

Los museos interactivos de Ciudades Hermanas: visibilidad, funcionalidad y racionalidad para los hermanamientos. El caso de Guanajuato Capital

Sister cities' interactive museums: visibility, functionality, and rationality for sisterhoods. The case of Guanajuato Capital

Daniel Añorve Añorve
Fernando Díaz Pérez
Valentina Prudnikov Romeiko

Resumen

La política de internacionalización de las ciudades es un elemento innovador de la gestión. Los Acuerdos de Hermanamiento son el instrumento más utilizado para llevar a cabo la cooperación internacional descentralizada. Guanajuato Capital tiene un número importante de Acuerdos de Hermanamiento. Salvo uno de éstos, todos los Hermanamientos se encuentran inactivos, además de que éste se caracteriza por su lógica de donaciones Norte-Sur. Darle racionalidad a los Acuerdos de Hermanamiento, como instrumentos de una política internacional de Guanajuato Capital, implica un andamiaje institucional mínimo necesario para su funcionamiento. El ejemplo de las ciudades europeas con las cuales Guanajuato Capital tiene acuerdos es significativo para proporcionar una idea sobre el funcionamiento y la eficacia con la que estas ciudades gestionan la cooperación internacional. En el caso concreto de Guanajuato Capital se propone y fundamenta la formación de un Museo Interactivo de las Ciudades Hermanas como elemento central de la política de internacionalización basada en el dialogo, la reciprocidad y el aprendizaje conjunto.

Palabras clave: Acuerdos de Hermanamiento, museo interactivo, racionalidad, Guanajuato, cooperación internacional descentralizada

Abstract

Policies leading to the internationalization of cities are a groundbreaking component of city's management. The sisterhood agreements are the most widely used instrument of international decentralized cooperation. Guanajuato City has signed a good number of sisterhood agreements. Except for one among such agreements, the others are inactive. The lone standing and functional sisterhood agreement is based on a North-South donation scheme. To provide rationality to the internationalization policy it is required to put in place some core institutionalization to make this aspiration functional. The European examples of cities, sisters of Guanajuato, may shed light on how these cities make sisterhood agreements functional and efficient. In the case of Guanajuato, we propose the creation of an Interactive Museum of Sister Cities as a core component for the internationalization of the city, based on dialogue, reciprocity, and mutual learning.

Keywords: Sisterhood agreements, interactive museum, rationality, Guanajuato, international decentralized cooperation

Introducción

El fin de la Segunda Guerra Mundial generó un considerable crecimiento en los Acuerdos de Hermanamiento (AH) entre ciudades europeas. Su racionalidad era hermanar pueblos que habían quedado devastados por la guerra como un elemento motor de la (re)construcción europea. No obstante al tratarse de un fenómeno intraeuropeo en su origen y con una finalidad específica, en la actualidad el AH se ha convertido en una práctica frecuente allende las fronteras europeas. Para México dichos acuerdos son tan comunes, al grado que Schiavon (2015) no duda en señalar que la mayor parte de los Acuerdos Interinstitucionales (AAI) registrados en México, ante la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) son precisamente AH.

El Municipio de Guanajuato Capital, que por su población ocupa el lugar 123 a nivel nacional, según información derivada del intercenso 2015 (Cfr: Añorve, 2020: 18), cuenta con una cantidad considerable de hermanamientos para una ciudad menor a 200,000 habitantes: dos AH con ciudades de la propia entidad (Dolores Hidalgo y San Miguel de Allende), diez AH con otras ciudades mexicanas (Oaxaca, Puebla, CDMX, Morelia, Zacatecas, Campeche, Querétaro, Tlaxcala, Acapulco y Tepetitlán de Morelos); 22 AH con ciudades de dos continentes – América (Habana, Antigua,

Cuenca, Arequipa, Quebec, Valparaíso y varias estadounidenses) y Europa (Spoleto, Umea, Avignon y varias ciudades españolas). Con España (Alcalá de Henares, Santa Fe de Granada, San Fernando de Cádiz, Toledo, Segovia, Sevilla y Alcázar de San Juan) y Estados Unidos (Ashland, Morgantown, South Bend, Tyler, Laredo y Salinas Valley) son con los únicos países con los que se cuenta con más de un hermanamiento (Añorve y Díaz, 2018). La mayoría de los AH son producto de la internacionalización de Guanajuato Capital en el siglo XXI. Cabe destacar que contar con más de tres decenas de hermanamientos no garantiza *per se* el buen funcionamiento de éstos; de hecho, Añorve y Díaz (2018) en una metódica revisión de cada uno de los 34 AH, concluyen que fuera de Ashland, hermanamiento icónico y con notoria visibilidad para los ciudadanos (mural Ashland, paseo Ashland), para los trabajadores municipales (camión de bomberos y ambulancia), para los universitarios (Salón Ashland, refrendo del 50 Aniversario del AH (Guanajuato Capital, 2019) y para servidores públicos (visitas anuales a Ashland), prácticamente el resto de los hermanamientos se encuentran en el olvido (Cfr. H. Ayuntamiento de Guanajuato, 2007; 2011; 2012). Esta situación dista mucho de ser una problemática exclusiva de Guanajuato Capital. La presunta inoperancia de los AH es tal que existen planteamientos para el abandono de estos esfuerzos; o bien, su sustitución por modalidades más efectivas (Lara, *et al.*, 2011).

Ante la realidad de decenas de AH existentes entre ciudades mexicanas y europeas (la mayoría de ellas españolas), antes de descartar los AH por falta de resultados, consideramos prudente plantear las siguientes preguntas: ¿Por qué los AH no funcionan? ¿Es un problema del instrumento *per se* o de los mecanismos y contenidos de este tipo de instrumentos? ¿Cuáles son los contenidos hasta la fecha de dichos AH? ¿Cuáles podrían ser los contenidos y mecanismos que ayudaran a aprovechar y relanzar lo existente? Finalmente, ¿qué tipo de beneficios podría generar para las partes hermanadas un mecanismo diferente como el aquí propuesto?

Las respuestas tentativas sugieren lo siguiente: los AH no funcionan, antes que nada, por una falta de visibilidad, no sólo entre los ciudadanos, sino entre los propios funcionarios municipales. El problema central no es en sí el instrumento del hermanamiento, sino la forma en que éstos suelen instrumentarse. A la fecha los AH con ciudades europeas (siete españolas, una francesa, una italiana y una sueca), no han contado con visibilidad, contenido y/o instrumentación clara. Se considera que es racional y necesario idear instrumentos específicos para dar visibilidad y generar valor a un instrumento, como lo es el AH. Se sugiere que la creación de museos interactivos de ciudades hermanadas podría dar visibilidad a los AH, generando valor, detonando el intercambio de experiencias de gestión concreta de la ciudad; más aún, podría facilitar el aprendizaje abierto y democratizado para la ciudadanía en general sobre el *expertise* con el que cuenta cada ciudad hermana en áreas concretas. Los contenidos podrían actualizarse fácil y constantemente.

El trabajo consta de tres apartados: primero, una revisión del estado del arte en torno a los AH. El segundo analiza la gestión que se da en la actualidad a los AH con ciudades europeas, principalmente españolas en Guanajuato Capital. Este análisis tiene la finalidad de generar un marco base para la racionalización de los AH. El tercer apartado presenta los resultados sobre el tipo de acciones y mecanismos las ciudades han adoptado para visibilizar sus AH. Se buscarán (en caso de existir) museos interactivos como el aquí propuesto.

Estado del arte

Antes de adentrarnos en los pormenores relativos a los éxitos y fracasos de los AH en México, es necesario recordar el origen de los Hermanamientos. Ordoqui (2015) recuerda su doble origen: por un lado, europeo, cuando en 1951 y a propósito de la creación del Consejo de Municipios y Regiones de Europa (CMRE), Jean Bareth (1953), fuerte impulsor de los AH hablaba de la necesidad de reconciliar a las ciudades de distintos países, enfrentar problemas comunes y desarrollar lazos estrechos y amigables. Según Bareth, el hermanamiento se creó para que las dos ciudades hicieran “públicas” y con metas comunes, pudiesen aportar algunas ventajas; por ejemplo, que los municipios se relacionen con otros pueblos, que se proyectan ligas de su amistad en la naturaleza y la belleza de sus respectivas naciones, además del turismo y el intercambio cultural entre los países. Finalmente, desde su inicio la base de objetivos de los hermanamientos europeos incluía:

Exportar e intercambiar experiencias a nivel económico, político, social y cultural.

Elevar el entendimiento que un país tiene del otro y por ende el conocimiento entre las naciones y los integrantes de sus comunidades.

-Ser buenos amigos sin barreras de color, dogmas o clase social.

Con todo, el papel del Hermanamiento se ha enriquecido por la importancia de la dimensión política de los hermanamientos tal como lo proclamaron los Congresos de Ciudades Hermanadas de Burdeos (1987), Ferrara (1999) y Amberes (2002), así como la meta de crear un compromiso de una Unión Europea fuerte, que sea transparente y cercana a los ciudadanos. Por otro lado, en años posteriores, la Unión Europea (UE) y en total más de 35 países europeos formaron

El Consejo de los Municipios y las Regiones de Europa (CCRE) como la mayor asociación de autoridades locales y regionales en Europa “para promover una Europa unida y fuerte, fundada en la autonomía local y regional, así como la democracia; una Europa en la cual las decisiones sean tomadas lo más cerca posible de los ciudadanos, en el respeto del principio de subsidiariedad” (Conseil des Communes et Régions d’Europe, 2008: 38). En la Guía práctica sobre “Los hermanamientos para el mundo de mañana”, editada por El Conseil des Communes et des Régions d’Europe, se subraya que las actividades del CCRE cubren un amplio espectro de actividades tales como los servicios públicos, los transportes, la política regional, los hermanamientos, el medio ambiente, la igualdad de oportunidades. Además, en este documento se determina que El CCRE está presente en la escena internacional, como sección europea de la organización mundial de las ciudades y municipios, llamada Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU).

Dentro de los ejemplos de buenas prácticas que un hermanamiento puede tener destacan: manifestaciones ciudadanas, un seguimiento regular para dinamizar los AH, ofrecer talleres de reflexiones comunes sobre el porvenir, clases de idiomas, prácticas artísticas anuales para desarrollar una cultura compartida, teatro contra prejuicios, una televisión transfronteriza, el encuentro a través de la música clásica, exposiciones internacionales para mejorar las relaciones, promoción de los intercambios educativos, escuelas solidarias, encuentros deportivos, conocer mejor a los trabajadores inmigrantes, soluciones comunes contra la contaminación, protección conjunta de las costas, plantar árboles, definición conjunta de una política social, cooperación para mejorar los servicios públicos, ayuda para la creación de empresas, centros para adultos mayores, etc. (Conseil des Communes et Régions d’Europe, 2008: 4-19).

Para este fin, cabe mencionar que en la Declaración Final de la Conferencia, “Los hermanamientos para el mundo de mañana” (Conseil des Communes et des Régions d’Europe, 2008), se reafirmó que con más de treinta mil hermanamientos uniendo a autoridades locales y comunidades, este movimiento se considera actualmente como la mayor red ciudadana de Europa. Aquí, tal vez, estamos ante la respuesta sobre la eficiencia y longevidad de “Los hermanamientos” europeos: El Parlamento Europeo y la Comisión Europea han contribuido significativamente a su desarrollo a través de ayuda comunitaria a los hermanamientos, y en la actualidad con el programa “Europa de los ciudadanos”.

Finalmente, hoy día la amplia palestra de publicaciones y actividades de la Unión Europea sobre los “Hermanamientos” no sólo contribuye a crear relaciones de confianza y comprensión mutua dentro de la UE, sino también en Europa oriental y/o en los países mediterráneos, construyendo una política de vecindad estable y duradera. Es decir, se trata de la creación de los “acuerdos entre ciudades se han convertido en una de las herramientas esenciales de la ayuda europea al desarrollo” (Conseil des Communes et des Régions d’Europe, 2008). En este sentido llama la atención la iniciativa y el buen ejemplo de la Federación- Municipios- Provincias de Castilla de la Mancha, municipio español, donde dentro del curso online de 30 horas para la Formación del empleo, en octubre de 2020 se abrió un espacio sobre “Impulso y gestión de los hermanamientos” con un total de 100 plazas. Además de proponer un esquema de racionalidad y funcionalidad a los AH, queda claro los temas abordados actualmente en Europa cuando de hermanamientos se habla: arte y cultura, juventud, ciudadanía, inclusión social, desarrollo sostenible, servicios a la población y desarrollo económico local (Federación Municipios Provincias Castilla-La Mancha, s/f). Puede verse el carácter horizontal de los AH, al tiempo que no aparecen los esquemas de donaciones Norte-Sur.

70

En un segundo momento, también en los años 50 del siglo XX, si bien por otras razones geopolíticas, propias de la confrontación entre las dos grandes potencias de la época, Dwight Eisenhower realizó sus respectivos aportes a la figura del hermanamiento de ciudades y sus herramientas de materialización (Ordoqui, 2015). Aunque con una geografía diferenciada de los hermanamientos europeos, también el énfasis parecía ser el de acercar a la paz y la unión a distintas personas alrededor del mundo. La organización encargada de los hermanamientos era Sister Cities International (SCI), organización que sobrevive en la actualidad. Actualmente, SCI cuenta con programas de voluntariado que se transmiten a través de hermanamientos en todos los continentes y en 140 países distintos; sin embargo, Ordoqui (2015: 11) recuerda que “no siempre fue así” y que, de hecho, en un momento su énfasis era la búsqueda de limar asperezas postguerra, primero con Japón, posteriormente buscando acercamientos puntuales con Europa del Este y China.

Para el caso mexicano, ha prevalecido un enfoque centralizado dentro de la actividad paradiplomática de los gobiernos subnacionales, el cual puede constatarse en la conformación del primer Comité de Ciudades Hermanas en México en 1961, y en ocasión de la celebración de la primera reunión mundial del programa *People-to-people*, la cual se realizó en la Casa de la Cultura de la Ciudad de Guadalajara, Jalisco en octubre de 1964 (Lozano, 2012: 9).

Ordoqui (2015: 4) también advierte la forma en que los AH, una auténtica herramienta de las relaciones diplomáticas subnacionales tras el fin de la Segunda Guerra Mundial, la cual buscaba recomponer los vínculos entre ciudadanos de distintos países (como herramienta de pacificación), ha mutado gradualmente al tenor de las transformaciones sociales y los intereses que han regido el mapa global sobre el cual se dirimen cuestiones sociales, económicas y culturales, hasta convertirse en la actualidad en un compromiso de acción en áreas como: comercio, cultura, economía, educación,

turismo, recursos humanos o medio ambiente, entre otras. A esta nueva visión y posibilidades de acción de los AH, que trascienden con mucho a los planteamientos de los años 50 del siglo XX, sin lugar a duda ha abonado el fenómeno de la globalización a través de la intensificación de contactos entre ciudades distantes (Lozano, 2012). En América Latina, Lozano considera que hay dos procesos que explican la internacionalización de ciudades y gobiernos locales: por un lado, la democratización; por otro, el proceso de descentralización del poder estatal.

México no ha sido ajeno a la evolución histórica de los AH. A raíz de la creación del Programa Nacional Ciudades Hermanas en 2005, posteriormente Programa Mexicano de Ciudades Hermanas y Cooperación Internacional Descentralizada (PROMECHCID), “los hermanamientos de ciudades son considerados la forma predominante en la que los gobiernos municipales mexicanos han desarrollado actividades en el extranjero. Sin embargo, ello no quiere decir que sean eficientes en la mayoría de los casos” (Lozano, 2012: 10). Para Lozano (2012: 10), la evolución en la institucionalidad, no ha significado una evolución sustancial:

Actualmente, los rubros de interés para las entidades federativas y municipios no han presentado grandes cambios ni avances. Fundamentalmente, se han creado formatos guía para que las entidades federativas y municipios suscriban hermanamientos (que han denominado como de “amplio alcance”), y pese a que el nombre actual del Programa cambió, incluyendo el uso del término descentralizado, lo que se observa es un esquema tradicional de vinculación exterior iniciado en la época de la posguerra que no se relaciona con mecanismos de vinculación exterior propios de la cooperación descentralizada.

Así, pese que el AH no ha logrado la actualización deseada, más allá de los nombres y formatos institucionales, en tanto los contenidos y resultados no son los óptimos, tanto Lozano (2012), como Schiavon (2015) destacan que se trata de la modalidad de AII más recurrente en México. Lozano (2012: 10), en 2007, destacaba que según la SRE (2007), de un total de 208 iniciativas de AII, 137 correspondían a AH, por 71 de acuerdos de colaboración sobre temas específicos. Mientras tanto, Schiavon (2015: 118) identifica 668 AII registrados ante la SRE; de éstos, 277 (el 41.47%) corresponden a AH.

Lozano (2012) advierte que los AH no han sido ajenos a los modelos de solidaridad Norte-Norte y posteriormente Norte-Sur. Para los fines de la nueva forma que toman los AH, Lozano (2012) remite a lo que la Comisión Europea planteaba en 1989 para orientar la cooperación descentralizada. Durante el IV Convenio de Lomé, la Comisión Europea dio a conocer su política comunitaria de cooperación al desarrollo, dentro de la cual incluyó a la cooperación descentralizada. Para 1992, la Unión Europea inició su política de cooperación al desarrollo con América Latina, Asia y el Pacífico a través del Reglamento del Consejo no. 443/92. Durante la década de los noventa y en el primer decenio del siglo XXI se definieron como principios de la cooperación: el mutuo compromiso, la reciprocidad, el aprendizaje mutuo, el cofinanciamiento y la complementariedad. Podemos ver que la cooperación descentralizada parte de la existencia de una relación formal entre dos o más gobiernos locales de distinta nacionalidad, basados en los principios de reciprocidad, beneficio mutuo y cofinanciamiento de los programas y/o proyectos que son convenidos, ejecutados y evaluados de manera conjunta y que dichas acciones se enfocan en aspectos y problemáticas de la administración pública local, enmarcadas dentro del ámbito de competencias del gobierno local (Lozano, 2010: 26).

71

Un problema identificado por Lozano (2012) en torno a los AH es su inoperatividad, además de que las relaciones establecidas entre ciudades no se han caracterizado por la reciprocidad y/o el beneficio mutuo. Destaca la prevalencia de relaciones protocolarias sin contribución al desarrollo local. Los logros son incipientes; de hecho, para Ponce (2008b) de los AH, lo que proliferó fue una actividad exterior de carácter más protocolario, que una actividad exterior propiamente basada en la cooperación, con lo cual no es de sorprender los resultados limitados y poco significativos.

Las donaciones suelen ser un hecho frecuente, sobre todo de ciudades estadounidenses hacia sus contrapartes latinoamericanas (Guillén, 2013). Incluso, tal pareciera que existe una especie de guion en lo que respecta a las donaciones: en el caso de Ashland, Oregón, ésta ha donado dinero, estufas, camiones de bomberos, pistolas eléctricas y una ambulancia (Añorve y Díaz, 2018: 63-66). Entre 2005 y 2010 South Bend, Indiana donó tanques de agua y equipo dental a Guanajuato Capital (Añorve y Díaz, 2018: 69-71); Salinas Valley donó en 2008 equipos de mamografía y ultrasonido, además de tanques de agua, tal como lo hiciera South Bend (Añorve y Díaz, 2018: 73). Dos ciudades texanas, Brownsville y Laredo también destacaban por sus donativos de ambulancias y equipos de bombero, además de barredoras, camionetas para bomberos y motocicletas a San Miguel de Allende, en ambos casos (Lozano, 2012: 12). El largo listado de donaciones para bomberos, en forma de uniformes, está presente en el caso del AH transfronterizo entre McAllen y Reynosa (Nava y Córdova, 2018: 10). La colaboración entre bomberos, quizá con un enfoque menos asistencial está presente en el AH entre ciudades chilenas y argentinas (Calvento y Carcedo, 2016).

No han sido pocas las críticas hechas a los AH. Éstas van desde considerarlos como parte de las estrategias tradicionales, centradas en la motivación económica y política (estrategias no siempre efectivas) vs. estrategias más innovadoras (presuntamente más efectivas) como son las motivaciones de corte sociocultural e identitario entre las que destaca la mercadotecnia de lugares específicos (Lara, *et al.*, 2011), hasta críticas, como la de Tavares (2016) para quien los AH obedecen más que otra cosa al fenómeno de la paradiplomacia ceremonial, misma que parece más dirigida a la proyección de una imagen que a un contenido, más orientada hacia la cordialidad que hacia el pragmatismo; de hecho, para Tavares, la forma más ilustrativa de los contactos ceremoniales son precisamente las ciudades gemelas y/o los hermanamientos de ciudades, los cuales destacan por no ser vinculantes. Precisamente, derivado de esta inocuidad o ceremonialismo es que Tavares explica la decisión de la ciudad de Nueva York, en 2006, de no firmar AH adicionales. Lo observado por Tavares (2016: 33) resulta evidente para quienes escribimos este trabajo:

Acuerdos breves [...] no vinculantes [...] generales [...] la mayoría de las acciones se compone de las visitas recíprocas de oficiales de alto rango y políticos, que generan apretones de mano, pronunciamientos públicos y oportunidades para fotografías que los consejeros de prensa recomiendan.

No obstante, el atino de las críticas de Tavares (2016) y Lara, *et al.* (2011), este trabajo sostiene que no hay nada automático ni condenatorio en la estructura misma de los AH. No cabe duda que, para que los AH, en este caso los AH y/o Acuerdos de Hermanamiento de Amplio Alcance (AHAA) (Cfr. Añorve y Díaz, 2018) potencialicen sus beneficios, antes que nada se precisa de la edificación de capacidades institucionales (Cfr. Schiavon, 2019). Entre algunos de los indicadores de las capacidades institucionales, Schiavon utiliza las siguientes, si bien es cierto lo hace para el caso de los estados y no de los municipios: contar con un área de Relaciones Internacionales; una coordinación centralizada de Relaciones Internacionales; un presupuesto independiente y suficiente; un *staff* suficiente dentro de la oficina de Relaciones Internacionales; la escolaridad del jefe de oficina; la pertinencia de los estudios del jefe de dicha oficina; las habilidades en lenguas extranjeras; oficinas de representación en el extranjero; la inclusión de la oficina dentro del plan de desarrollo de la entidad; un plan estratégico; el número de actividades que atiende la oficina internacional (visitantes extranjeros, viajes al extranjero del gobernador, AH, relaciones con organizaciones internacionales, cooperación internacional descentralizada, promoción económica, migración, cultura, educación, turismo, estrategias de comunicación, mecanismos de coordinación con otros ministerios, página web, publicaciones, mecanismos de evaluación de impactos, Registro de Acuerdos Interinstitucionales, membresía en la AMAIE (Asociación Mexicana de Oficinas de Asuntos Internacionales de los Estados) (Schiavon, 2019: 152-170). Aunque podemos ver que el estudio de Schiavon se centra en las capacidades y resultados a nivel estatal, esto no implica que no pueda hacerse un estudio de las capacidades, estrategias y esfuerzos por lograr una mayor internacionalización por parte de los municipios. Por ejemplo, Lara, *et al.* (2011: 141) dan cuenta de los esfuerzos de algunos municipios en Jalisco, como Guadalajara, Zapopan y El Grullo, los cuales han establecido sus propias oficinas de asuntos internacionales, denominadas Dirección de Asuntos Internacionales y Ciudades Hermanas. Lo anterior es importante pues se podría asumir que se trata de un proceso evolutivo, lineal e incremental, por medio del cual cada día un mayor número de municipios, en un mayor número de estados incrementarían y perfeccionarían sus respectivas oficinas de asuntos internacionales. El caso de Guanajuato Capital demuestra que puede seguirse un camino contrario, es decir, uno de involución, degradación o marginalización de la oficina de internacionalización al interior de un Municipio. Así, durante la administración municipal (2015-2018) se contaba con la Comisión de Patrimonio de la Humanidad y Ciudades Hermanas, comisión que logró crear, aunque nunca poner en marcha el Comité de Ciudades Hermanas, el cual fue creado, al menos en papel, el 1 de junio de 2018 (Espino, 2018). En realidad, dicho comité había sido ordenado desde el año 2012 (H. Ayuntamiento de Guanajuato, 2012: 4). La realidad es que más allá de la inoperancia del comité ciudadano, producto de su existencia, sólo en papel, el asunto de la internacionalización del municipio ha sido tan marginal para el actual Ayuntamiento (2018-2021) que en lugar de fortalecer su institucionalidad, ha degradado el nivel y la especificidad de la Comisión, hasta convertirla en una comisión multitemática (Comisión de Cultura y Relaciones Internacionales, Educación, Recreación y Deporte) que termina por reducir la efectividad y profesionalización de la internacionalización del municipio (Añorve, 2020). La combinación de las fallas, limitantes y falta de estrategia general explica por qué a pesar de la gran cantidad de AH existentes, tanto en Jalisco (2 de 12 AH están activos) (Lara, *et al.*, 2011) como en Guanajuato (sólo Ashland se encuentra activo).

Derivado del análisis que sugiere, que aun cuando los AH son el instrumento más extendido y preferido por los municipios y estados mexicanos (Lozano, 2012; Schiavon, 2015), hemos visto que la mayoría de los AH permanecen inactivos (Lara, *et al.*, 2011; Añorve y Díaz, 2018) y los pocos que generan algún tipo de actividad suelen estar anclados a la lógica de donaciones desde el Norte desarrollado hacia un Sur que se percibe “necesitado” de asistencia técnica y de infraestructura (Ponce 2008b; Guillén, 2013). Guillén (2013: 11) invita a esquemas de cooperación descentralizada más participativos, “transformando la relación frecuente entre donante-beneficiario hacia una relación de igual a igual”. La inactividad de la mayoría de los AH no parece ser una característica exclusiva de los AH mexicanos. La experiencia en Cuenca, Ecuador, permite establecer comparaciones, pero también algunas conclusiones. Para Cuenca, no obstante, la lengua común, las ciudades españolas son marginales *versus* los hermanamientos con ciudades sudamericanas, incluso *versus* las estadounidenses y chinas, pues sólo está hermanada con Cuenca, España en lo que es un hermanamiento inactivo. Si bien es cierto, sólo 7 de 25 de los AH de Cuenca, Ecuador están activos y/o han sido exitosamente finalizados,

esto es un éxito en comparación con la inactividad de los AH en Guanajuato. Esto parece probar que, aun no siendo la modalidad más efectiva de cooperación internacional descentralizada, no hay nada que obstaculice su funcionamiento *per se*; de hecho, en gran medida nuestra propuesta es similar a lo sugerido por Ponce (2008a), quien invita a aprovechar los AH, pero yendo más allá de éstos hasta lograr procesos de cooperación descentralizada en los mismos términos de codesarrollo existentes entre ciudades francesas y africanas, o ciudades italianas con albanesas. En esta misma tónica, Luna y Ballesteros (2005) contemplan a los AH como algo más que vínculos entre líderes, más bien como mecanismos fundamentales de cooperación y gestión local que ponga en contacto a pueblos enteros.

Uno de los objetivos primarios de este trabajo consiste en trascender el enfoque y práctica que en efecto han tenido los AH hasta la fecha y cuyos resultados con sobradas razones los han vuelto un blanco de crítica. Recientemente, Añorve (2020) plantea el cierre de la brecha Norte-Sur para la cooperación internacional descentralizada, observando que las enormes brechas y asimetrías de poder duro existentes entre los Estados-Nación, producto sobre todo de las capacidades militares de las que pueden echar mano los gobiernos centrales, y de las asimetrías financieras existentes entre Estados centrales no son tan amplias al hablar de municipios. En realidad, los municipios no pueden echar mano ni disponer del formidable poder duro como sí lo pueden hacer los gobiernos centrales; sin embargo, si entendemos el poder suave como la capacidad de atracción, de persuasión, de influencia, de moldear los temas de la agenda, los gobiernos municipales, tanto en el Norte, como en el Sur, pueden contar con formidables *stock* de poder suave, mismos que suelen derivarse de la historia, la cultura, la gastronomía, la ubicación geográfica, las capacidades educativo-científicas instaladas en universidades y/o de su condición como ciudades patrimonio (Añorve, 2020).

Desde luego, no toda ciudad goza de un *stock* potencial óptimo de poder suave para poder conducir una efectiva cooperación internacional descentralizada. Para el caso de Guanajuato Capital, en tanto Capital Cervantina de América, ciudad patrimonio de la Humanidad, hogar anualmente de magnos eventos deportivos (Rally), importantes eventos culturales (El Festival Internacional Cervantino y el Guanajuato International Film Festival), además de contar con una de las universidades públicas estatales del país con mayores índices de movilidad internacional y de capacidades científicas instaladas (Añorve y Díaz, 2018), cuenta con un *stock* potencial de poder suave único para una ciudad que apenas ocupa el lugar 123 por el tamaño de su población en México (Añorve, 2020). En realidad, Añorve y Díaz (2018) con base en el análisis de los 34 AH existentes para Guanajuato y de las siete ciudades y/o países que desean hermanarse con la ciudad de Guanajuato, concluyen que la mayoría de los AH han sido producto de una solicitud/petición de la contraparte. Esto lleva a pensar que Guanajuato cuenta con un *expertise* y/o atractivos deseables para sus ciudades hermanas o para aquéllas con la intención de hermanarse.

Contrario a lo que la lógica podría sugerir, que el idioma, la historia común, la religión, la arquitectura, la vecindad geográfica podría hermanar a las ciudades, Añorve y Díaz (2018) identifican que en realidad, los AH con mayor nivel de actividad (aunque ésta sea primordialmente bajo una lógica asistencial dentro de esquemas verticales Norte-Sur), más que obedecer a estas realidades, obedecen a otra clase de incentivos. Más que compartir rasgos comunes, la complementariedad parece ser importante. Al menos esto sugiere el caso de Ashland, Morgantown, South Bend y Salinas Valley. Para las tres primeras ciudades, la relación y colaboración académica entre la Universidad de Guanajuato y Southern Oregon University, West Virginia University y Notre Dame University, no sólo han precedido a los AH, sino que en gran medida explican la supervivencia y fortalecimiento de los mismos. Para explicar la racionalidad y motivaciones para establecer AH, Luna y Ballesteros (2005) identifican cuatro tipos de incentivos fundamentales: económicos, histórico-culturales, sociales-migratorios y estratégico-conveniencia.

Para los AH entre Guanajuato y ciudades europeas, específicamente para el caso español, los incentivos recaen en lo histórico-cultural, lo cual desde luego puede orientar el tipo de contenidos que podría incluir el museo de ciudades hermanas. Desde luego, el hecho de que el detonante central sean los vínculos histórico-culturales no debe encasillar o limitar la cooperación a dichos ámbitos. Las ciudades experimentan necesidades apremiantes en la actualidad. Para el caso de Guanajuato, las tres necesidades más apremiantes son la inseguridad, la movilidad (transporte y estacionamiento) y la basura (Añorve y Díaz, 2018: 113-114). La solución a estas tres necesidades apremiantes puede apoyarse en vínculos histórico-culturales, permitiendo “pensar globalmente y actuar localmente” reforzado en un actuar “municipalmente” (Luna y Ballesteros, 2005: 36). Los AH del siglo XXI, a cuya transformación aspira a coadyuvar el museo interactivo de ciudades hermanas, pretende trascender las simples expresiones formales de amistad, para convertirse en lo que Luna y Ballesteros (2005: 37) sugieren, pueden ser “verdaderas herramientas para avanzar en el intercambio y la cooperación, en áreas tan variadas, como la cultura, la ciencia, la tecnología, la economía, el comercio y la educación”.

Estamos convencidos de que los AH no tienen una lógica unívoca, mucho menos que su funcionalidad y/o racionalidad está predeterminada. Para el caso de los siete hermanamientos con España, consideramos que además de la fortaleza y viabilidad que las universidades pueden dar a los AH existentes, ciertamente, la lengua, la religión, la historia y la compatibilidad

cultural pueden ser facilitadores de una relación, al existir la posibilidad de un entendimiento fluido e inteligible para ambas partes; de hecho, como destaca Schiavon (2019) es importante analizar la geopolítica de los AII, pues existe una racionalidad en la concreción de éstos. La geografía de los AH ha sido el enfoque de algunos estudios (Luna y Ballesteros, 2005). Mientras que África y Oceanía representaban apenas el 0.75% de los AII celebrados por gobiernos subnacionales mexicanos, poco más del 60% de los AII se llevaban a cabo con algún socio del continente americano y un 18.71% con gobiernos subnacionales europeos (Schiavon, 2019: 143); sin embargo, al desglosar por país, se puede ver que después de Estados Unidos -país con el que indudablemente México tiene la relación estratégica, geográfica, comercial y demográfica más importante- acapara el mayor número de AII con México con 166, lo que representa el 24.85% del total nacional, España aparece en segundo lugar con 74 AII, los cuales representan el 11.08% del total (Schiavon, 2019: 143). Si bien es cierto, dependiendo de las fuentes consultadas, varía el número de AH, pues como señalan Añorve y Díaz (2018), Guanajuato Capital por ejemplo, para 2018¹, sólo ha registrado dos de los 22 AH internacionales ante la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), la realidad es que aunque cambien las fuentes y números lo que parece ser una constante son las proporciones por región y por país. Así, pese a que diez años antes del estudio de Schiavon (2015), Luna y Ballesteros (2005: 17-18) identificaban 325 AH con Estados Unidos, España permanecía en segundo lugar con 73 AH. Más aún, para Guanajuato Capital en específico, España cuenta con el mayor número de hermanamientos (7) seguido de Estados Unidos (6). Desde una lógica estrictamente utilitaria-comercial esto es difícil de explicar, pues pese a que España es un importante socio comercial para México, España no figura entre los principales destinos de las exportaciones mexicanas, como sí figuran, además de Estados Unidos, Canadá, China, Alemania, Brasil, Japón, sólo por mencionar algunos. Desde luego, se infiere que la lengua, el vínculo histórico, la religión predominante en ambos países, la historia migratoria (en ambas vías) dan cuenta de la importancia que España tiene para México. Para el caso de Guanajuato, esta importancia se ha visto potenciada al ser la ciudad la Capital Cervantina de América, además de por ser Cuna de la Independencia Nacional.

Añorve (2020), siguiendo a Joseph Nye (2011) sostiene que un asunto medular del poder suave es su conversión, es decir, la capacidad de lograr los resultados esperados por medio del recurso a la cooperación internacional descentralizada. En realidad, Añorve (2020) argumenta que la cooperación internacional descentralizada tiene mayor posibilidad de ser horizontal y no rivalizable al tratarse de gobiernos subnacionales que cuando se trata de gobiernos centrales. Mientras que los gobiernos subnacionales son más susceptibles a competir entre ellos, los gobiernos subnacionales, especialmente cuando no tienen una frontera en común y cuando no se trata de ciudades industriales tienen pocos incentivos para la competencia y la rivalidad y muchos incentivos para la cooperación complementaria en áreas de necesidad de uno y otro socio.

No obstante reconocer la viabilidad de una cooperación descentralizada, no rivalizable, complementaria, de dos vías, Añorve y Díaz (2018) destacan que no hay nada que funcione en automático, *per se* entre ciudades hermanas, de la misma manera que tampoco existe una predeterminación para el fracaso de los AH como suelen sugerir Tavares (2016) y Lara, *et al.* (2011). En realidad, la racionalidad del museo interactivo se desprende del análisis de fallas, logros y oportunidades que los AH representan.

74

Guanajuato Capital y sus hermanamientos con ciudades de Europa.

El instrumento de cooperación internacional más utilizado por el gobierno municipal de Guanajuato Capital, de hecho, el único, es el Acuerdo de Hermanamiento. Como instrumentos de cooperación internacional, los Acuerdos de Hermanamiento (AH) son muy flexibles en sus alcances y objetivos, además de ser fácilmente establecidos. Añorve y Díaz (2018) han señalado las dificultades institucionales para su instrumentación. Por otro lado, la gran cantidad de AH signados por la ciudad de Guanajuato representan un inmejorable espacio de oportunidad, no sólo para los objetivos de crecimiento, desarrollo e inversión de la ciudad y el municipio, sino para ser referente nacional e internacional en la construcción de una política internacional del gobierno local.

Las problemáticas de orden estructural están vinculadas a la de orden político por razón de dependencia institucional. La relativa libertad del cabildo y del presidente Municipal para organizar la administración pública municipal hacen que la aparición y desaparición de oficinas, salvo las obligatorias que señala la Ley Orgánica de la Administración Pública Municipal, sea normal con el cambio de gestión, ésta es una de las razones por lo que las innovaciones dentro de los gobiernos locales son una excepción (Cabrero y Arellano, 1993). Si bien en el ámbito municipal, las oficinas de asuntos internacionales o de cooperación internacional son excepcionales y raras, hay algunos casos como en Guanajuato Capital con la Oficina de Relaciones Intersectoriales², hoy desaparecida, que operaba los AH; un logro de esta oficina fue la organización del II Festival de Ciudades Hermanas de Guanajuato en 2011. De acuerdo con la importancia del tema, la oficina de relaciones internacionales se puede ubicar como adjunta o subordinada directamente a la correspondiente de la presidencia municipal o la Secretaría del Ayuntamiento;

1 En mayo de 2019, producto de una intensa labor de cabildeo por parte de dos de los autores del presente trabajo, Guanajuato registró ante la SRE el AH con Ashland, Oregon, Estados Unidos.

2 Si bien no hay reporte e informe sobre la actividad de esta oficina, en diversos oficios del H. Ayuntamiento aparece como instancia de enlace y organizadora del Festival de Ciudades Hermanas de Guanajuato.

cuando la relevancia del tema es inferior para el gobierno local se sitúan dentro de la oficina de desarrollo económico o turismo, cuando el tema no importa simplemente no existen.

El segundo problema estructural es la insuficiencia o carencia de personal adecuadamente capacitado para las tareas que significa la cooperación internacional para el desarrollo dentro de los gobiernos locales. No obstante, en términos generales las actividades de la administración pública municipal son especializadas, la actividad internacional lo es aún más, al tratar temas que normalmente no son los cotidianos para los gobiernos locales y se convierten en asuntos innovadores que requieren otro tipo de saberes como: la gestión de eventos internacionales, recepción de invitados especiales de otros países, protocolo diplomático o paradiplomático, entendimiento entre culturas diferentes, la gestión de fondos internacionales basados en normatividades de otros países, la utilización de una lengua diferente al español, entre algunos temas. De por sí es un gran problema la carencia de un servicio

Cuadro 1. Ciudades europeas hermanas de Guanajuato Capital

Ciudad	Oficina de Cooperación Internacional	Documentos	Instrumentos	Tema	Reconocimiento
Alcalá de Henares	Sí, Concejalía de Derechos Humanos y Cooperación al Desarrollo Consejo Local	Reglamento del Consejo de Cooperación al Desarrollo y Derechos Humanos Plan de Cooperación Internacional Convenios Directos de Desarrollo	Cooperación directa municipal, financiación de proyectos de ONG	Derechos Humanos, inclusión, desarrollo socioeconómico del Sur.	Sí
Santa Fe de Granada	No	No	Reuniones con representantes y técnicos municipales, asociación de Hermanamiento.	Transición energética, movilidad, valores ciudadanos, patrimonio y cultura	Sí
San Fernando de Cádiz	No	No	No	No	No
Toledo	Sí, Oficina de Servicios Municipales de Cooperación y Desarrollo Consejo Municipal de Cooperación al Desarrollo	Reglamento del Consejo Municipal de Cooperación al Desarrollo	Programas de cooperación, financiamiento	Ayuda de emergencia y ayuda humanitaria, cooperación al desarrollo, educación para el desarrollo, cooperación internacional, otros programas	Sí
Segovia	No	Plan de Cooperación al Desarrollo (IV, 2017-2021)	Programas de cooperación, financiamiento	Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS)	No
Sevilla	Sí, servicio de cooperación al desarrollo Consejo Municipal de Cooperación	Plan Director de Cooperación al Desarrollo	Subvenciones, convenios de cooperación, asistencia para ayuda de otras agencias.	Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), equidad hombres-mujeres, respeto a los derechos humanos, sustentabilidad medioambiental	No
Alcázar de San Juan	Sí, Concejalía de Cooperación al Desarrollo, Consejo Local para la Cooperación al Desarrollo	Estatutos del Consejo Local para la Cooperación al Desarrollo	Financiamiento a proyectos de organizaciones y asociaciones a realizarse en países en desarrollo.	Lucha contra la pobreza, desarrollo y derechos humanos, equidad de género, sostenibilidad medioambiental, fortalecimiento de la sociedad civil y la participación ciudadana, respeto a la diversidad cultural	No
Spoletto, Italia	No	No	No	No	No
Avignon, Francia	No	No	Servicio de hermanamiento	Escolar, cultural, deportivo, profesional, económico y salud	Sí
Umea, Suecia	Sí, Trabajo Internacional	Plan Estratégico Municipal	Participación en redes internacionales (10YFP, Foro Civitas, Pacto de Alcaldes, Eurocities, Red Europea de Capitales Verdes, Red Mundial de Ciudades Sostenibles, Gobiernos Locales para la Sustentabilidad, Red de Ciudades Nórdicas, Centros Regionales de Especialización, Unión de Ciudades Bálticas)	Sostenibilidad social, ecológica, cultural y económica.	Sólo como acuerdo de cooperación.

Fuentes: Páginas web de los municipios, ver bibliografía.

civil de carrera dentro de la administración pública municipal, además de la alta rotación del personal, el personal calificado que podría llevar adelante una política de internacionalización no es precisamente abundante.

El cuadro 1 (ciudades europeas hermanas de Guanajuato Capital), resume los aspectos más significativos de la instrumentación de la cooperación internacional de las ciudades europeas con las que Guanajuato Capital tiene firmados AH³. De las diez ciudades, sólo cinco mantienen dentro de su estructura una oficina especializada en asuntos internacionales; en tres de ellas, españolas, se mantienen en un nivel alto, concejalía; en tres hay un servicio de cooperación al desarrollo y en tres hay, además un consejo local de cooperación al desarrollo. Tres ciudades cuentan con normativas específicas para la cooperación (dos reglamentos municipales y un estatuto) y cuatro tienen un instrumento de planeación para la cooperación internacional. De la búsqueda se encontró que nueve ciudades reportan por lo menos un instrumento de cooperación internacional. Los temas más frecuentes para el desarrollo de la cooperación internacional son: el logro de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) y el cuidado medioambiental; los derechos humanos; la inclusión y la equidad, y el desarrollo económico. Entre las ciudades europeas hermanadas con Guanajuato, cuatro reconocen el AH y una (Umea, Suecia) sólo registra un Acuerdo de Cooperación.

Es revelador señalar algunas continuidades sobre la instrumentación de la cooperación internacional en este conjunto de ciudades. Primero, la importancia de la institucionalización de la acción internacional de las ciudades, sobre todo donde tienen su nivel más alto, consejería. Existe un marco normativo específico, instrumentos de planeación, se considera seriamente la participación ciudadana, además de contarse con un presupuesto específico. Un punto interesante es la forma en que se promueve la participación ciudadana en los Consejos Locales de Cooperación para el Desarrollo; más que promover la participación individual, se impulsa la participación de asociaciones de amistad, grupos organizados de ciudadanos, jóvenes, empresarios, organizaciones de la sociedad civil y miembros de las universidades locales. Sobre los instrumentos de la cooperación, es significativo que el tema más importante son las subvenciones a proyectos de desarrollo específico⁴, previa participación en una convocatoria. Es preciso notar la menor relevancia de los instrumentos de cooperación de carácter recíproco entre socios. Los temas de la cooperación están relacionados con la problemática contemporánea de las regiones prioritarias susceptibles de generar proyectos subvencionables. Finalmente, no dejar de llamar la atención el poco espacio destinado a temas de intercambio cultural, patrimonio e inversiones.

El Museo Interactivo de las Ciudades Hermanas de Guanajuato Capital.

Es muy importante que la construcción e implementación de una política internacional del municipio de Guanajuato se base en transitar hacia nuevas formas de relación que superen las relaciones de donación, típicas de los planteamientos Norte-Sur, basadas en AH o en otro tipo de instrumentos, para construir alternativas que sean más colaborativas y basadas en el dialogo, la reciprocidad y el aprendizaje conjunto (Al-Alas, 2014). La construcción de una política pública de internalización del municipio de Guanajuato debe tener como objetivo estratégico la proyección de la ciudad como la “Ciudad de la Cultura de Guanajuato y de México” para contribuir al desarrollo y bienestar de sus habitantes, sus visitantes y de todo aquel que la viva y la disfrute. La concepción de Guanajuato como “ciudad cultural” se basa en el reconocimiento como “Ciudad Patrimonio de la Humanidad”⁵ y por el gran número de eventos culturales, académicos y deportivos nacionales e internacionales que alberga, tales como: Festival Internacional Cervantino, Semana de Música Sacra, Fecha del Campeonato internacional de Rally, Festival Internacional de Órgano, Festival Internacional de Cine de Guanajuato (GIFF), Festival de Música de Cámara, Semana Medieval, además de otras fiestas locales, como: Fiesta de las Flores, Apertura de la Presa de la Olla, Día de la Cueva, Noche Porfiriana, Toma de la Alhóndiga, Fiesta de los Muertos, entre otras.

La instrumentalización de esta política requiere del compromiso firme, claro y decidido de todos los miembros del Ayuntamiento y no sólo del Presidente Municipal. Es necesario que las autoridades, los empresarios locales, los grupos organizados y la ciudadanía en general, comprendan que la internacionalización es una política que debe tener como objetivo generar bienestar para los guanajuatenses. El cumplimiento del marco normativo, además del Reglamento de Ciudades Hermanas, es obligatorio. Aquí el segundo componente, también parte del marco normativo: es necesario la integración y funcionamiento del Comité de Ciudades Hermanas, tratando de ampliar la representación y participación de asociaciones de amigos de ciudades hermanas, así como de organizaciones de la sociedad civil; en la búsqueda de actores y aliados estratégicos, el Campus Guanajuato de la Universidad de Guanajuato debe ser ampliamente considerado. El financiamiento es siempre un tema problemático, pero se requerirá, además del presupuesto local, una amplia gestión para fundear las actividades de internacionalización; los fondos pueden provenir de acuerdos y programas estatales, federales, además de aprovechar, también, fondos internacionales.

Algunas ciudades, e.g., Valladolid (España), Saltillo México y Bariloche (Argentina) han establecido Plazas de las Ciudades Hermanas para visualizar su actividad internacional. Nuestra propuesta es la creación del Museo Interactivo de las Ciudades Hermanas de Guanajuato Capital. El museo debe funcionar como una oficina *de facto* de relaciones

3 Se llevo a cabo una búsqueda y revisión de las páginas web de los gobiernos locales.

4 América Latina (sin México), África subsahariana y el Sureste asiático son las regiones prioritarias a las que destinan los recursos.

5 Ver sitio web de la UNESCO. Disponible en <http://whc.unesco.org/en/list/482>

internacionales del gobierno local, cuya tarea es la proyección de la ciudad; además de ser un espacio interactivo donde los habitantes y visitantes de la ciudad pueden conocer más sobre la ciudad y sus Ciudades Hermanas⁶, haciendo visible para la población local en número y la importancia de la Ciudades Hermanas de Guanajuato, en este sentido sería un generador de ingresos para el municipio.

El Museo Interactivo de las Ciudades Hermanas de Guanajuato Capital se propone como un espacio de dialogo, intercambio y búsqueda de soluciones a las problemáticas comunes entre las ciudades hermanas⁷, unidad de vinculación para el intercambio conjunto y el aprendizaje colaborativo; además de un centro de intercambios estudiantiles y profesionales, por su vínculo y alianza con la Universidad de Guanajuato. Un eje muy importante en el funcionamiento diario del museo, sería el tema educativo entre las vertientes principales: hacia la ciudadanía en general por la vinculación con otras realidades, otra forma de solucionar problemas cotidianos, tales como estrategias de disposición final de la basura, los esquemas de movilidad multimodal, las maneras de brindar seguridad pública y ciudadana con estricto apego a los principios de la igualdad y los derechos humanos, etc.; capacitación y actualización para los funcionarios municipales y estatales en temas relacionados con la cooperación descentralizada del desarrollo, los hermanamientos entre ciudades, derechos humanos, igualdad de género, políticas de movilidad, administración pública municipal, etc. Por su alianza con la Universidad, los alumnos tendrían la oportunidad de realizar prácticas, estancias e investigaciones. La relación con la Universidad sería intensa, además de todo lo anterior, se estaría muy interesado en generar un observatorio municipal, ciudadano y/o académico de los problemas, conflictos, tropiezos y complejidades de las sociedades y los gobiernos.

Otro tema que es importante, es no dejar de lado el papel del Museo como coordinador y organizador de eventos nacionales e internacionales del gobierno local. En primer lugar, se propone organizar cada tres años un Festival de la Ciudades Hermanas de Guanajuato y convertirse en coorganizador del Festival Internacional Cervantino (FIC) y del GIFF. El espacio de encuentro entre la ciudadanía local y la ciudadanía del mundo que se plantea como el Museo Interactivo de las Ciudades Hermanas de Guanajuato Capital no puede dejar de lado el tema de la atracción de la inversión y la promoción del empleo, ya que otra de sus tareas sería fungir como un centro de negocios y promoción de las inversiones de y para la ciudad, el municipio y la región.

Conclusiones

La construcción de una política internacional por parte de los gobiernos locales es una tarea ardua en la que se involucran actores y procesos diversos, dentro y fuera de ellos; darle un matiz colaborativo, de dialogo, reciprocidad y de aprendizaje conjunto es un reto, pero hay que comenzar desde algún punto. Los Acuerdos de Hermanamiento, como instrumento de internacionalización, es el más utilizado por las ciudades mexicanas en general y por Guanajuato Capital en particular; aún y cuando Guanajuato Capital tiene firmados 34 AH, sólo uno funciona, basado en un esquema de donaciones norte-sur. En el caso de los AH firmados con ciudades europeas, éstos no están operando, pero aún y cuando se quisiera revitalizarlos, la lógica con que funciona la cooperación descentralizada para desarrollo en las ciudades europeas, es también la de una lógica Norte-Sur. Si bien hay un mayor grado de institucionalización, hay una oficina especializada, presupuesto, marco normativo, participación ciudadana, etc., aún se carece de espacios de dialogo colaborativo y reciprocidad.

Lo anterior sólo muestra que los retos de la internacionalización de los gobiernos locales son notables y complejos. Es por ello por lo que generamos esta propuesta de implementación de una política internacional para Guanajuato Capital, con base en los AH firmados, pero abiertos a evolucionar hacia nuevas formas de cooperación. Si bien la implementación de las innovaciones dentro de los gobiernos locales suelen ser procesos conflictivos dentro de los gobiernos, ya que lo nuevo siempre causa resistencia, es necesario adaptarse a los cambios que la sociedad local, nacional y global requieren y demandan.

Deseamos recalcar, que hoy con la pandemia de COVID-19, el mundo atraviesa una profunda crisis, marcada por las dificultades en las relaciones entre los gobiernos y los ciudadanos; se trata de una crisis de identidad que está causada en parte por los atributos negativos de la globalización, la cual tiene el riesgo de provocar el resurgimiento de nacionalismos y fundamentalismos. Los AH y los museos interactivos de las ciudades hermanas deben contribuir a facilitar el progreso hacia la paz y los encuentros entre pueblos y civilizaciones, facilitando intercambios y cooperación descentralizada en cuestiones múltiples, especialmente en materia de salud. Por lo tanto, sugerimos que México, como actor importante en materia de hermanamientos, puede tener un importante liderazgo y papel en la materia, además de aumentar su visibilidad internacional, lo cual potencialmente puede generar beneficios para sus ciudadanos.

⁶ Uno de los primeros trabajos paradiplomáticos del museo sería la reactivación de los vínculos con todas las ciudades hermanas de Guanajuato Capital, así como la solicitud de la donación de una obra de arte local, instalación interactiva o elemento representativo. Sería necesario generar una obra, u obras para intercambiar con las Ciudades Hermanas, mediante concurso público.

⁷ Pudiera ser nodo de una red de ciudades hermanas y organizaciones de la sociedad civil. La problemática de las ciudades es bastante amplia, el espíritu recíproco y cooperativo obliga a centrarse, no sólo en problemas locales como el manejo y disposición final de la basura, seguridad pública y transporte, sino en ver los de otros, poner la experiencia de los habitantes de la ciudad en la búsqueda de las soluciones de los problemas de otros.

Referencias

- Al-las, 2014, “Internacionalización del gobierno local. Una Política Pública en construcción”, *Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades*, No. 2.
- Añorve, Daniel, 2020, “Paradiplomacia, poder suave y la cooperación internacional municipal: el caso de Guanajuato”, *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, No. 82, pp. 1-29.
- Añorve, Daniel y Fernando Díaz, 2018, *Guanajuato y sus ciudades hermanas*, CDMX, La Biblioteca-Universidad de Guanajuato.
- Avignon, 2019, Service de jumelage. Disponible en <http://www.avignon.fr/fr/ma-ville/culture-et-tourisme/jumelages/>
- Ayuntamiento de Alcalá de Henares, 2019, Reglamento del Consejo de Cooperación al Desarrollo y Derechos Humanos. Disponible en <http://www.ayto-alcaladehenares.es/portalAlcala/principal1.jsp?codResi=1>
- Ayuntamiento de Alcalá de Henares, 2019, Plan de Cooperación Internacional. Disponible en <http://www.ayto-alcaladehenares.es/portalAlcala/principal1.jsp?codResi=1>
- Ayuntamineto de Alcázar de San Juan, 2019, Estatutos del Consejo Local de Cooperación al Desarrollo. Disponible en http://www.alcazardesanjuan.es/portal/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_13970_1.pdf
- Ayuntamiento de Santa Fé, 2019, Las Capitulaciones de Santa Fé. Disponible en http://www.santafe.es/index.php?g=1&c=2&c2=&f1=busquedas&s1=see_contenido&f2=&s2=&pag=1&orden=desc&criterio=orden&ob=&spp=1454249fa0c53785807f467f1cb7645a&sp=&cp=bb66178f8120d7fcf0aaa5e5e392db2e&num_numerobusqueda=21&PHPSESSID=c9d4dh7he4cnvilim9agqu42f0
- Ayuntamiento de Segovia, 2019, Plan de Cooperación para el Desarrollo. Disponible en https://sede.segovia.es/portal/sede/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_5889_1.pdf
- Ayuntamiento de Sevilla, 2019, Plan Director de Cooperación para el Desarrollo. Disponible en <https://www.sevilla.org/ayuntamiento/areas-municipales/area-de-bienestar-social-empleo/cooperacion-al-desarrollo/plan-director-2016-2020.pdf>
- Ayuntamiento de Toledo, 2019, Reglamento del Consejo Municipal de Desarrollo. Disponible en <http://www.toledo.es/servicios-municipales/cooperacion-y-desarrollo/>
- Ayuntamiento de Toledo, 2019, Programa de Cooperación al Desarrollo. Disponible en <http://www.toledo.es/servicios-municipales/cooperacion-y-desarrollo/>
- Bareth, Jean, 1953, *The Municipality and Europe: Twinning and Intermunicipal Encounters*, Bruselas, Council of European Municipalities.
- Cabrero, Enrique y David Arellano, 1993, “Análisis de innovaciones exitosas en organizaciones públicas. Una propuesta metodológica”, *Gestión y Política Pública*, Vol. II, No. 1, pp. 59-86.
- Calvento, María y Juan Carcedo, 2016, “El Índice de Participación Internacional y la trayectoria internacional de los municipios intermedios”, en Calvento, María, *Gestión y política internacional subnacional. El caso de los municipios del interior de la Provincia de Buenos Aires*. Buenos Aires: Centro de Estudios Interdisciplinarios en Problemáticas Internacionales y Locales, pp. 72-97.
- Conseil des Communes et des Régions d’Europe, 2008, *Guía práctica sobre “Los hermanamientos para el mundo de mañana”*, Disponible en http://femp.femp.es/files/120-45-CampoFichero/Guia_hermanamientos.pdf.
- Espino, María, 2018, “Crean Comité de Ciudades Hermanas”, *Periódico Correo*, 1 de junio. Disponible en <https://periodicocorreo.com.mx/crean-comite-de-ciudades-hermanas/>

Federación Municipios Provincias Castilla-La Mancha, s/f, “Impulso y gestión de los hermanamientos”, Disponible en https://cursos.fempclm.es/IMPULSO-Y-GESTION-DE-LOS-HERMANAMIENTOS_es_4_697.html

Guanajuato Capital, 2019, “Decretan en Ashland el ‘Día Guanajuato’ por 50 años de amistad”, 9 de abril. Disponible en <http://www.guanajuatocapital.gob.mx/comunicado/decretan-en-ashland-el-dia-guanajuato-por-50-anos-de-amistad>

Guillén, María, 2013, *Análisis de los hermanamientos entre ciudades como herramienta de gestión de cooperación descentralizada y participación en la dinámica internacional. Caso de estudio de la ciudad de Cuenca, Ecuador*, Tesis de Estudios Internacionales, Cuenca, Ecuador.

H. Ayuntamiento de Guanajuato, 2007, Acta de la sesión ordinaria de Ayuntamiento, No. 10 del 26 de febrero.

H. Ayuntamiento de Guanajuato, 2011, Acta de la sesión ordinaria de Ayuntamiento, No. 51 del 8 de septiembre.

H. Ayuntamiento de Guanajuato, 2012, Acta de la sesión ordinaria de Ayuntamiento, No. 67 del 30 de abril.

Lara, Ray, Germán De la Torre, Carolina Echave, y José Fierro, 2011, “Veinte años de proyección internacional en Jalisco”, *Trabajos de Investigación en Paradiplomacia*, Vol. 1, No. 1, pp. 133-154.

Lozano, Corazón, 2012, “Los gobiernos locales mexicanos y su actividad internacional: de la centralización a la construcción de relaciones descentralizadas”, *Encrucijada. Revista Electrónica del Centro de Estudios de Administración Pública*, No. 11, pp. 1-22.

Luna, Juan y Humberto Ballesteros, 2005, “Actualidad de los hermanamientos mexicanos”, *Revista Mexicana de Política Exterior*, No. 74, pp. 11-38.

Nava, Karla y Gustavo Córdova, 2018, “Paradiplomacy and economic development in the Reynosa-McAllen cross-border region”, *Estudios Fronterizos*, Vol. 19, No. 38, pp. 1-22.

Nye, Joseph, 2011, *The future of power*, Nueva York, Public Affairs.

Ordoqui, Ramiro, 2015, *Hermanamientos de ciudades en Argentina: una propuesta para fortalecer acuerdos turísticos en el plano internacional*, tesis, 2 de noviembre.

Ponce, Esther, 2008^a, “La dimensión internacional de los municipios mexicanos: marco teórico-normativo y práctica de una realidad”, en Dávila, Consuelo, Jorge Schiavon y Rafael Velázquez, *Las relaciones internacionales de las entidades federativas mexicanas*, México, UNAM, pp. 399-441.

Ponce, Esther, 2008^b, “Cooperación Internacional para el desarrollo local en México” en Schmukler, Beatriz, Gabriela Sánchez y Citlali Ayala, *Cooperación Internacional para el desarrollo en México*, Instituto de Investigaciones “José Ma. Luis Mora”, México.

Schiavon, Jorge, 2015, “Una década de acción internacional de los gobiernos locales mexicanos (2005-2015)”, *Revista Mexicana de Política Exterior*, No. 104, México, Secretaría de Relaciones Exteriores, pp. 103-127.

Schiavon, Jorge, 2019, *Comparative paradiplomacy*, Nueva York, Routledge.

Secretaría de Relaciones Exteriores, 2007, Programa Mexicano de Ciudades Hermanas y Cooperación Internacional Descentralizada. Disponible en https://coordinacionpolitica.sre.gob.mx/images/stories/documentos_gobiernos/mahaaini.pdf

Tavares, Rodrigo, 2016, *Paradiplomacy: cities and states as global players*, Nueva York, Oxford University Press.

Umea Kommun, 2019, Internationellt program för Umeå Kommun. Disponible en <https://www.umea.se/download/18.4d71e54016e3fbc68b917ad/1573224148342/Internationellt%20program%20f%C3%B6r%20Ume%C3%A5%20kommun.pdf>.

Daniel Añorve Añorve es profesor de tiempo completo del Departamento de Estudios Políticos y de Gobierno de la Universidad de Guanajuato. Doctor en Ciencias Políticas y Sociales (FCPYS-UNAM). Sus líneas de investigación son: paradiplomacia, deporte y globalización, geopolítica. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9603-9676>
Correo electrónico: danorve@gmail.com

Fernando Díaz Pérez es profesor de tiempo completo del Departamento de Gestión Pública de la Universidad de Guanajuato. Doctor en Ciencias Políticas y Sociales (FCPYS-UNAM). Sus líneas de investigación son: paradiplomacia, desarrollo regional y urbano, gobiernos locales.
Correo electrónico: f.diaz@ugto.mx

Valentina Prudnikov Romeiko es profesora de tiempo completo del Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad del Mar- Campus Huatulco. Doctora en Geografía con especialidad en la geografía política, económica y social por la Universidad Estatal de Moscú. Sus líneas de investigación son: geopolítica, paradiplomacia, política medioambiental.
Correo electrónico: vprudnikov@yahoo.com.mx