria en todo el país.</p>

		<p>En el 2022, la jefa de misión de la OIM en México, Dana Graber Ladek, reconoció a Guanajuato por “ser un estado líder al participar en los indicadores de gobernanza migratoria desde lo local”. Como parte de su participación con la OIM, Guanajuato ha compartido sus buenas prácticas a otros estados de la República e incluso ha sido invitado para exponerlas en países como Panamá. Entre estas buenas prácticas destacan el Protocolo de Atención a Migrantes en Tránsito y el Consejo Consultivo de Migración en el estado, integrado por líderes migrantes, personas de la sociedad civil y el Poder Legislativo.</p>
<p>Gobernanza y participación</p>	<p>Espacios y mecanismos de concertación, articulación y socialización.</p>	<p>Guanajuato ha logrado un desarrollo económico muy destacado con base en la atracción de inversiones y en la promoción de la innovación, y derivado del Plan Guanajuato Siglo XXI, el cual se concertó en el año 1992 entre las autoridades estatales, el empresariado y la sociedad civil.</p> <p>Por otra parte, en 2018, el estado contaba con 203 clubes, conformados en su mayoría en los Estados Unidos. En lo que va de la presente administración estatal, se duplicaron estos clubes, para contar en la actualidad con 441 organizaciones de este tipo. A</p>

		<p>través de estos clubes, se generan espacios de participación y gobernanza que han permitido la realización de una gran diversidad de proyectos que suman, de 2018 a la fecha, 94 obras de infraestructura. Asimismo, se han brindado 1,688 APP en los 46 municipios del estado.</p> <p>Gran parte del éxito que ha tenido Guanajuato en materia económica es porque también es un estado abierto a la interculturalidad. La SMEI trabaja para que las más de 42 mil personas de otras nacionalidades que viven en la entidad participen y se integren a la sociedad guanajuatense.</p>
<p>Transparencia</p>	<p>Acceso a la información, rendición de cuentas y sistematización de datos e información.</p>	<p>En el marco de la nueva Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública para el Estado de Guanajuato, publicada en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato el día 13 de mayo del año 2016, es responsabilidad de los sujetos obligados hacer transparente su gestión, mediante la publicidad de la información pública establecida en los términos de las 50 fracciones del artículo 26 de la mencionada ley. Se entiende por información pública todo documento público, que recopilen, procesen o posean los sujetos obligados en esta Ley.</p>

<p>Externalidades negativas</p>	<p>La detección de posibles externalidades negativas, junto a mecanismos que posibiliten su abordaje, es esencial en la ejecución de buenas prácticas.</p>	<p>Dentro de las externalidades negativas que hay que tomar en consideración destacan los cambios de administración y de voluntades políticas en torno a la priorización del tema internacional, así como los retos en materia de seguridad de Guanajuato que pueden afectar su imagen en el exterior.</p>
<p>Comunicación operativa</p>	<p>La estrategia de comunicación* entre las partes involucradas directamente en un proyecto es clave para el éxito del mismo. Una comunicación interna eficaz debe necesariamente tomar en consideración a las oficinas del gobierno local</p>	<p>El estado de Guanajuato cuenta con una estrategia transversal e integral de comunicación interna y externa que prioriza la vinculación con la diáspora de la entidad en Estados Unidos.</p>
<p>Capacidad instalada, escalabilidad e incidencia</p>	<p>Cambios en las capacidades con respecto a las existentes anteriormente.</p> <p>Capacidad de hacer crecer el</p>	<p>Para la atención de los 1.5 millones de guanajuatenses que se estima radican en los Estados Unidos, la SMEI cuenta con cuatro oficinas de enlace en las ciudades de Chicago, Georgia, Los Ángeles y Texas, así como con una oficina virtual en Carolina del Norte. Guanajuato es</p>

	<p>proyecto aumentando su impacto y los actores involucrados sin perder la eficacia ni la eficiencia del proyecto.</p> <p>Los vecinos y los diversos sectores de la sociedad deben conocer la estrategia, entenderla y valorar sus resultados. Esto generará apoyo, legitimación de la misma y consenso para su continuidad.</p>	<p>uno de los pocos estados de México que tienen esta cobertura en la Unión Americana. A través de estas oficinas, las personas migrantes guanajuatenses acceden a los trámites y servicios que ofrece el gobierno estatal, lo que las convierte en ventanillas únicas de servicio.</p> <p>La SMEI realiza en estas oficinas actividades para promocionar a las más de 5 mil pequeñas y medianas empresas registradas con la Marca Guanajuato (distintivo de origen que representa la calidad de los productos guanajuatenses), mediante la creación de espacios para la venta de estos artículos no solo en las casas enlace, sino también en centros de distribución.</p>
<p>Alineación e innovación</p>	<p>Responde a un problema claro, se alinea al plan de desarrollo municipal/local.</p> <p>Características singulares que hacen distintiva a la práctica.</p>	<p>El estado de Guanajuato cuenta con Idea GTO, un espacio creado para que, a través de la innovación, el emprendimiento, la ciencia y la tecnología, se impulse el desarrollo económico y social de la entidad.</p> <p>En Idea GTO se difunde el conocimiento aplicado que pone en el centro a las personas, para que cada nuevo proyecto se enfoque en la realización del ser humano como parte esencial del</p>

		<p>proceso de innovar y con una visión de internacionalización.</p>
<p>Enfoque de género y diversidad</p>	<p>Considera las diferentes oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, así como las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos papeles que socialmente se les asignan (FAO, 2010).</p>	<p>En 2022, el Pleno del Congreso aprobó reformas a la Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Guanajuato, con el objetivo de incorporar de manera transversal la perspectiva de género.</p> <p>Con estas reformas, se estableció que el Programa para la Igualdad, además de lo señalado en la Ley de Planeación para el Estado de Guanajuato y su reglamento, de manera enunciativa y no limitativa, deberá prever los mecanismos de coordinación, así como los objetivos, las estrategias y las líneas de acción para incorporar, de manera transversal, la perspectiva de género.</p> <p>Con las reformas presentadas se obtendrán beneficios como: políticas afirmativas para promover la igualdad de oportunidades en el empleo, la educación, la salud y la seguridad, entre otros rubros; la participación política de las mujeres, y ser un eje rector para la no discriminación, la igualdad de género y el acceso de las mujeres a una vida libre de violencia.</p>

Jujuy: un camino hacia la internacionalización de vanguardia. Paradiplomacia y perspectiva global

Por Pablo Palomares¹ y Nicolás Mancini

*“No existe mejor prueba del progreso de la civilización
que la del progreso de la cooperación”*

Oscar Wilde

Introducción

La humanidad está sumergida en un mundo globalizado y en constante transformación, con nuevos desafíos que han resaltado la necesidad de crear alianzas entre las naciones, y en el que la cooperación internacional ha ido ocupando un espacio relevante, a saber, la entrada al tablero internacional de múltiples actores.

En este sentido, la actividad ejercida por los actores subnacionales coloca a los gobiernos locales en un rol central dentro del escenario transnacional, como es el caso de la provincia de Jujuy (Argentina); lo que ha permitido expandir el panorama provincial en numerosas acciones transpoladas en proyectos e intercambios, con un enfoque transversal y multinivel que comprende a los distintos sectores y órganos gubernamentales a partir de la cooperación internacional.

Este proceso dinamizó el sueño de esta provincia de crecer de forma sostenida e integral, potenciando los atributos naturales, culturales

¹ Pablo Palomares es secretario de Integración Regional y Relaciones Internacionales de la Provincia de Jujuy, Argentina. Nicolás Mancini es fundador y director ejecutivo de Paradiplomacia.org. Para la confección de este documento ambos contaron con la colaboración técnica de funcionarios de la Secretaría de Integración Regional y Relaciones Internacionales; Agustina Berayra Terradez, Alejandra Verzini, María Belen Pastrana y Elena Chaves.

y patrimoniales que fueron materializando el anhelo de mostrar a Jujuy en la vidriera del mundo.

Antecedentes

Contexto nacional: Relación nación-provincia

En los últimos años, y con las nuevas configuraciones del sistema internacional, se dotó a los gobiernos locales de nuevas facultades y se les empoderó para tener mayor participación en el ámbito de la gestión internacional.

Una de las cuestiones más discutidas de la historia política y económica argentina es el peso del centralismo de Buenos Aires en el diseño y la ejecución de las políticas que se originan en el Estado federal y, por ende, la postergación de las regiones del interior del país. No sólo las cuestiones de política interna han sido pensadas desde el centro del país, sino también la política exterior del Estado.

Tras la reforma de la Constitución Nacional en el año 1994, el nuevo artículo 124 aumentó las competencias y facultades de las provincias, mismas que también significaron un incremento de responsabilidades en el plano internacional.

La realidad implicaba nuevos desafíos: la globalización, la descentralización, los regionalismos y la interdependencia dieron lugar a un escenario en donde las relaciones internacionales pasaron de ser Estado nación-Estado nación para abrir múltiples canales de actuación a diversos actores. Con el nuevo contexto, las unidades subnacionales como Jujuy ganaron protagonismo ya que gracias a la paradiplomacia empezaron a desplegar vinculaciones directas con sus pares de otros países, con otros Estados, organismos multilaterales y de financiamiento, redes de ciudades, entre otros.

Como consecuencia, la evolución del accionar internacional de provincias como Jujuy condujo a que el Estado federal revisara la forma de construir la política exterior argentina, dando lugar a que todas las unidades políticas subnacionales vieran sus intereses representados. Con ello, se generaron también nuevos canales de diálogo y una coordinación multinivel hacia el interior de las fronteras nacionales en Argentina. Quizás el cambio más visible es la puesta en funcionamiento del Consejo Federal de Relaciones Exteriores y Comercio Internacional que busca acompañar la descentralización, la toma de decisiones y funcionar como foro de consulta entre el Estado nacional, las 23 jurisdicciones provinciales y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Posición estratégica de Jujuy

La provincia de Jujuy se sitúa en el extremo noroeste de Argentina y es conocida como la *puerta andina* del país. Tiene una población de 787 436 habitantes, una superficie de 53 219 kilómetros cuadrados, y su densidad demográfica es de 145 habitantes por kilómetro cuadrado.

Su ubicación es estratégica, por ser equidistante tanto de Buenos Aires, Argentina, como de San Pablo, Brasil, dos de las ciudades más importantes de Sudamérica. Posee dos pasos internacionales, el de La Quiaca, que une a Argentina con Bolivia, y el Paso de Jama, que es el segundo paso terrestre internacional más importante, el cual une a Argentina con Chile y está habilitado casi los 365 días del año. A través del corredor bioceánico eje Capricornio, une al Océano Atlántico con el Pacífico, abarcando parte importante de la Zona de Integración del Centro Oeste de América del Sur.

Jujuy es una tierra de tradiciones y cultura, con paisajes de gran belleza y diversidad de relieves, fauna y flora², con lo que atrae al turismo nacional e internacional.

El gobierno provincial en el contexto global

Dentro del ala ejecutiva, la provincia creó su primer organismo de gobierno para las relaciones internacionales en 2013. Una secretaría de nivel ministerial en comunicación directa con la gobernación y diálogo continuo y transversal con las demás áreas del gobierno.

A partir de ese momento, la Secretaría de Integración Regional y Relaciones Internacionales de Jujuy fue adquiriendo experiencias, desarrollando agendas de trabajo y consolidando capacidades técnicas. Este crecimiento se dio por la combinación de elementos exógenos como la globalización, la aparición de nuevos actores internacionales (gobiernos locales, empresas, organizaciones de la sociedad civil), la diversificación de las agendas internacionales (ambiente, género y diversidad, equidad, salud, educación, entre otras) y factores endógenos como la necesidad de desarrollo local, la dificultad del Estado federal para dar respuesta a las demandas locales y la voluntad política local para aprovechar las oportunidades del contexto internacional y dar respuesta a necesidades locales insatisfechas.

Oportunidades diferenciales que hacen que Jujuy se destaque a nivel internacional

- Dispone de una mano de obra calificada y competitiva y de una buena infraestructura educativa.

² Jujuy cuenta con cuatro regiones climáticas: las Yungas, en el extremo sur de la provincia, con un clima subtropical; los Valles, de clima templado en el centro; la región de Quebrada, que tiene un clima semidesértico, y la región más grande en extensión, la Puna, que cuenta con un clima árido desértico.

- Posee una red de caminos que permite llegar a todas sus regiones sin dificultad. La mayoría de los caminos están pavimentados y en buenas condiciones.
- Posee dos pasos internacionales: Paso Jama (Argentina)-San Pedro de Atacama (Chile), el segundo más importante del país, y el Paso La Quiaca (Argentina)-Villazón (Bolivia).
- La capital de la provincia se enmarca en “las ciudades de los 15 minutos”, de fácil recorrido a pie o en bicicleta y posee grandes atractivos, con clima agradable.
- Riqueza geológica: se ubica en el macizo o plegamiento andino y posee grandes recursos minerales para actividades extractivas.
- Con tan solo 53 219 kilómetros cuadrados, es una de las provincias con mayor heterogeneidad ambiental y de mayor diversidad biológica. Su gran riqueza natural, marcada por la gran amplitud de altitud, va desde los 350 metros sobre el nivel del mar (msnm), hasta los 5 896 msnm (Cerro Chañi), con relieves y microclimas que la definen.
- En los últimos años, su matriz productiva se ha ampliado con inversiones que superan los 1 500 millones de dólares (minas de litio y polimetálicas, parque solar Cauchari y Cannava).
- Posee el parque solar más grande de Sudamérica (Cauchari I III).
- Es uno de los principales protagonistas en la generación energética solar del país y su política de energías renovables está en lineamiento con los ODS (Objetivo de Desarrollo Sustentable).
- Reconoce los derechos y la participación de las comunidades originarias como política de Estado.
- Ha mejorado su imagen como destino de inversiones y turismo en los últimos cinco años. Fue premiada en Madrid, en el marco de la Feria Internacional de Turismo (FITUR), por ser elegida por *National Geographic* como segundo mejor destino del mundo para visitar en el 2018. Y Caspalá, un valle situado en el corazón de la quebrada, fue distinguido en la lista de los Best Tourism Villages, por la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (UNWTO).

- Cuenta con empresas de *software* y capital humano calificado que actualmente exportan en promedio un 60% de su facturación. Se identificaron más de 15 empresas, de las cuales más de 10 exportan sus conocimientos.
- Dispone de legislación que promueve la inversión y el desarrollo de la energía renovable y garantía jurídica en energía renovable.

Jujuy, polo de desarrollo

Con la llegada del gobernador Gerardo Morales en el año 2015, se inició un profundo e intencional proceso de transformación que marcó un rumbo claro de gestión para la provincia. Se diseñaron planes de diversificación productiva y transición energética, respetando la identidad y pertenencia de los pueblos, y poniendo en valor el cuidado del ambiente y de la Pachamama (madre tierra).

Proceso de transformación de la matriz de desarrollo

La matriz productiva histórica:

- Citricultura: actividad de gran trayectoria, compuesta en un 63% por naranjas, y el 37% restante se divide entre limón, mandarina y pomelo.
- Tabaco: es la primera provincia productora del país. Produce el 55% del tipo Virginia que se exporta.
- Azúcar y derivados: es la segunda provincia productora a nivel nacional de azúcar elaborada. Cuenta con tres ingenios: La Esperanza, Ledesma y Río Grande.
- Legumbres: Jujuy participa con el 4.4% de la producción nacional.

Además de la producción clásica, y en concordancia con la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030, se promovieron políticas innovadoras que acompañaron la transformación de la matriz productiva y

energética local, generando avances en el desarrollo de una cadena de valor para el litio; la inserción de la producción de cannabis de uso medicinal en los mercados nacionales e internacionales, con un producto de primera calidad; la puesta en funcionamiento de múltiples parques fotovoltaicos en la provincia y la diversificación de la oferta turística y cultural.

Para atraer nuevos recursos a la provincia, se trabajó de manera ardua con el objetivo de convertirla en un modelo atractivo para las inversiones que a la vez brinda las certezas y seguridades jurídicas que el mundo actual demanda. Es así que se aprobaron leyes de incentivos a la inversión en materia turística y productiva, con una visión integral y bajo el paradigma de “Jujuy, Polo de Desarrollo” como concepto transversal que fue tomando impulso en torno a una gran inversión en infraestructura y en tecnologías desarrolladas a partir de las capacidades y los diferenciales característicos de la provincia.

Actividad minera y el litio

Jujuy es la capital nacional de la minería y para el gobierno representa un pilar importante para el desarrollo y el crecimiento, donde se han priorizado siempre el respeto y el beneficio de las comunidades, así como el cuidado del agua y del ambiente.

Las exportaciones mineras representan más del 62% del total de las ventas al exterior de la provincia, por un valor de cerca de 305 millones de dólares.

Carbonato de Litio

Jujuy forma parte del 80% de las reservas probadas de litio. Actualmente se producen 17 500 toneladas anuales de carbonato de litio y se cuenta con una inversión de 295 millones de dólares. Además, se prevé una inversión de 1 000 millones de dólares para llevar la producción a finales del 2023 a las 82 500 toneladas (t) anuales. El gobierno tiene como un gran objetivo el agregar valor en la cadena de producción del carbonato de litio, para generar un desarrollo de proveedores locales e inversión internacional en la provincia.

Cannava S.E.

Jujuy se encuentra a la vanguardia regional y nacional en distintos proyectos de investigación que buscan avanzar en la exploración y el redescubrimiento de la potencia científica y medicinal de la planta de cannabis y sus derivados. En ese contexto, Jujuy, con la ayuda de Israel y desde la paradiplomacia, elaboró la primera guía de manejo clínico del cannabis del país.

La empresa estatal Cannava es líder regional de la industria del cannabis medicinal de grado farmacéutico en Argentina.

Energías renovables

La provincia tiene como objetivo producir energía limpia contribuyendo al cumplimiento de la meta del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 7: “Energía asequible y no contaminante”, con acciones concretas para reducir los gases de efecto invernadero con la implementación de la iniciativa Jujuy Verde: Carbono Neutral 2050.

Cauchari, un ícono de la energía renovable

A 4 200 metros de altura, en plena Puna jujeña, el Parque Solar Cauchari, financiado por un bono verde internacional (el primero de Argentina) y por un crédito del Eximbank de China, inyecta desde 2020 más de 300 megavatios (MW) de generación eléctrica al sistema interconectado, una obra única en su tipo por la magnitud y el desafío tecnológico que representó. Considerado el parque solar más grande de Latinoamérica, será ampliado hasta alcanzar los 500 MW.

Zonas francas, parques industriales y *hub* logístico

En la provincia se proyectan dos zonas francas, una en Ciudad Perico, pensada para potenciar el desarrollo comercial e industrial de la región del noroeste argentino (NOA), que ofrecerá servicios de almacenamiento, estiba y puerto seco a todas las empresas que quieran radicarse, y la segunda en la ciudad de La Quiaca, proyectada para potenciar la producción y el turismo de la Puna jujeña, la cual contará con venta minorista y mayorista.

Economía del visitante: Oferta turística y oferta cultural

Oferta turística

Las políticas públicas provinciales en este ámbito tienen por objetivo promover y fomentar la identidad y el desarrollo turístico y cultural, buscando el posicionamiento de Jujuy a nivel nacional e internacional, mediante proyectos que eleven la competitividad y difundan la oferta del territorio³.

³ Jujuy cuenta con dos Patrimonios de la Humanidad UNESCO que la posicionan mundialmente (Quebrada de Humahuaca y el Camino del Inca-Qhapaq Ñan), dos reservas de Biosfera UNESCO (en

Jujuy es poseedora de una riqueza cultural y paisajística con características propias que hacen de la provincia un destino privilegiado para los turistas.

Oferta Cultural: Instituto de Artes Audiovisuales de Jujuy

Se creó con el objetivo de promover la industria cultural. Es el ente encargado de coordinar, regular y diseñar las políticas públicas para el sector audiovisual en la provincia. Tiene carácter de ente autárquico y es el responsable de aplicar la Ley Audiovisual de la Provincia de Jujuy. Lleva adelante el Festival Internacional de Cine en las Alturas que tiene como objetivo difundir las producciones audiovisuales de Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. Es el tercer festival de cine más importante del país.

Gestión internacional frente a la amenaza global del COVID-19

Durante la pandemia, la provincia de Jujuy resultó un caso paradigmático, dado que, por su ubicación geográfica, cuenta con dos pasos internacionales (Jama con Chile y La Quiaca con Bolivia) que, aun estando cerradas las fronteras internacionales para el desplazamiento de las personas, funcionaron constantemente para el transporte internacional de carga por su importancia para el abastecimiento, lo que se combinó con eventuales y excepcionales aperturas por cuestiones humanitarias. Desde la Secretaría de Integración Regional y Relaciones Internacionales se facilitaron las gestiones para la repatriación de los jujeños desde el extranjero y para el regreso de argentinos que retornaban al país por vía terrestre

Yungas el Parque Nacional Calilegua y en plena Puna la Laguna de Pozuelos). Dos sitios Ramsar, humedales y monumentos históricos nacionales.

a través de los pasos internacionales. Asimismo, se ayudó a salir del país a los extranjeros que debían retornar a su hogar.

Por las características de ciudad espejo entre las ciudades fronterizas de La Quiaca (Argentina) y Villazón (Bolivia), en donde la frontera no es más que un simple accidente geográfico para la vida diaria de los habitantes, se trabajó junto a los ministerios de Relaciones Exteriores y los ministerios de Salud de ambos países para poner en funcionamiento de manera exitosa una prueba piloto del Tránsito Internacional Vecinal Fronterizo.

Perfil de internacionalización

Las dimensiones del plan de internacionalización de Jujuy buscan maximizar las capacidades provinciales adquiridas durante los últimos años y, en el marco del programa de gestión del gobierno provincial, desplegar una política de gestión internacional para el territorio jujeño que posibilite mejorar las condiciones para el desarrollo de su sociedad.

Con la certeza de que esta provincia tiene mucho para dar al mundo y que también puede aprovechar oportunidades para mejorar la vida de los jujeños, el Plan Estratégico Integral para la Gestión Internacional fue pensado desde Jujuy y para Jujuy con una impronta y visión local que comprende las complejidades del país, de la región y del mundo durante un momento histórico dinámico y complejo.

Jujuy en la región

La provincia se encuentra integrada en la región a través de diferentes procesos: la región NOA, el Norte Grande argentino, la

Mesa del Litio, la Comisión Regional del Río Bermejo (COREBE), el Corredor Bioceánico, la Zona de Integración del Centro Oeste de América del Sur (Zicosur), entre otros.

- **Corredor Bioceánico**

Es un proyecto para el desarrollo logístico multipropósito que tiene como objetivo contribuir a fomentar las oportunidades económicas y sociales, y promueve la conexión interoceánica para el turismo, el comercio, el intercambio de bienes y la integración de los pueblos.

Se proyecta que, por la eficiencia de su trazado y lo beneficioso en la reducción de tiempos y costos, logre competir directamente con el Canal de Panamá.

- **Zicosur: Proceso de integración subnacional**

Zicosur es una instancia que nace con el objetivo de lograr una inserción internacional competitiva de la región, para promover el desarrollo de infraestructura para la articulación de ejes de comunicación comunes.

Jujuy es uno de los 71 Estados miembros de la Zicosur y actualmente tiene la presidencia de la Comisión de Seguridad y Facilitación Transfronteriza, desde donde se busca articular y acompañar el crecimiento de la Zicosur para generar herramientas de solución mediante el intercambio de buenas prácticas de seguridad y de gestión de las fronteras.

Integración regional

Cooperación comercial Jujuy-Arica (Chile)-Parinacota (Chile)

Proyecto Jujuy (Arg)-Arica (Chile): “Consolidando vínculos comerciales”. El proyecto ha sido aprobado en su totalidad por la Cancillería argentina y tiene como objetivo promover la vinculación comercial y logística. A este se suma la puesta en funcionamiento de un Corredor Turístico Centro Andino Jujuy-Arica que promueva el posicionamiento internacional y dé a conocer los atributos diferenciales propios del patrimonio Qhapaq Ñan.

Cooperación transfronteriza con Villazón, Bolivia

Comisión Mixta de Cooperación Técnica Argentina (Jujuy)-Bolivia (Villazón).

El proyecto de Fortalecimiento del Sistema Sanitario La Quiaca-Villazón busca brindar herramientas para reforzar la atención hospitalaria y la atención primaria de la salud.

Cooperación triangular con La Rioja-Paysandú, Uruguay

Proyecto de Cooperación Descentralizada Argentina-Uruguay: “Creando alianzas estratégicas de fortalecimiento del patrimonio sociocultural: hacia la protección de nuestros ecosistemas emprendedores”. El proyecto busca, en una colaboración triangular entre la provincia de Jujuy, la provincia de la Rioja y el departamento de Paysandú, revalorizar y potenciar el ecosistema emprendedor de los servicios ecoturísticos, del sector textil artesanal y marca de origen, generando instancias de intercambio de buenas prácticas de las iniciativas locales en los territorios involucrados.



Jujuy al mundo

Es clave establecer vínculos de cooperación internacional que deriven en oportunidades concretas y que contribuyan a un posicionamiento estratégico de la provincia que brinde beneficios tanto a sus sectores locales, como a los de sus contrapartes.

Cooperación descentralizada con Yvelines, Francia (en curso)

Ganadores en la “Convocatoria Generalista de Proyectos 2021” del Ministerio de Europa y Asuntos Exteriores de Francia. Esto permitió desarrollar cinco proyectos en la provincia con diversas temáticas: incubación de empresas, senderos turísticos rurales y patrimonio, fortalecimiento institucional en internacionalización del territorio, viviendas sostenibles, revalorización del adobe y créditos de carbono en colaboración con la organización francesa sin fines de lucro CITEPA⁴.

Cooperación descentralizada con La Vienne, Francia (en curso)

Actualmente se están llevando a cabo dos proyectos:

- Programa de Financiamiento de las Colectividades Territoriales Francesas (FICOL), denominado “Apoyo a la provincia de Jujuy

⁴ <https://www.citepa.org/>

en su estrategia de gestión de crisis y prevención de incendios en zonas de bosques vírgenes”.

- Proyecto gastronómico “El Intercambio de Saberes Culinarios y Vitivinícolas entre el Departamento de la Vienne y la Provincia de Jujuy”.

Alianza de cooperación con la Unión Europea

Como socios del Proyecto Recuperación Verde, junto con la Fundación Pronorte, que forma parte de Redes Chaco, Jujuy ganó la convocatoria Recuperación Verde - EuropeAid de la Unión Europea. La iniciativa busca contribuir a la resiliencia económica de las comunidades campesinas e indígenas a partir del desarrollo de tres cadenas productivas: apícola, ganadera-caprina y la artesanal.

Cooperación descentralizada con la región de Andalucía, España

La provincia de Jujuy está próxima a firmar con la Subsecretaría de Asuntos Nacionales y la Dirección Nacional de Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, un convenio de cooperación descentralizada en salud y transición energética.

Consideraciones finales

Hasta aquí, se ha logrado visibilizar la vocación del gobierno de Jujuy: convertirse en un actor preponderante como centro de conexión con el escenario internacional actual, aprovechando los recursos técnicos y financieros de cada una de sus vinculaciones. Para esto, contar con un plan resulta clave, pues permite potenciar las capacidades internas adquiridas en los últimos años y desplegar

acciones para el desarrollo local, administrando de manera estratégica los recursos existentes y revalorizando el capital humano. Con ello, es posible afrontar los desafíos propios de la nueva geopolítica y la geoeconomía con herramientas de valor.

Tras haber dado cuenta del trabajo en internacionalización que en particular realiza la Secretaría de Integración Regional y Relaciones Internacionales, es necesario también destacar que, como se mencionó al inicio, se trata de un “plan integral de posicionamiento” para Jujuy y no solamente de un conjunto de acciones aisladas propias de una repartición gubernamental. Así entonces, numerosas áreas de gobierno están trabajando con diversos actores internacionales para no solo obtener beneficios particulares, sino para continuar posicionando a la provincia como jugadora importante y estratégica dentro del escenario internacional.

Desafíos para el futuro

La internacionalización es una respuesta contundente a los desafíos que plantea el futuro, mismos que permiten a Jujuy redoblar los esfuerzos para dotarse de medios y capacidades: por un lado, en la búsqueda de recursos financieros para afrontar proyectos de diversificación de la matriz de desarrollo, aprovechando los del contexto internacional; y, por otro lado, continuar fortaleciendo la estructura local en todas sus instituciones y capacidades, entendiendo los nuevos retos que han puesto una exigencia importante en el gobierno provincial sobre sus propios procesos de gobierno y de administración.

Ahora bien, al comprender los desafíos de los próximos tiempos, es indispensable reforzar el concepto de una política pública para las relaciones internacionales como decisión de gestión política.

Esto es, continuar el camino que se ha venido transitando con un claro compromiso, para fortalecer lo interno desde lo externo y devolver al mismo sistema una propuesta de valor que pueda ser aprovechada por otros actores y así reforzar a Jujuy como un ente subnacional verdaderamente estratégico.

En la actualidad, y como resultado del restablecimiento del orden social, Jujuy representa un escenario de estabilidad y seguridad que el contexto nacional no está en condiciones de asegurar. Por esta razón, la provincia debe seguir el rumbo que ha elegido tomar, asumiendo cada desafío con compromiso e invirtiendo en sus capacidades, para así ser protagonista de un tiempo nuevo con más justicia, más libertad y más democracia⁵.

⁵ Para la confección de este caso se contó con la invaluable colaboración del equipo técnico de la Secretaría Integración Regional y Relaciones Internacionales de la Provincia de Jujuy.

Cuadro de criterios de valoración de la Acción Exterior de Catalunya

Enfoque ODS	Promoción o incorporación de ODS	La provincia de Jujuy durante el año 2022 trabajó en la recopilación de información de cada área gubernamental para confeccionar el informe voluntario de ODS, proceso que, si bien continúa avanzando, da clara cuenta de la voluntad de la provincia en la aplicación del enfoque en la agenda de gestión.
Sostenibilidad	Existencia de instrumentos que promuevan o faciliten su continuidad y una visión a largo plazo de la práctica.	<p>En relación con la sustentabilidad, la creación de la Secretaría de Integración Regional y Relaciones Internacionales por el Decreto núm. 4391/2013 como organismo público líder en los vínculos internacionales de todos los actores provinciales garantiza la estructura y la continuidad de la acción internacional.</p> <p>Además, los informes de gestión anual que sirven de herramientas a los futuros funcionarios sirven para dar continuidad a los proyectos y alianzas existentes, así como también a la gestión internacional en general.</p>
Planificación	Proceso de establecer metas, objetivos y estrategias.	En términos de planificación, se destaca la generación de ejes y objetivos operativos del <i>Plan Estratégico Integral para la Gestión Internacional</i> , elaborado desde el

		<p>gobierno de Jujuy y para Jujuy con una impronta y visión local que comprende las complejidades del país, la región y el mundo durante un momento histórico dinámico y complejo.</p> <p>En este sentido, también un caso de éxito de planificación es el de la Cooperación descentralizada con Yvelines, Francia, en la que se desarrolla el proyecto de Incubación de Empresas, el cual prevé la creación de una mesa de incubadoras que acompaña y asesora en la mejora y la creación de emprendimientos mediante un programa de incubación que contempla acompañamiento, asesoramiento, capacitación, mentoría, asistencia, etc., para el emprendedor.</p> <p>Con base en el desarrollo de un eficiente y detallado esquema de planificación, se logró la creación de IDAE (Instituciones de Apoyo al Emprendedor de la provincia de Jujuy) que desde el año pasado están acompañando al ecosistema emprendedor de Jujuy, con un impacto altamente positivo en la comunidad, ya que nunca antes instituciones de diverso ámbito (público, privado, académico y ONG) habían mantenido reuniones periódicas por más de un año</p>
--	--	--

		<p>ininterrumpidamente, en pos del sector emprendedor jujeño.</p>
<p>Eficacia y replicabilidad</p>	<p>Logros de objetivos de la práctica. Potencialidad de repetición de la práctica en otros gobiernos locales del mundo con otros contextos.</p>	<p>En términos de replicabilidad, el Programa de Mejora del Acceso y la Calidad Educativa (PROMACE) representa un proyecto estrella para el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), replicable en otras provincias y lugares de Latinoamérica, como un modelo a seguir porque integra y aborda las distintas aristas que tiene un proyecto educativo. □ Asimismo, contempla la construcción de edificios escolares nuevos, la refacción de otros ya existentes en toda la provincia, el tendido de una red de conectividad, moderno equipamiento escolar y capacitación docente continua. En términos de eficacia, los resultados de este programa, financiado por el CAF (operatoria que a su vez se paga con la renta obtenida de la venta de energía renovable que genera la planta solar Cauchari), son más que congruentes con los objetivos planificados: al inicio del año 2023, se entregaron 1986 PC de escritorio para uso administrativo de las instituciones escolares; se equiparon 2 150 aulas digitales móviles con 2 150 <i>notebooks</i> para uso docente y 27 860 para uso de estudiantes; se invirtieron USD 3 170 000 en equipamiento en primera infancia;</p>

		<p>se dictaron 50 cursos de formación docente gratuitos y con puntaje, y 101 instituciones educativas se encuentran con trabajo de infraestructura en marcha o ya finalizadas en su totalidad.</p>
<p>Gobernanza y participación</p>	<p>Espacios y mecanismos de concertación, articulación y socialización</p>	<p>En términos de gobernanza, la creación del Instituto del Litio es una clara muestra de concertación y articulación entre actores de diversos sectores ya que es una institución multijurisdiccional, perteneciente al CONICET, la Universidad Nacional de Jujuy y el Gobierno de la Provincia de Jujuy. Estos tres actores trabajan mancomunadamente en el estudio y desarrollo del litio y el almacenamiento de energía.</p>
<p>Transparencia</p>	<p>Acceso a la información, rendición de cuentas, sistematización de datos e información</p>	<p>En este sentido, desde la Secretaría de Integración Regional y Relaciones Internacionales se realizan informes anuales de gestión que dan cuenta del desarrollo y el estado de las vinculaciones internacionales, así como de la administración de los recursos para las mismas. Esta información se socializa con la comunidad en el acto de apertura de sesiones legislativas e informe de gestión que es transmitido por TV abierta y por servicio de <i>streaming</i>, quedando a disposición de la ciudadanía en todo momento.</p>

<p>Evaluación y externalidades negativas</p>	<p>La medición de resultados, su impacto, sus desvíos y la detección de posibles externalidades negativas, junto a mecanismos que posibiliten su abordaje, son esenciales en la ejecución de buenas prácticas.</p>	<p>La evaluación, seguimiento y medición de resultados es un componente básico en los proyectos de cooperación, y gran parte de su éxito depende de una correcta identificación de los factores externos que pudieran afectarlos. En este sentido, la cooperación comercial y turística con Chile (Arica y Parinacota) contó con una instancia previa de evaluación de capacidades, un diseño para la ejecución de cada actividad e instancias de evaluación y seguimiento intermedias y finales. Esto permitió ir ajustando el proyecto con base en las facilidades y dificultades que iban surgiendo: ponderar el área turística por compatibilidad de ofertas, demandas y posibilidad normativa, y circunscribir el área de comercio a intercambios más específicos atendiendo a los obstáculos macroeconómicos nacionales (política cambiaria).</p>
<p>Comunicación operativa</p>	<p>La estrategia de comunicación* entre las partes involucradas directamente en un proyecto es clave para el éxito del mismo. Una comunicación interna eficaz</p>	<p>La planificación y el seguimiento de cada proyecto se sostienen a través de canales de comunicación que funcionan de manera eficiente para tales fines: se mantienen reuniones por videoconferencia o presenciales; se crean herramientas de trabajo colaborativo como Google Drive y chat Wapp; se confeccionan informes de seguimiento según la necesidad de</p>

	<p>debe necesariamente tomar en consideración a las oficinas del gobierno local.</p>	<p>cada acción o proyecto; se emplean traductores (ej: reuniones con contrapartes francesas en las que fue necesario triangular la comunicación con una traductora. En el caso de China, por no ser posible usar WhatsApp, se adaptó el intercambio a otra aplicación disponible para la contraparte china como lo es WeChat).</p> <p>Paralelo a esto, hacia adentro de la estructura institucional, se mantienen reuniones generales de equipo semanalmente para socializar los avances, resoluciones, dificultades y demás información importante.</p>
--	--	--

<p>Capacidad instalada y escalabilidad</p>	<p>Cambios en las capacidades con respecto a las existentes anteriormente.</p> <p>Capacidad de hacer crecer el proyecto aumentando su impacto y actores involucrados sin perder la eficacia y la eficiencia del proyecto.</p>	<p>En términos de capacidad instalada, el proyecto “Apoyo a la Provincia de Jujuy en su estrategia de gestión de crisis y prevención de incendios en zonas de bosques vírgenes”, del Programa de Financiamiento de las Colectividades Territoriales Francesas (FICOL), asegura que la provincia cuente con nuevas capacidades: agentes públicos especializados en gestión de riesgos y crisis. El proyecto aborda tres componentes claves: 1) gestión de riesgos y gestión de crisis, 2) Lucha contra incendios forestales y 3) intervenciones de emergencia en vehículos (IUV). En todos los componentes, la contraparte, La Vienne, Francia, brindó apoyo técnico y educativo a especialistas dependientes del Ministerio de Salud, el Ministerio de Ambiente y el Ministerio de Seguridad de Jujuy en las diferentes áreas temáticas.</p> <p>El intercambio y la asimilación de conocimientos teóricos, técnicos, científicos, tecnológicos y sobre todo de experiencias, se dieron en territorio francés a través de misiones oficiales (presenciales) con el compromiso por parte de la delegación jujeña de transmitir a las formaciones de base locales todos los conocimientos adquiridos.</p>
---	---	--

		<p>En esta misma línea, la escalabilidad de la mencionada cooperación se hace evidente en el paso natural de escalar la formación obtenida a todos los organismos públicos competentes para asegurar, a modo de resultado, una nueva y eficaz capacidad instalada para la provincia. Todo esto, con un claro impacto a mediano y largo plazo para el conjunto de la sociedad que ahora cuenta con agentes públicos especializados en gestión de riesgos y crisis.</p>
<p>Incidencia</p>	<p>Los vecinos y los diversos sectores de la sociedad deben conocer la estrategia, entenderla y valorar sus resultados. Esto generará apoyo, legitimación de la misma y consenso para su continuidad.</p>	<p>En esta área, se identifica una clara voluntad de poner en conocimiento de la ciudadanía y demás sectores el trabajo que se realiza en términos internacionales. Así, la Secretaría de Integración Regional y Relaciones Internacionales, haciendo uso de la web de prensa del gobierno de Jujuy, publica algunas acciones internacionales que se han realizado. En la misma línea, en diversas oportunidades, el Secretario ha brindado notas en radio o TV para poner en conocimiento sobre gestiones o estados de situación internacional sobre los que se tiene competencia. Además, ha impartido charlas en ámbitos académicos y de investigación sobre la experiencia de internacionalización de Jujuy.</p>

		<p>Si bien, como se menciona, existe una clara voluntad en dar a conocer las acciones de la estrategia de internacionalización, se reconoce como un área con oportunidades de mejora y perfeccionamiento.</p>
<p>Alineación e innovación</p>	<p>Responde a un problema claro, se alinea al plan de desarrollo municipal/local.</p> <p>Características singulares que hacen distintiva a la práctica.</p>	<p>La acción internacional atiende al plan estratégico de gobierno, sustentado en los ejes antes desarrollados (energías renovables, turismo y cultura, diversificación matriz productiva, medio ambiente).</p> <p>En esta línea, y en términos de alineación, Gestión Integral de los Residuos Sólidos Urbanos (Girsu) S.E. es un proyecto modelo que se alinea con el modelo de gestión a través del cual el gobierno provincial acompaña, apoya, capacita y asiste a los gobiernos municipales, para que puedan resolver de una manera eficiente la problemática de la mala gestión de los residuos, ofreciendo soluciones estructurales y sostenidas en el tiempo, con financiación del Banco Europeo de Inversiones (BEI) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).</p> <p>En la línea de innovación, en el marco de los Días Europeos del Desarrollo (EDD) realizado en</p>

		<p>Bruselas en 2019, el Banco Europeo de Inversiones presentó a Girsu como un proyecto innovador que conjuga aspectos ambientales, sociales y culturales, siendo ejemplo de trabajo colaborativo entre provincia y gobiernos municipales, con énfasis en las poblaciones vulnerables afectadas por la problemática de los residuos, así como en el componente de género.</p>
<p>Enfoque de género y diversidad</p>	<p>Considera las diferentes oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, así como las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos papeles que socialmente se les asignan (FAO, 2010).</p>	<p>Implementación de proyectos junto a la Iniciativa Spotlight (ONU-PNUD-UE). La participación de la IS en Jujuy acompañó el proceso incremental de políticas públicas en materia de derechos de mujeres y LGBT+. Entre los principales procesos coordinados con los organismos internacionales, destacan los siguientes: Diplomado en Ley Micaela, Plan de igualdad de oportunidades y lucha contra la violencia de género, Manual de procedimientos en casos de violencia de género, Foro #Esconesi, Equipamiento para los Centros de Atención Integral a las Mujeres en Situación de Violencia y la Campaña de prevención "Podemos hablar, Jujuy te escucha".</p> <p>Programa "Formador de Formadoras": talleres de capacitación en Educación</p>

		<p>Financiera a mujeres kollas pertenecientes a la comunidad aborígen Santo Domingo, en el marco de la Iniciativa Spotlight, que busca empoderar a la mujer indígena en el manejo de herramientas de la economía familiar para el uso y gestión de los ingresos a nivel comunitario o personal.</p> <p>Cooperación triangular con Paysandú, Uruguay: colaboración triangular entre la provincia de Jujuy, la Provincia de La Rioja y el departamento de Paysandú, destinada a revalorizar y potenciar el ecosistema emprendedor, a cargo de mujeres rurales, de servicios ecoturísticos, sector textil artesanal y marca de origen generando instancias de intercambio de buenas prácticas.</p>
--	--	---

Prácticas y Prioridades de la Acción Exterior de Renania del Norte-Westfalia

¹Hans Blomeier, ²Patricio Garza y ³Lukas Schmelter

Con una población de alrededor de 18 millones de habitantes y una economía que representa más del 20% del PIB de Alemania –lo cual haría de ella la 18va economía más grande del mundo en caso de ser independiente– Renania del Norte-Westfalia es una verdadera potencia económica y política. Gracias a su tamaño, su economía con enfoque internacional y su ubicación geográfica en el corazón de Europa, Renania del Norte-Westfalia se encuentra fuertemente vinculada a los acontecimientos internacionales. Esto quedó demostrado nuevamente en el contexto de la guerra de agresión rusa en contra de Ucrania, pues la interrupción de suministros de gas natural ruso hacia Alemania afectó particularmente a Renania del Norte-

¹ Hans Blomeier es ingeniero agrónomo de la Universidad de Kassel. Desde 1987 ha trabajado para la Fundación Konrad Adenauer (KAS) y actualmente es el representante de la KAS México desde mayo de 2018. El Ing. Blomeier ha sido el representante de oficinas de la KAS en Perú (1987-1992), Chile (1996-2002), Argentina (2002-2006) y Gran Bretaña/Irlanda (2013-2018) así como Director del Programa Regional Partidos Políticos y Democracia en Uruguay (2012/2013). Además fue responsable de países latinoamericanos (1992-1994) así como jefe del departamento de América Latina (1994-1996 y 2006-2012) en la sede central de la KAS en Alemania.

² Es licenciado en Ciencia Política y Relaciones Internacionales con Mención Honorífica por el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE). Cuenta con diplomados en Análisis Estratégico Internacional y Seguridad Nacional e Internacional por el CIDE y la Universidad Metropolitana de Monterrey. Anteriormente, trabajó como investigador asistente en la División de Estudios Internacionales del CIDE. Ha publicado artículos en revistas internacionales sobre análisis de política exterior de América del Norte y relaciones transatlánticas, estudios diplomáticos, teoría de las relaciones internacionales y economía internacional. Actualmente se desempeña como Gerente de Proyectos en la Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS) México.

³ Actualmente becario Ernest May en el Centro Belfer para la Ciencia y Asuntos Internacionales de la Escuela de Gobierno Kennedy de Harvard. Anteriormente trabajó como asesor político y redactor de discursos en la sede del partido CDU en Berlín y para la campaña de liderazgo de la CDU de Friedrich Merz. Es licenciado en Gobierno e Historia por la London School of Economics and Political Science, tiene un máster en Historia Europea Moderna por la Universidad de Cambridge y un máster en Asuntos Globales por la Universidad de Tsinghua, donde estudió como becario Schwarzman. Ha recibido becas de la Fundación Konrad Adenauer y de la Fundación Alemana de Becas Académicas.

Westfalia, la cual representa cerca de una cuarta parte del consumo total de gas en Alemania. Esta vulnerabilidad ante acontecimientos globales ha significado que Renania del Norte-Westfalia tenga un interés especial por preservar un orden internacional estable, apto para llevar a cabo intercambios comerciales vitales para sus empresas con presencia internacional. Aunado a ello, la entidad debe buscar socios más allá de sus fronteras, especialmente en la Unión Europea, para implementar sus principales proyectos locales, especialmente aquellos dedicados a la transformación y digitalización de su centro industrial.

Dentro del sistema federal y descentralizado de Alemania, el gobierno de Renania del Norte-Westfalia cuenta con la independencia necesaria para maniobrar dentro del espacio internacional, a pesar de que ciertas competencias en los ámbitos de política exterior, de seguridad, o comercial, deban por naturaleza ser ejercidos a nivel nacional y europeo.

Rol Institucional a Nivel Nacional y Europeo

Siendo el estado más grande de Alemania, Renania del Norte-Westfalia es capaz de ejercer una presión considerable sobre el gobierno federal a través de sus miembros en el Bundesrat, la segunda cámara legislativa que debe aprobar toda nueva ley. Sin embargo, es poco común ver que los estados utilicen al Bundesrat como un foro para articular sus intereses a nivel internacional, pues estos intereses suelen ser muy específicos para el estado y no se prestan fácilmente a una discusión en un escenario nacional. Sin embargo, La Ley Básica de Alemania es explícita en su Artículo 23. al otorgar al Bundesrat –y por tanto a los estados– el derecho a actuar en el ámbito de asuntos europeos. El estado puede articular sus intereses específicos respecto a la política europea en relación con el gobierno federal, mediante la conferencia de Ministros Europeas de los 16 estados de la federación alemana. Aunado a esto, el estado también cuenta con representación a nivel europeo mediante su Representación Estatal en Bruselas. Además, Renania del Norte-Westfalia es miembro del

Comité Europeo de las Regiones (CoR por sus siglas en inglés), el cual consiste de 329 autoridades locales y regionales provenientes de los 27 Estados Miembro de la UE. Dicho comité se reúne en pleno en Bruselas entre 5 y 6 veces cada año para debatir acerca de las prioridades en política y ofrecer sus opiniones sobre la legislación europea.

Actividades del Gobierno del Estado

Junto con estos roles institucionales, a través de los cuales es posible articular y abogar por sus intereses a nivel internacional, las acciones externas de Renania del Norte-Westfalia se centran en una serie de relaciones bilaterales. El estado mantiene 19 acuerdos con otras regiones alrededor del mundo y frecuentemente realiza intercambios bilaterales con otros estados, tanto a nivel regional como nacional.

Unión Europea (UE)

Renania del Norte-Westfalia concentra sus esfuerzos de acción externa primordialmente en los estados de la Unión Europea. Es del interés de Renania del Norte-Westfalia, como lo es para Alemania en su conjunto, el preservar una Unión Europea estable y próspera. Sus socios comerciales más importantes son miembros de la UE (Países Bajos y Francia), sus puertos principales se ubican en Países Bajos y Bélgica, mientras que ninguno de sus principales retos, ya sean aquellos relacionados a la transformación ecológica o la digitalización de la economía, el manejo de la migración internacional, o el lidiar con las consecuencias de la guerra en Ucrania, pueden ser enfrentados sin sus socios en Europa. Por tanto, el estado considera como prioridad absoluta su contribución a la continuidad exitosa del proyecto de integración europea, el cual ha generado niveles de paz y prosperidad sin precedentes para el continente en los años posteriores a 1945.

El estado no lleva a cabo estas acciones en el plano elevado de las Alta Política, reservado para gobiernos nacionales. Sin embargo, actúa con gran impacto a nivel regional. Para Renania del Norte-Westfalia, la unidad en Europa es una experiencia que se construye

desde el suelo y se manifiesta particularmente en su relación con los países del Benelux. Las fronteras entre los estados –Alemania cuenta con 9 estados vecinos distintos– han dejado de jugar un papel importante en la vida diaria de las personas que habitan este espacio cultural y socioeconómico sin igual. Fue esta la primera región de Europa en lanzar un boleto digital para el transporte público transfronterizo, el cual puede utilizarse para viajar a lo largo de Bélgica, los Países Bajos, y Renania del Norte-Westfalia. Módulos de información especializados también ofrecen apoyo a los ciudadanos que cruzan fronteras para trabajar o estudiar y los niños conocen el idioma y cultura de sus vecinos desde una edad temprana. La región es, en los hechos, un gran laboratorio vivo para la integración europea.

El valor de un espacio con tal grado de integración se hizo evidente durante la pandemia provocada por el COVID-19. Renania del Norte-Westfalia creó entonces una fuerza de tarea y coordinó sus esfuerzos estrechamente con tanto Bélgica y con Países Bajos. El resultado fue una acumulación y asignación eficiente de los recursos, incluyendo a los crucialmente importantes espacios de Terapia Intensiva. Para el estado, fue un orgullo notar que su frontera con Países Bajos fuera una de las dos únicas fronteras de la zona de Schengen en permanecer abierta durante la pandemia. La emergencia demostró, una vez más, que los estados a nivel regional son los primeros en reconocer la importancia y practicidad de la cooperación europea, siendo los primeros y mejor colocados para desarrollar maneras concretas de mejorarla.

Mantener una relación cercana y enlazada con sus socios en Europa, particularmente con sus vecinos más cercanos, ha ayudado a Renania del Norte-Westfalia en la búsqueda por concretar uno de sus proyectos locales más importantes: la transformación con miras ambientalistas y la digitalización de su centro industrial. Los planes para la construcción de una red europea de suministro de hidrógeno, el establecimiento de centros de investigación transnacional y la importación de GNL a través de los puertos ubicados en Bélgica y Países Bajos son parte crucial de los planes de Renania del Norte-Westfalia

para transformarse, pasando de ser un estado industrial en el sentido clásico, potenciado en su mayoría por combustibles fósiles, a ser un centro industrial con impacto neutro sobre el medio ambiente y un referente a nivel global. La implementación de estos planes requiere de un acercamiento constante a través de intercambios rutinarios a nivel de mesas de trabajo con los ministerios, correspondientes, reuniones de gabinete, visitas, y coordinación de sus actividades con respecto a las instituciones de la Unión Europea.

La relación del estado con Europa es llevada a cabo, principalmente, por la cancillería estatal, basándose alrededor del Ministro-Presidente, Ministro para Asuntos Europeos y el Secretario de Estado para Europa, así como una división de expertos en políticas relevantes. También forman parte de la cancillería del estado su representación en Berlín (la “Embajada del Oeste”) y en Bruselas, dependencias que fungen como el principal punto de contacto para los actores a nivel federal o europeo que deseen entablar relación con Renania del Norte-Westfalia, así como ser los ojos y oídos del estado a nivel nacional y europeo.

Más allá de la UE

Dejando de lado la importancia que tiene su enfoque hacia la Unión Europea, Renania del Norte-Westfalia también ha extendido sus relaciones internacionales más allá de esta región. El estado ha perseguido una ambiciosa agenda de desarrollo internacional, alineada con los objetivos estratégicos de la UE y los Objetivos de Desarrollo Estratégicos de las Naciones Unidas (UN SDGs, por sus siglas en inglés.)

En acuerdo con los esfuerzos realizados por la UE para estabilizar su vecindario, Renania del Norte-Westfalia ha reconocido la importancia que representa la región de los Balcanes occidentales desde el inicio de la década de los 90. El estado ha mantenido firme su compromiso por apoyar el proceso de adhesión de dicha región a la UE, así como el de evitar que los esfuerzos por parte de Rusia y

China para desestabilizar la región tengan éxito. De forma concreta, el estado se ha involucrado en la cuestión de Macedonia del Norte, con quienes se estableció una sociedad oficial en el año 2021. De forma congruente con dicha estrategia Renania del Norte-Westfalia también ha establecido acuerdos de sociedad con el Oblast ucraniano de Dnipropetrovsk –el primer estado de Alemania en tomar una acción similar-. Más allá de ofrecer apoyo y asistencia humanitaria, esta sociedad busca dar apoyo a la recuperación económica de Ucrania, así como su proceso de ingreso a la UE. En este sentido Renania del Norte-Westfalia ha cooperado estrechamente con sus similares en Hauts-de-France y con Silesia, formando un triángulo regional Franco-Polaco-Alemán en la zona de Weimar.

Más allá de Europa: RNW en el Mundo

Las actividades de Renania del Norte-Westfalia no se encuentran restringidas al continente europeo.

Bonn, Ciudad de la ONU

En sus esfuerzos por aumentar su alcance, el estado se ha visto beneficiado por el enfoque internacional de la ciudad de Bonn. Sede de 26 instituciones de las Naciones Unidas (ONU), la Ciudad Federal de Bonn es la sede más importante de la ONU en Alemania y un centro de excelencia único para la cooperación internacional y el desarrollo sustentable. Más de 170 instituciones internacionales de corte científico y económico, así como organismos gubernamentales y ONGs ubicadas en esta ciudad, están dedicadas a resolver los problemas más urgentes de la actualidad en cuanto a políticas de desarrollo y sustentabilidad. Entre ellas encontramos el Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional, GIZ), Engagement Global (EG), o el Instituto Alemán para el Desarrollo y Sustentabilidad (German Institute of Development and Sustainability, IDOS). El gobierno estatal también ha cooperado con la implementación de sus objetivos en política de desarrollo mediante la Fundación para el Medio

Ambiente y Desarrollo de Renania del Norte-Westfalia (North Rhine-Westphalia Foundation for Environment and Development, SUE), también ubicada en Bonn. En un ejemplo de cooperación con el gobierno federal y la ciudad, el gobierno estatal ha promovido el desarrollo de Bonn mediante –entre otras medidas– la asignación de nuevas oficinas de la ONU y otras organizaciones internacionales a la ciudad, así como mediante la organización de eventos, conferencias de distintos formatos y proyectos que ayudan a promover el intercambio en temas de sustentabilidad global.

La “Academia de Política Internacional de Renania del Norte-Westfalia” (North Rhine-Westphalian Academy for International Politics), ubicada en Bonn y fundada por iniciativa del gobierno estatal en 2021, es un ejemplo más del compromiso multifacético del estado con Bonn y su expansión como una ciudad internacional, buscando al mismo tiempo un intercambio internacional en temas cruciales para la política internacional, incluyendo la ayuda y el desarrollo internacional.

El estado también ha cultivado relaciones bilaterales estrechas con un número importante de socios, algunos de los cuales serán resaltados en los párrafos siguientes.

Israel

Renania del Norte-Westfalia ha mantenido una relación especial con Israel. En un inicio, la base de esta relación fue la responsabilidad de Alemania por el Shoah. Sin embargo, tras la apertura del Buró de Economía, Ciencia, Educación, Juventud y Cultura del estado de Renania del Norte-Westfalia (Office for Economy, Science, Education, Youth and Culture of the State of North Rhine-Westphalia), inaugurada en Tel Aviv por el Primer Ministro Armin Laschet en marzo de 2020, la relación ha quedado reforzada con una agenda política concreta y con miras hacia el futuro. Su objetivo es fortalecer los vínculos entre el estado e Israel en todos los niveles, aunque particularmente el económico. El buró se enfoca en nuevas empresas y tecnologías, así como en el apoyo a pequeñas y medianas empresas.

EEUU

El estado también actúa en contribución a fortalecer vínculos transatlánticos manteniendo una relación cercana con los Estados Unidos. Esta relación se expresa claramente mediante la larga sociedad que existe entre RNW y el estado de Pennsylvania y la larga historia común entre estas entidades. Después de todo, familias Menonitas de la región de Krefeld se encontraban entre las primeras en establecerse, durante el siglo XVII, en lo que hoy es Pennsylvania. Las actividades conjuntas incluyen: intercambios universitarios, la participación de Pennsylvania en la Cumbre de Innovación Metropolitana (La Conferencia del Ruhr), visitas por delegaciones de Pennsylvania sobre el tema de capacitación vocacional con la participación de los ministerios relevantes, así como presentaciones de la Orquesta de Pittsburgh en Renania del Norte-Westfalia. Dadas las similitudes estructurales entre ambos estados, el enfoque se ha centrado en responder a retos en común, incluyendo la transformación estructural de un centro industrial y el manejo efectivo de zonas urbanas densamente pobladas. En junio de 2023 el estado inauguró el “Año NRW-USA” con el fin de celebrar los 340 años de relación y fortalecer sus vínculos a futuro. Una amplia selección de eventos se realizarán a lo largo del año, presentando distintas facetas de esta relación y brindando oportunidades para profundizar la cooperación ya existente en ciertos ámbitos, así como para abrir nuevos temas.

Japón

El estado ha disfrutado una larga relación con Japón. Renania del Norte-Westfalia y Japón han mantenido una relación estrecha de amistad y confianza a lo largo de más de 60 años. Por un lado, esta relación se apoya en una comunidad japonesa considerable y vibrante. Contando con casi 11,000 ciudadanos japoneses (casi 7,000 viviendo en la ciudad de Düsseldorf), RNW es hogar de la 3ra comunidad japonesa más grande de Europa (después de París y Londres). Japón es también un importante socio económico y en materia de valores compartidos con Renania del Norte-Westfalia, tales como el compromiso con la democracia y el estado de derecho.

así como intereses compartidos por temas como el libre comercio y el orden mundial basado en reglas claras. En vista de las cada vez más complicadas relaciones con China en años recientes, Japón juega un papel cada vez más importante como socio en el continente asiático.

A pesar de que no existe un vínculo de sociedad oficial con Japón, casi todos los departamentos de gobierno se mantienen en contacto profesional con el país, especialmente en el Ministerio de Asuntos Económicos, vinculado a distintas regiones del Japón a través de esfuerzos de colaboración especializada y con la representación de un despacho exterior de RNW, llamado Negocio Global en Tokio (Global Business in Tokyo). La cooperación ha sido especialmente sólida dentro de la provincia de Fukushima, con quienes RNW firmó un Memorando de Entendimiento a inicios de 2023 para profundizar los vínculos económicos entre ambos. La importancia de la relación con Japón también quedó resaltada por la visita de alto perfil del Ministro-Presidente Hendrik Wüst a Japón en junio de 2023, siendo su primera visita oficial al extranjero como líder del estado.

Ghana

La relación de amistad entre Renania del Norte-Westfalia y la república del occidente africano de Ghana cuenta con décadas de historia. En el 2007, esta amistad fue elevada a rango institucional mediante un acuerdo de sociedad oficial.

La sociedad entre ambos se enfoca alrededor de temas como el desarrollo económico sustentable y la promoción del empleo, la mitigación de los efectos del cambio climático y la conservación de recursos, la educación y capacitación académica, cuidados de la salud, ciencia, e investigación. Mediante dicho acuerdo de sociedad el gobierno estatal de RNW reconoce la labor realizada por la sociedad civil en general y por el desarrollo de proyectos de cooperación implementados en Ghana en particular, siendo estos un elemento central para la cooperación.

Los proyectos apoyados por la Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH) en Ghana y entre Ghana y RNW representan una contribución importante a la cooperación entre ambos. Estos proyectos reciben apoyo del gobierno estatal de RNW desde el año 2012.

Desarrollo Internacional

Renania del Norte-Westfalia tiene un fuerte compromiso con la política de desarrollo. El gobierno estatal ha definido, desde el año 2019, una serie de prioridades en políticas públicas alineadas con los objetivos de desarrollo de la UE y la ONU. Esta estrategia ha servido desde entonces como una guía para todos los departamentos gubernamentales del estado. Un enfoque para estas nuevas áreas prioritarias es el de involucrar al sector privado de una forma más cercana a los esfuerzos de cooperación para el desarrollo. Dicho sector es visto como un socio importante para el desarrollo, capaz de diseminar el conocimiento generado, impulsar la innovación y crear nuevas posibilidades de empleo.

De forma paralela a su sociedad con Ghana, Renania del Norte-Westfalia ha realizado labores de desarrollo en una amplia variedad de formas, apoyando esfuerzos de ayuda en países en vías de desarrollo, así como generando conciencia del tema en el ámbito local.

El Servicio de Paz Concreta (Concrete Peace Service) es un programa de apoyo a adultos jóvenes originarios de Renania del Norte-Westfalia. El programa ofrece viáticos para apoyar diversos proyectos, con asignaturas que duran entre 25 días y 12 semanas. Los participantes deben planificar sus propias estadías en el extranjero y cooperar en igualdad de condiciones con organizaciones afiliadas en países del Sur global. Además, existen acuerdos de cooperación dentro del marco del Concrete Peace Service que permiten a jóvenes profesionales, como artesanos o aprendices en profesiones de cuidado personal, a participar en un proyecto en el extranjero. El inter-

cambio mutuo para el fortalecimiento de los actores de la sociedad civil en el Sur global es también parte integral del Concrete Peace Service.

Con el programa para la promoción de la información y trabajo educativo en políticas para el desarrollo (EpiB), el estado ha apoyado el trabajo de educación en políticas para el desarrollo de los grupos One World, así como de ONGs de Renania del Norte-Westfalia. Su objetivo es generar una mayor conciencia sobre las relaciones globales en la gente de Renania del Norte-Westfalia, para así profundizar en su conocimiento de la situación que viven los países del Sur global, previniendo así la xenofobia y estimulando en sus ciudadanos la voluntad de aportar sus propias contribuciones para un desarrollo global más justo.

El trabajo en la educación para el desarrollo también recibe apoyo del gobierno estatal a través del programa de promoción, el cual garantiza un suministro básico de miembros de la sociedad civil con experiencia y conocimientos en este ramo. El programa ha sido implementado por organizaciones afiliadas a One World a lo largo de toda Renania del Norte-Westfalia. El One World Network en RNW y la Oficina de Renania del Norte-Westfalia (Düsseldorf) funcionan como promotores en este esquema.

Siguiendo la línea de prioridades en políticas de desarrollo del estado de Renania del Norte-Westfalia, también se ha promovido la cooperación en el desarrollo a nivel municipal. Las municipalidades pueden aportar contribuciones muy concretas y esenciales en sociedades de desarrollo –por ejemplo, en la generación de conciencia respecto a políticas del desarrollo, los contextos internacionales, o el efecto recíproco de la acción local sobre el mundo globalizado y viceversa-. Los acuerdos para el desarrollo municipal forman parte de un puente uniendo a la población de Renania del Norte-Westfalia con los habitantes de municipios asociados. El gobierno del estado desea brindarles apoyo a estos municipios, ayudando a alinear sus proyectos con los principios de la Agenda 2030, para así ayudar a cumplir con su responsabilidad global.

A través de su programa al extranjero, el gobierno del estado apoya los proyectos de política para el desarrollo de organizaciones no gubernamentales originarios de Renania del Norte-Westfalia. Dicho programa brinda apoyo a las iniciativas de One World, sociedades, organizaciones de migrantes, grupos religiosos y otros que operan en cooperación con organizaciones en el sur global para mejorar las condiciones de vida de manera sustentable. El programa se enfoca en temas de educación, salud, sustentabilidad ecológica, así como empleo sustentable y creación de empleos.

Promoción de Negocios

Adicionalmente a los innumerables actos de cooperación académica, intercambios culturales y sociedades comunitarias que mantiene RNW con actores de todo el mundo, el estado también se ha involucrado en la promoción de sus propios intereses económicos. Los estados de la Federación Alemana y sus regiones llevan a cabo actividades de promoción de forma independiente, especialmente para sus empresas locales, intensificando las relaciones bilaterales a nivel estatal y regional. Renania del Norte-Westfalia en particular se ha mostrado activo en este ámbito, actuando mediante un número de organismos, ya sea otorgando fondos o adquiriendo una participación importante en la empresa. A continuación, resaltaremos algunas de estas organizaciones:

NRW.Global Business

La agencia de promoción de comercio internacional NRW.Global Business es la empresa asociada con todas las empresas cuando de proyectos de inversión y la entrada a Renania del Norte-Westfalia se trata, trabajando para desarrollar mercados en crecimiento y vinculando a distintos socios de negocios internacionales. Actualmente cerca de 22,000 empresas extranjeras se encuentran ubicadas en este, el estado federal con mayor fuerza económica de Alemania. Los expertos de NRW Global Business brindan apoyo a inversionistas en

materias de impuestos y asuntos legales, ofreciendo información detallada respecto a la estructura económica y clusters industriales. Se analizan planes de inversión, identifican locaciones adecuadas y se brinda acompañamiento a los proyectos de inversión, desde el primer paso hasta quedar exitosamente establecida e incluso más allá. Además de sus filiales en Japón y EE. UU., NRW.Global Business mantiene oficinas en China, Reino Unido, India, Israel, Corea, Polonia y Turquía. En conjunto con la oficina de Düsseldorf, estas dependencias extranjeras dan apoyo a empresas que desarrollan proyectos de inversión en Renania del Norte-Westfalia y ayudan a identificar el potencial de crecimiento de empresas originarias de Renania del Norte-Westfalia dentro del mercado internacional. A la vez, esta red facilita el intercambio directo con empresas e inversionistas que deseen aprovechar la fuerza y potencial de innovación que existe en Renania del Norte-Westfalia.

Zenit e.v.

Esta empresa actúa como socio competente para distintas redes de apoyo en Europa, ayudando a organizaciones locales a ingresar en mercados extranjeros y dando asistencia a sus contrapartes extranjeras en RNW. ZENIT es propiedad del Estado de Renania del Norte-Westfalia, siendo un consorcio formado por bancos y 215 empresas asociadas. Ofrece servicios en beneficio de empresas a nombre de organismos regionales, nacionales y europeos, especialmente para pequeñas y medianas empresas, universidades y centros de investigación.

NRW.BANK

Se trata del banco estructural para el desarrollo oficial del estado de Renania del Norte-Westfalia, enfocado en materia de sustentabilidad y financiamiento a nuevas empresas. Promueve el desarrollo empresarial en Europa, particularmente con el estado y los países Benelux.

**Lista de criterios de evaluación para mejores prácticas -
Estado de Renania del Norte-Westfalia**

Criterio	Definición y Preguntas Guía	Acciones del Estado de Renania del Norte-Westfalia
<p>Enfoque en los Objetivos de Desarrollo Sustentable y Sustentabilidad</p>	<p>Promoción o incorporación de ODS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El diseño de esta práctica menciona la contribución, conciencia o promoción de los ODS? • ¿Las acciones forman parte de una estrategia de gobierno para alcanzar los ODS? • ¿El impacto de la actividad es medido de acuerdo con su contribución a los ODS? <p>Existencia de instrumentos para promover o facilitar la continuidad y visión a largo plazo de la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿La práctica presenta mecanismos que permitan darle continuidad en el tiempo? 	<p>Renania del Norte-Westfalia ha marcado una agenda de desarrollo internacional ambiciosa, alineada con los objetivos estratégicos de la UE y con los ODS de la ONU, tanto a nivel europeo como internacional.</p> <p>Esto se demuestra mediante distintos proyectos lanzados por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH en conjunto con la república de Ghana, en África occidental, con quien el estado mantiene una sociedad oficial sólida.</p> <p>Además, los proyectos de GIZ están alineados a las áreas prioritarias en política de desarrollo definidas por Renania del Norte-Westfalia. En 2019 el gobierno estatal expresó su compromiso firme con los valores fundamentales plasmados en las constituciones de los miembros de la Unión Europea, así como a la Agenda de Desarrollo Sustentable 2030. Un ejemplo de dichas prioridades es el involucramiento del sector privado en proyectos de cooperación para el desarrollo.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han previsto mecanismos de planeación o financiamiento que supongan una etapa posterior al proyecto? 	<p>Así mismo, Renania del Norte-Westfalia ha entablado labores de desarrollo para ayudar a países en vías de desarrollo mediante proyectos como el Concrete Peace Service, el cual ofrece apoyos a jóvenes adultos de la región, otorgando fondos para transportarse para diversos proyectos, con una duración de entre 25 días y 3 meses. El intercambio mutuo con miras a fortalecer a los actores de la sociedad civil en países del sur global es también parte integral del proyecto Concrete Peace Service.</p> <p>Con un programa de promoción de la información y el trabajo de formación para política de desarrollo (EpIB), el estado apoya las labores de formación de política de desarrollo realizado por One World group y organismos no-gubernamentales en Renania del Norte-Westfalia. Su objetivo es generar una mayor conciencia de estas relaciones entre los ciudadanos de Renania del Norte-Westfalia, para profundizar su conocimiento respecto a la situación que viven los países del sur global, para prevenir la xenofobia y estimular en sus ciudadanos la voluntad de contribuir a un desarrollo global más justo.</p> <p>A través a su programa de acciones extranjeras, el gobierno del estado brinda apoyo a</p>
--	--	---

		<p>proyectos de política de desarrollo de organismos no-gubernamentales originarios de Renania del Norte-Westfalia, como lo son asociaciones, organizaciones de migrantes, y grupos religiosos. El programa se concentra en la educación, salud y sustentabilidad ecológica, así como gestión sustentable y creación de empleos.</p> <p>Estos programas contribuyen a la labor del desarrollo y a la creación de vínculos más fuertes entre distintos actores del Sur global.</p> <p>La Ciudad Federal de Bonn, con sus 26 organismos de la ONU (Organización de las Naciones Unidas), se ha convertido en la sede más importante de la ONU en Alemania y un centro para la cooperación internacional y desarrollo sustentable. Así mismo existen más de 170 instituciones científicas, económicas, gubernamentales y no-gubernamentales con actividades internacionales, dedicadas a los temas más urgentes en cuanto a políticas de desarrollo y sustentabilidad, como lo es la Sociedad Alemana de Cooperación Internacional (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)), Engagement Global (EG), o el Instituto Alemán para el Desarrollo y Sustentabilidad (German Institute of Development and Sustainability (IDOS)).</p>
--	--	--

		<p>Por último, la cooperación para el desarrollo municipal también ha sido promovida, particularmente en las ramas de políticas de desarrollo y los efectos recíprocos de las acciones locales sobre un mundo globalizado y viceversa. El gobierno del estado ha mostrado su interés por apoyar a municipios para alinearse con los principios de la Agenda 2030.</p>
<p>Planeación</p>	<p>El proceso para establecer metas, objetivos y estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿La iniciativa ha marcado objetivos claramente identificados? • ¿Se identifican las metodologías y procesos de acción? • ¿Cuenta con planeación estratégica orientada a los resultados? 	<p>La estrecha relación con sus socios ayuda a Renania del Norte-Westfalia a ir tras sus proyectos locales, como la transformación ambiental y la digitalización de su centro industrial.</p> <p>Un ejemplo de ello es la presencia de Renania del Norte-Westfalia como miembro del Comité Europeo de Regiones (CoR). Dicho comité cuenta con 329 autoridades a nivel local y regional, provenientes de los 27 estados miembro de la UE. Se reúnen en pleno en la ciudad de Bruselas entre 5 y 6 veces cada año.</p> <p>Aunado a esto, los fuertes vínculos bilaterales - especialmente aquellos que mantiene con sus vecinos más cercanos en Europa (Bélgica, Países Bajos y Luxemburgo) - desempeñan un papel crucial en los esfuerzos de Renania del Norte-Westfalia por cumplir con su agenda de transformación ambiental.</p> <p>La planificación asume un papel fundamental cuando se trata de</p>

		<p>implementar proyectos, pues existe la necesidad de entablar contacto constantemente, así como intercambios a intervalos regulares al nivel de trabajo en distintos ministerios, relevantes, visitas bilaterales, reuniones de gabinete y diversas formas de coordinación con otras instituciones europeas.</p> <p>La implementación de sociedades y programas de promoción requiere una planificación clara de los objetivos deseados, así como los actores que participarán en dichos esfuerzos. Debe existir también una manera de medir el impacto y el progreso de la sociedad, para saber si esta ha sido efectiva.</p>
<p>Efectividad y Replicabilidad</p>	<p>Logros y Objetivos de la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se alcanzaron los resultados esperados y definidos anteriormente? • ¿Los resultados son producto de la ejecución de las actividades? • ¿Fue necesario realizar cambios sustanciales al proyecto con tal de alcanzar el resultado esperado? (con el fin de alcanzar una mayor efectividad) 	<p>Debido a su ubicación, Renania del Norte-Westfalia ha podido beneficiarse del creciente acercamiento entre sus países vecinos, ofreciendo un espacio socioeconómico y cultural único. Fue la primera región de Europa en lanzar un boleto electrónico transfronterizo para el transporte público, el cual puede utilizarse para viajar a lo largo y ancho de Bélgica, Países Bajos, y Renania del Norte-Westfalia. Existen otros servicios que se ofrecen a estas poblaciones, como centros de información especializados para aconsejar a los ciudadanos que se cruzan la frontera para estudiar o trabajar.</p>

	<p>Potencial de replicar la práctica en otros gobiernos locales del mundo, en otro contexto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Puede implementarse esta práctica por parte de otros gobiernos locales? • ¿La sistematización y estandarización de los procesos y elementos esenciales de la acción permiten ser aplicados bajo un contexto distinto? • ¿Con base en la experiencia, el rol como facilitador del gobierno queda fortalecido durante el proceso de repetición o transferencia? 	<p>Renania del Norte-Westfalia es también miembro del Comité Europeo de Regiones (CoR), el cual incluye a 329 autoridades locales o regionales provenientes de los 27 países miembros de la UE. Ellos se reúnen entre 5 y 6 veces cada año para discutir las prioridades de política y compartir sus opiniones sobre la legislación en la UE.</p> <p>Así mismo, el que el estado haya mantenido 19 sociedades con regiones de todo el mundo, nos habla del esfuerzo que se ha hecho para garantizar que esta cooperación continúe.</p>
<p>Gobierno y Participación</p>	<p>Espacios y mecanismos para la coordinación, articulación y comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Había espacios de participación para la reflexión, consulta, debate y coordinación de diferentes fases del proyecto o práctica? 	<p>El estado de Renania del Norte-Westfalia ha demostrado su esfuerzo por consolidar la unión en Europa, especialmente respecto a los países Benelux, siendo la primera región de Europa en lanzar un boleto electrónico transfronterizo para el transporte público, el cual puede utilizarse para viajar a lo largo y ancho de Bélgica, Países Bajos, y Renania del Norte-Westfalia. Además, centros de información especializada</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Participó la población objetivo en estos ejercicios? • ¿Se crearon mecanismos para monitorear el diálogo de accionistas múltiples y diálogos multinivel? 	<p>brindan consejo a los ciudadanos que deben cruzar las fronteras para asistir al trabajo o la escuela. Los niños aprenden el idioma y la cultura de sus vecinos desde una temprana edad.</p> <p>El impacto de esta unidad fue notable durante la pandemia causada por el Covid-19, ya que la frontera del estado con Países Bajos fue uno de los únicos cruces fronterizos de la zona de Schengen en permanecer abiertos.</p> <p>La existencia de programas extranjeros en el estado también garantiza la participación constante de asociaciones, organizaciones, gobierno estatal y la sociedad civil. Por ejemplo, los intercambios que realiza el Concrete Peace Service al ofrecer a jóvenes la oportunidad de interactuar con poblaciones del Sur global, así como la oportunidad de ser parte de proyectos del gobierno del estado. Además, el programa para promover la información y formación de política de desarrollo (EpIB) promueve la formación de política para el desarrollo realizado tanto por grupos y por organismos no gubernamentales de Renania del Norte-Westfalia. Esto contribuye a su participación en el ámbito de la educación para el desarrollo. La labor de formación para el desarrollo también recibe apoyo del gobierno del estado mediante el programa de promotores, el cual garantiza un suministro básico de miembros de la sociedad civil en el mismo ramo.</p>
--	--	--

<p>Transparencia</p>	<p>Acceso a la información. Rendición de cuentas, sistematización de datos e información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe la información acerca del proyecto/práctica? • ¿Existe información acerca de los recursos utilizados? • ¿Es posible acceder a la información? • ¿Hay algún esquema específico de rendición de cuentas? 	<p>En cuanto a transparencia, el ámbito de la promoción empresarial es particular. Un ejemplo es el apoyo que provee NRW.Global Business los inversionistas en materia legal e impositiva. También ofrecen información detallada respecto a la estructura económica y los clústeres industriales. Analizan planes de inversión, identifican lugares adecuados y dan seguimiento al proyecto de investigación, desde el primer momento hasta su implementación exitosa y más. De forma más indirecta, el programa promueve la información y la formación para el trabajo de política de desarrollo (EpIB) también ofrece información, generando conciencia sobre las relaciones globales entre los pueblos Renania de Norte - Westfalia y la situación de los países del sur global.</p>
<p>Externalidades Negativas</p>	<p>La detección de posibles externalidades negativas, junto con los mecanismos que hacen posible resolverlas, son partes esenciales en la ejecución de una buena práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se llevó a cabo una medición ex ante para conocer la línea de base del proyecto? 	<p>Incluso si Renania del Norte-Westfalia pudiese ejercer una presión considerable sobre el gobierno federal mediante su participación en el Bundesrat, es poco frecuente que los estados utilicen esa cámara como foro para articular sus intereses internacionales. Por tanto, debe buscar a posibles socios en el ámbito local, dentro de las fronteras de Europa. Renania del Norte-Westfalia requiere del apoyo de otros miembros de la UE, especialmente Países Bajos y</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha habido seguimiento o monitoreo de la acción que haga posible identificar las dificultades, oportunidades, externalidades negativas y lecciones? • ¿Existen mecanismos para la evaluación ex post de resultados que permita identificar externalidades negativas? 	<p>Francia, para enfrentar sus retos más importantes como la transformación medioambiental y la digitalización de la economía, así como la gestión de flujos migratorios internacionales.</p>
<p>Comunicación Operativa</p>	<p>La estrategia de comunicación entre las partes involucradas directamente con el proyecto es parte clave del éxito de este. Una comunicación interna efectiva debe considerar, por necesidad, a las oficinas gubernamentales locales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen canales de comunicación efectivos y variados entre todas las partes del proyecto (redes sociales, chat interno, reuniones del 	<p>El estado mantiene 19 sociedades con regiones de todo el mundo, entablando relaciones bilaterales regularmente con otros estados, tanto a nivel regional como nacional. Siendo específicos, Renania del Norte-Westfalia ha realizado labores de desarrollo con Ghana desde el año 2007, país con quien ha establecido una sociedad oficial. La cooperación se centra en temas como el desarrollo económico sustentable, la promoción de empleo, la mitigación del cambio climático y cuidado de recursos, educación y capacitación, cuidados de la salud, ciencia, e investigación. Mediante su programa al extranjero, el gobierno del estado brinda apoyo a proyectos de política de desarrollo de</p>

	<p>equipo, boletines, y otros)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen canales de comunicación interdepartamental, e intergubernamental (chat interno, email, reuniones de gabinete, entre otros)? • ¿Se planeó un ecosistema de comunicación, así como las minutas y reportes a lo largo de todo el proceso? 	<p>organizaciones no-gubernamentales ubicadas en Renania del Norte-Westfalia. Algunos ejemplos de son las asociaciones, organizaciones de migrantes, grupos religiosos y de la sociedad civil, con quienes se debe mantener una comunicación constante para garantizar un resultado positivo. Al interior de la Unión Europea, el estado alemán ha fortalecido su relación con otros socios de Europa. Para poder completar los proyectos el gobierno local debe establecer un contacto frecuente mediante intercambios regulares a nivel de trabajo con ciertas secretarías, reuniones de gabinete y visitas bilaterales. Es así como la comunicación se vuelve clave para concretar y colocar estos proyectos. Algunos planes a futuro incluyen la construcción de una red inter europea de hidrógeno, establecer centros de investigación transnacionales, e importar GNL mediante los puertos localizados en Bélgica y Países Bajos, lo cual requiere la cooperación de varios actores. Por último, en 2020, Renania del Norte-Westfalia abrió una representación oficial en Tel-Aviv, buscando mejorar sus vínculos y la comunicación entre ambos actores en todos los ámbitos, pero particularmente el ámbito económico.</p>
--	--	--

<p>Capacidad instalada, Resistencia e Impacto</p>	<p>Cambios en la capacidad en relación con lo que existía anteriormente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han fortalecido las capacidades locales mediante esta acción? • ¿La experiencia le brindó al GL lecciones válidas para su institución y experiencias futuras de cooperación? • ¿Propone acciones que conduzcan a un mejoramiento en las habilidades técnicas tanto del gobierno como de otros actores? <p>Habilidad para hacer crecer el proyecto incrementando su impacto y aumentando a los actores involucrados, sin perder la efectividad y eficiencia del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe una versión mejorada de la iniciativa? • ¿Puede el desempeño observado ser transformado en nuevas prácticas de cooperación? 	<p>El estado ha tenido bastante éxito en cuanto a la promoción de negocios. Hoy en día aproximadamente 22,000 empresas extranjeras se han establecido en Renania del Norte-Westfalia. El estado alemán se ha mostrado particularmente activo en este tema, actuando mediante diversas organizaciones. Un ejemplo es la agencia de promoción del comercio exterior NRW Global Business, la cual cuenta con oficinas en países como China, India, Israel, Corea y Polonia. Estas oficinas se encuentran en contacto frecuente con la sede en Düsseldorf. Además, Renania del Norte-Westfalia abrió una representación en Tel-Aviv con el fin de fortalecer los vínculos del estado con Israel en todos los aspectos. Existe la posibilidad de abrir más oficinas en otras regiones del mundo en el futuro.</p> <p>Renania del Norte-Westfalia también ha entablado una sociedad con el Oblast ucraniano de Dnipropetrovsk - siendo el único estado de Alemania en hacerlo. Esta alianza se ha enfocado en apoyar la futura recuperación económica de Ucrania, así como su entrada a la UE. para ello, el estado alemán ha cooperado estrechamente con Hauts-de-France y con Silesia, formando un triángulo Franco-Alemán-Polaco en la región de Weimar para maximizar sus esfuerzos.</p>
--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se favorece un entorno de crecimiento, actualización o proyección a futuro? <p>Tanto los vecinos como varios sectores de la sociedad deben conocer la estrategia, comprenderla, y valorar sus resultados. Esto genera mayor apoyo, legitimidad y consenso para darle continuidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se planificó una estrategia de promoción dirigida a ciudadanos y medios de información? • ¿Existen espacios o iniciativas para colocar el tema a nivel internacional dentro de la imaginación colectiva de los ciudadanos? • ¿Existen canales de comunicación efectivos y variados (redes sociales, juntas de participación ciudadana, boletines, entre otros)? 	<p>La Ciudad Federal de Bonn también ha multiplicado su capacidad de acción internacional, con 26 organizaciones de la ONU y más de 170 instituciones científicas, económicas e internacionales, así como organismos gubernamentales y no-gubernamentales dedicados a los ámbitos de política de desarrollo y sustentabilidad.</p>
--	---	--

<p>Alineación e Innovación</p>	<p>Responde a un problema claro y se alinea con el plan de desarrollo municipal/local:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿La práctica resuelve alguna necesidad en la población? • ¿Está alineada esta práctica con el marco local, federal o global? • ¿La práctica coincide con los objetivos de algún plan estratégico de desarrollo del gobierno local? <p>Características específicas que hacen resaltar a una práctica de otras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿La práctica utiliza técnicas/procesos o metodologías innovadoras en su desarrollo? • ¿La práctica genera innovación en los procesos de gestión locales? • ¿Existe experiencia histórica con prácticas similares en el municipio? 	<p>Las acciones de promoción empresarial en Renania del Norte-Westfalia han logrado adaptarse al crecimiento económico del estado. Por ejemplo, Zenit e.v. actúa como socio en varias redes de apoyo a nivel europeo, apoyando a organizaciones locales para ingresar a mercados foráneos y asistiendo a sus contrapartes dentro de Renania del Norte-Westfalia. Ofrece servicios a nombre de la UE para beneficiar a empresas, especialmente pequeñas y medianas empresas, así como universidades y centros de investigación ofreciendo consejo en materia de inversión.</p> <p>Otro ejemplo es el de NRW Global Business, una agencia de promoción comercial propiedad del estado que actúa como socio de empresas involucradas en proyectos de inversión y que buscan establecerse en Renania del Norte-Westfalia, desarrollando mercados en crecimiento y formando redes con distintos socios internacionales. Además, los expertos de NRW Global Business brindan apoyo a inversionistas en temas de impuestos y cuestiones legales, ofreciendo información detallada acerca de la estructura económica y centros industriales. Analizan también los planes de inversión, identifican ubicaciones adecuadas y dan acompañamiento a los proyectos de inversión desde el primer paso hasta su consolidación y más allá.</p> <p>La agencia también mantiene oficinas de representación en</p>
---------------------------------------	--	---

		<p>países como China, India, Reino Unido y Turquía. Al trabajar en conjunto con su sede en Düsseldorf, las oficinas en el extranjero brindan apoyo a empresas de Renania del Norte-Westfalia involucradas en proyectos de inversión e identifican posibilidades de crecimiento en mercados internacionales para empresas de Renania del Norte-Westfalia. Además, el intercambio directo permite a las empresas e inversionistas que así lo desean beneficiarse del poder económico del estado alemán más fácilmente gracias a las facilidades que otorga la red.</p>
<p>Diversidad de Género y Acercamiento</p>	<p>Considera las diferencias de oportunidades que tienen los hombres y mujeres, la relación entre ellas y los distintos papeles asignados a cada uno (FAO, 2010):</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se considera la participación de mujeres dentro del proyecto? • ¿Se presentó una oportunidad para visibilizar el acceso equitativo? • ¿Se consideró la participación de grupos étnicos o poblaciones vulnerables durante la elaboración o ejecución de la práctica? 	<p>El gobierno de Renania del Norte-Westfalia ha hecho énfasis en la importancia de la diversidad, la igualdad de género y la inclusión en todos los ámbitos y en sus diversas actividades, incluyendo el de asuntos europeos e internacionales.</p>

Agradecimientos

Los editores agradecen a la Fundación Konrad Adenauer muy particularmente a Patricio Garza. También agradecemos al equipo de la Delegación del Gobierno de Cataluña en México y en Centroamérica.

Se agradece la participación del equipo de Paradiplomacia.org así como el apoyo de la Sra. Laura Llaranza en la corrección de estilo y del Sr. Hugo Márquez en el diseño de la publicación.

Un especial agradecimiento y reconocimiento a los autores de los artículos Rafael Velázquez, Raul Romeva, Juan Hernández, Jorge Schiavon, Nicolás Mancini y Monserrat Iglesias.

Buenas prácticas y aproximaciones para la medición de la Acción Exterior desde la mirada regional. Los casos de California, Catalunya, Guanajuato, Jujuy y Renania del Norte-Westfalia. Editado por la Fundación Konrad Adenauer (KAS-México), Paradiplomacia.org y Generalitat de Catalunya - Gobierno de Cataluña, Delegación del Gobierno en México y en Centroamérica. Se terminó de imprimir el 17 de octubre de 2023 en los talleres de BGB Producciones Gráficas / Bernardo García Bravo, ubicados en la calle de Juan Lucas Lassaga 62, Col. Obrera, Alcaldía Cuauhtémoc, CDMX. El tiraje consta de 500 ejemplares impresos en offset en papel Cultural y forros impresos en cartulina sulfatada con plastificado mate. En su composición se usó el tipo Montserrat Light y Montserrat medium.



Ante el aumento de la paradiplomacia, la literatura sobre el tema ha crecido sustantivamente en el ámbito académico. Asimismo, desde el sector gubernamental, se han ido generando manuales y guías para ordenar, promover y facilitar la internacionalización de los gobiernos locales. Desde hace más de una década, la **Fundación Konrad Adenauer** ha establecido como una de sus prioridades estratégicas el promover una mejor comprensión de la paradiplomacia para acompañar a los gobiernos locales en la mejora de sus procesos de internacionalización.

En el marco de una alianza estratégica entre la KAS, paradiplomacia.org y la Delegación del Gobierno de Cataluña en México y en Centroamérica surge este documento, **Mejores prácticas de la acción exterior desde la mirada regional**, con el objetivo de llenar un importante vacío en materia de paradiplomacia.

Además, con base en esta metodología de medición y evaluación, se analizan cinco casos exitosos de gobiernos locales en sus procesos de internacionalización a nivel global, escritos por algunos de los mayores expertos en paradiplomacia en el mundo, la obra se transforma en un manual de buenas prácticas de internacionalización de los gobiernos locales, el cual puede ser usado como ejemplo y ser replicado por otros gobiernos subnacionales en su proceso de internacionalización.