



**Estrategia de sostenibilidad para el
hermanamiento entre las Ciudades de Santa Ana,
El Salvador y Tapachula, México**

Abril 2022

I. Lista de siglas y acrónimos

ANCMPPM	Asociación Nacional de Ciudades Mexicanas Patrimonio Mundial
CEPAL	Comisión Económica Para América Latina
COMAR	Comisión Mexicana de Ayuda a Refugiados
CONAGO	Conferencia Nacional de Gobernadores
CONAMM	Conferencia Nacional de Municipios de México
FENAMM	Federación Nacional de Municipios de México
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
ONGs	Organizaciones No Gubernamentales
ONU	Organización de la Naciones Unidas
PDI	Plan de Desarrollo Integral
SGM	Segunda Guerra Mundial
SRE	Secretaría de Relaciones Exteriores

Índice

1. Hacia una estrategia de sostenibilidad para el hermanamiento entre las Ciudades de Santa Ana, El Salvador y Tapachula México	4
2. Los conceptos derivados de un hermanamiento en la era actual	6
2.1 Cooperación.....	6
2.2 El concepto de codesarrollo	8
2.3 El concepto de cohesión social.....	11
2.4 El concepto de capital social.....	11
3. Los hermanamientos en México y El Salvador. ¿Qué esperar del hermanamiento entre Santa Ana, El Salvador y Tapachula, México?	12
4. Antecedentes del hermanamiento entre Santa Ana, El Salvador y Tapachula, México ..	15
5. ¿Quiénes son los agentes de la sociedad presentes en un hermanamiento?	18
6. Los comités, las acciones y las responsabilidades para garantizar la sostenibilidad.	19
7. Guía y modelo para un hermanamiento de éxito replicable.	20
8. Puntos infalibles para una sostenibilidad perdurable	22
9. Referencias bibliográficas.....	26

1.- Hacia una estrategia de sostenibilidad para el hermanamiento entre las Ciudades de Santa Ana, El Salvador y Tapachula México

El presente documento parte de trazar una estrategia de sostenibilidad para el hermanamiento de las ciudades de Santa Ana, El Salvador y Tapachula, México. Los hermanamientos son entendidos como un proceso formalizado de cooperación entre dos ciudades que buscan un objetivo en común y sobre todo que ello impacte en el beneficio de sus poblaciones. Dentro de la firma de un acuerdo institucionalizado por parte de los municipios participantes, es pertinente hacer mención que una de las finalidades es que de dicho acuerdo se desprendan beneficios conjuntos, que perduren en el tiempo, pero sobre todo que sea un baluarte de iniciativas a desarrollar en el corto, mediano y largo plazos.

Uno de los objetivos centrales del presente trabajo dicta en enunciar los elementos que se recomienda siempre mantener como parte de los hermanamientos, pero no sólo para establecer un acuerdo que fortalece las relaciones internacionales de los municipios sino que se busca una estrategia de sostenibilidad administrativa, económica y en el tiempo. La sostenibilidad es definida por la Organización de las Naciones Unidas como aquel elemento que permite satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias (ONU, 1987). Aunque tal definición está más enfocada en los recursos naturales y materiales, podríamos traspolarla al acuerdo de hermanamiento entre estas dos ciudades.

Un objetivo más que deriva, es el hecho de que a pesar de que el documento describe cómo fue el proceso de hermanamiento entre Santa Ana, El Salvador y Tapachula, México, la intención es que de tal análisis se puede desprender un modelo a seguir para que dicho hermanamiento sea replicable en algunos otros contextos. Se hace pertinente hablar sobre qué distingue al presente hermanamiento de los que han existido previamente y por qué se debe entender como una estrategia sostenible. Cabe señalar que los hermanamientos han sido una concepción de cooperación que tienen sus antecedentes en la reconstrucción de la Segunda Guerra Mundial (SGM). En México y en El Salvador no son instrumentos nuevos, ya que hay una gama de antecedentes al respecto.

Los hermanamientos son un instrumento que ha fortalecido las relaciones internacionales, elemento que ha madurado y evolucionado al respecto, en un principio eran concebidos como cooperación en un sentido asistencialista por las relaciones Norte-Sur (Zapata, 2007). En la actualidad este concepto se presta para poder ser aplicado desde la horizontalidad y desde el codesarrollo como se abordará más adelante. El municipio entendido como la unidad administrativa local, desde la que se conocen las necesidades y los potenciales de las poblaciones a un nivel más específico, han venido a avanzar en materia de relaciones internacionales, mediante acuerdos que hacen entrar a un esquema global, en donde derivan aportes en una amplia gama de

aristas que vienen a fortalecer la cohesión social, el codesarrollo, el capital social y las relaciones internacionales.

Aunque los hermanamientos son inherentes a los gobiernos locales de los respectivos municipios, el incorporar a diversos actores hace que las sociedades sean parte del proceso, se fortalezca la cohesión social, se amplíe el campo de acción y los objetivos y estrategias que se desprenden de un acuerdo de hermanamiento y sobre todo con resultados más amplios y benéficos para la sociedad en su conjunto.

La sostenibilidad entonces es un medio en sí mismo para poder hablar de la materialización de los impactos que derivan de los hermanamientos, el acuerdo de hermanamiento que ha venido acompañando la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) entre Santa Ana, El Salvador y Tapachula, México, tiene una primera etapa que se ciñe a una duración de 3 años, no con ello quiere decir que sea un acuerdo con fecha de caducidad, sino que más bien se busca que en ese tiempo se afiance la diplomacia, las relaciones internacionales y los canales de colaboración entre ambos municipios.

La sostenibilidad se ha interpretado como aquello que está en condiciones de perdurar, conservar o reproducirse por sus propias características, que el uso en el presente no tiene porqué agotar o comprometer a las generaciones del futuro. Algo que debemos tener en cuenta en el presente hermanamiento y aquellos que busquen replicar esta experiencia, deben de hablar de sostenibilidad en un sentido amplio, no sólo es refrendar el acuerdo mediante un documento o su vigencia, no tendría sentido la firma un hermanamiento si este no se traduce en acciones concretas que busquen el fortalecer las relaciones internacionales y tener beneficios a favor de la población.

La estrategia de sostenibilidad por tanto debe ser entendida como la trascendencia en el tiempo y en las acciones de los impactos que tendrá el hermanamiento para ambas ciudades hermanadas. La estrategia va en el sentido de que la relación entre ciudades y los agentes involucrados en el hermanamiento, fortalezcan sus relaciones y estrechen la cooperación que cada vez traiga más beneficios en número, impacto y agentes involucrados.

El hermanamiento que ha acompañado OIM no sólo busca perdurar en el tiempo, es decir la estrategia de sostenibilidad no sólo va en la dimensión temporal, sino que además busca que dicho acuerdo sea más robusto con el paso del tiempo, involucre a más actores de la sociedad y que sobre todo tenga la representación de personas migrantes, como símbolo de que la migración es un elemento detonador de desarrollo en países de origen, destino y tránsito (OIM, 2018). En el mismo sentido los proyectos derivados de la primera planeación estratégica de cooperación entre ambas ciudades buscan actividades que fomenten la

cohesión social y con una racionalización de los recursos disponibles. La sostenibilidad permitirá fomentar iniciativas de mayor envergadura, racionalizar el presupuesto y una mayor población beneficiada.

2. Los conceptos derivados de un hermanamiento en la era actual

2.1 Cooperación

La importancia de los hermanamientos en la era actual va en el sentido de derivar en beneficios tangibles e intangibles, como se ha señalado en el documento de impacto económico de tal hermanamiento, varias de las estrategias planteadas en los proyectos que se desprenden de la primera etapa de colaboración entre ciudades van en un sentido de fortalecer el entramado social. Por lo que es de suma importancia que se describan los conceptos que deben estar insertos en las estrategias de sostenibilidad de un hermanamiento. Conceptos tales como cooperación, codesarrollo, cohesión y el capital social.

Los hermanamientos no son un instrumento nuevo en materia de relaciones internacionales. Han estado presentes durante todo el proceso de evolución de estas. Se considera que su origen estuvo durante los denominados hermanamientos de reconciliación “Este-Oeste” tras la SGM, empero también han sido utilizados para ayuda al desarrollo “Norte-Sur” tras la descolonización en África. El uso de los hermanamientos, como instrumentos de cooperación internacional surge en un contexto para facilitar ayuda emergente, realizar colaboración multinivel, promover la descentralización, desarrollar asistencia técnicas y el asociacionismo municipal internacional, entre otros (Zapata, 2007).

Autores como Socas y Hourcade (2009) conciben al hermanamiento como un tipo de cooperación descentralizada, al igual que lo son los proyectos, redes y programas. A diferencia de estos los hermanamientos permiten la relación entre entes públicos subnacionales, que derivan en múltiples actividades de diversas temáticas sectoriales. Su principal ventaja no reside sólo en fomentar relaciones internacionales de forma descentralizada, sino también, devenir en un factor de consolidación de vínculos y lazos entre ciudades y entes. Entre los lazos que se estrechan o sirven de fundamento para ello, se encuentran aquellos que tienen una naturaleza histórica, migratoria, e inclusive, de solidaridad ante situaciones de pobreza o intereses comunes de las partes. Sin embargo, en algunos casos estos vínculos sufren de inactividad y de las sucesivas modificaciones de los gobiernos. Al decir de Zapata, si bien el hermanamiento se sustenta en aspecto más culturales y de amistad también se desarrollan acciones y proyectos concretos, denominados “hermanamiento-cooperación” (2007).

El término cooperación puede ser entendido como la acción de varios entes para el logro de un objetivo en específico, independientemente de si el beneficio derivado de ello es para todos los involucrados. Sin

embargo, extender este término a una escala internacional lo complejiza e incluso podría dejarlo en un escenario ambiguo. Inicialmente la concepción de la cooperación internacional concebía que los únicos actores en las relaciones internacionales eran los Estados-Nación y las organizaciones compuestas por éstos; sin embargo, esta definición se ha robustecido, al darle relevancia al papel que las entes públicos subnacionales y organizaciones privadas sin fines de lucro desempeñan en el ámbito de la cooperación internacional (Socas & Hourcade, 2009).

Esquema 1. Fines de la cooperación



Fuente: Elaboración propia con base en Socas & Hourcade, 2009.

Socas & Hourcade (2009) definen la cooperación internacional como acciones llevadas a cabo por los Estados-Nación u organizaciones de éstos, actores subnacionales u Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) de un país con otro, para alcanzar objetivos comunes en el plano internacional y nacional de uno o más actores. Sin embargo, el término de cooperación internacional ha estado arraigado en muchas ocasiones a la cooperación internacional centralizada, en la que la cooperación se da propiamente sólo entre estos actores, y se asume que la transferencia y cooperación va en un sentido de donante y beneficiario. Si se trata de la cooperación entre un país desarrollado y otro que no ostenta dicha condición se nombra cooperación Norte-Sur vertical, mientras que si la transferencia se da entre países en desarrollo se llama cooperación Sur-Sur u horizontal. En la actualidad la propia evolución del concepto ha llevado a que se borre la imagen de país donante y país

receptor, en el sentido que tras una cooperación los países involucrados ambas partes salen beneficiadas (Socas & Hourcade, 2009).

Dentro de las relaciones internacionales existe la cooperación descentralizada, que involucra a entes subnacionales, y hace alusión a las relaciones directas que se establecen entre gobiernos subnacionales, sobre el hecho de la autonomía que cada uno de ellos tiene. Estos entes tienen un papel central en la programación, promoción y gestión de las acciones sin depender del estado central o de organismos internacionales. Cabe señalar que dentro de este tipo de cooperación los gobiernos subnacionales pueden delegar algunas acciones a ONGs (Socas & Hourcade, 2009).

La cooperación puede estar enmarcada a distintos fines como se puede apreciar en el esquema 1. La cooperación financiera se relaciona con donación de fondos o la oferta de créditos blandos, con el objetivo de fomentar el desarrollo en alguno de los entes que están en el acuerdo de cooperación; la cooperación cultural es encargada del fomento de actividades intelectuales y creadoras en los campos de la educación, ciencia y cultura; la técnica está enfocada a la transferencia de capacidades técnicas, administrativas o tecnológicas; la cooperación por la paz son todas aquellas acciones llevadas a cabo para evitar conflictos bélicos y la eliminación de las desigualdades que muchas veces son origen de conflictos; la cooperación en ayuda alimentaria, con la finalidad de combatir la pobreza y finalmente la cooperación en ayuda humanitaria y de emergencia son acciones destinadas a paliar las vulnerabilidades producto de catástrofes naturales o sociales (Socas & Hourcade, 2009).

Como se ha señalado la cooperación es un término que se constituye desde la interacción de entidades englobadas al Estado-Nación; aunque se ha hecho de más amplio alcance al involucrar ONGs, en la literatura existe un concepto que tiene un mayor alcance el denominado codesarrollo. El concepto hace alusión a la interacción que emana de la preocupación por algunos agentes de detonar el desarrollo en sus contextos, en la mayoría de los casos dirigidos al país de origen. El concepto encuentra origen en los planteamientos hechos por Nair, quien potenció y evidenció los efectos que se desprenden de la migración y el desarrollo a través de un marco de cooperación entre los lugares de destino y los lugares de origen que buscan una contribución dual, planteando la gestión de la migración como un tema de corresponsabilidad (OIM, 2019).

2.2 El concepto de codesarrollo

El término de codesarrollo es más amplio en el sentido que habla de las interacciones que existen entre los agentes de la sociedad y su interacción específica con la migración, en donde tal fenómeno es entendido como un efecto de ambos lugares involucrados y no sólo como responsabilidad de alguno de los lados; lo importante

de este modelo planteado por Nair, es que justo capta lo que la migración implica en el desarrollo de las sociedades tanto de acogida como de origen de las personas migrantes (OIM, 2019).

El codesarrollo se formula como un concepto que se nutre de tres principios esenciales que se desprenden de él, la corresponsabilidad, la solidaridad y la horizontalidad. La corresponsabilidad, el cuál hace alusión a las causas multicausales de la migración en dónde tanto el lugar de origen como el lugar de destino; y para nuestro caso lugar de tránsito implica una responsabilidad compartida, es decir todos los lugares involucrados se ven inmiscuidos por lo que los flujos migratorios generan (Varas, 2007; OIM, 2019). La solidaridad es el otro principio que se refiere a una actuación conjunta en beneficio de las personas migrantes, entendidos éstos como los principales actores que se perjudican por las medidas adoptadas por aquellos países de origen, destino, tránsito y retorno (OIM, 2019). El último principio se refiere a la horizontalidad que hace alusión a lo que se había presentado en la cooperación Sur-Sur, que básicamente busca promover mayor equidad entre los actores que participan en las intervenciones de desarrollo, en la medida de lo posible con el intercambio o la aportación conjunta de desarrollo (OIM, 2019).

El codesarrollo se construye en un espacio transnacional y es de suma importancia por que se concibe como aquel espacio de mayor grado de conexión entre personas, comunidades y sociedad, aportando cambios en el contexto social, cultural, económico y político en las diferentes sociedades que involucra el flujo migratorio (OIM, 2010) tales como lugares de origen, destino, tránsito y retorno. Pero, más allá el aporte del concepto es la activa participación de agentes no tradicionales desde las relaciones internacionales o de la cooperación y que actúan desde distintos niveles ya sea el global, regional, nacional, local o comunitario y conjuntamente con los Estados (OIM, 2019). Además, desde este concepto las personas migrantes se vuelven un agente de cambio importante, ya que son conceptualizadas como vectores de desarrollo en todos los lugares en los que interactúan (Giménez, 2005; Giménez et al, 2006).

El concepto de codesarrollo se define por tener dos claros propósitos a diferencia de la cooperación internacional, que suele ser un concepto más general. El codesarrollo busca atender las causas que originan la migración en la que se encuentran las desigualdades, los desequilibrios laborales y las violencias en el origen; así como reducir los posibles efectos negativos del fenómeno migratorio en los espacios de tránsito y destino de la migración (OIM, 2019; Gómez et al., 2010; Giménez et al., 2006). Uno de los elementos para lograr tales propósitos es mediante la formulación de políticas públicas coordinadas y ejecutadas por actores en los espacios involucrados (OIM, 2019).

Desde la OIM (2019) se identifican como características de las acciones del codesarrollo algunas como: a) acción centrada en el valor de las migraciones y la transnacionalización de las relaciones entre los países del flujo migratorio; b) presencia de entidades gubernamentales y sociales de origen y destino; c) participación

activa de las propias personas migrantes; d) formulación y aplicación de objetivos en ambos polos; e) beneficios mutuos y f) interculturalidad y generación de una nueva cultura de percepción del hecho migrante.

A su vez, dentro de las acciones del codesarrollo figuran: a) remesas familiares y sociales, participación de personas migrantes en proyectos de desarrollo; b) sensibilización y educación sobre migración y desarrollo, formación y capacitación de personas migrantes en el destino o cuando retornan; c) impulso de redes comerciales y de inversión, conexión con empresas transnacionales; d) programas de intercambio cultural, acciones de integración, inclusión e intercambio entre ciudades y, e) creación de espacios de comunicación entre ciudades, conformación de organizaciones transnacionales (OIM, 2019).

Como se puede apreciar hasta este momento el codesarrollo en un concepto asociado a la migración y el desarrollo de los entornos en los que interactúa los flujos de personas migrantes; el alcance más importante del concepto a diferencia con la cooperación internacional es que permite que interactúen entre sí los diferentes actores sociales para conseguir una amplia gama de objetivos que se expresan en el desarrollo y bienestar de las poblaciones. Según OIM (2019) los actores que pueden estar presentes en el codesarrollo y sus actuación global y local son los siguientes: a) órganos supranacionales y mecanismos de integración; b) organismos, agencias y fondos internacionales; c) administraciones públicas, gobiernos centrales, estatales, departamentales o locales; d) sociedad civil, asociaciones de personas migrantes, fundaciones, organizaciones sociales, religiosas, colectivos y movimientos; e) sector privado, entidades financieras, bancas de desarrollo, empresas remesadoras y otras empresas; f) otros actores: medios de comunicación, empresas transportistas, universidades, centros de conocimiento y capacitación.

Lo importante de involucrar cada vez a más agentes del entramado social en proyectos de desarrollo y más aún en un acuerdo de hermanamientos como el que OIM ha acompañado entre Santa Ana y Tapachula, genera una sinergia de integración, identidad y de sentir el hermanamiento propio, le da una amplitud de acción en mayor medida, ya que las posibilidades de trabajar en proyectos específicos crecen, se entabla una mayor comunicación entre los agentes de ambos países y surgen nuevas posibilidades de cooperación y de codesarrollo que impactarán en fortalecer la cohesión social y el capital social, en pro del desarrollo de las sociedades a través de su interacción con la migración.

La confluencia de los distintos actores involucrados que se proponen desde el codesarrollo presenta un amplio número y tipos de relaciones en las cuales se utilizan canales, recursos, instrumentos, relaciones, contactos y compromisos de distinta índole, con los cuales se configura el codesarrollo (Gómez & Unzueta, 2009); cabe señalar que el concepto de codesarrollo no es opuesto a la cooperación internacional que busca el desarrollo, sino que son complementarios, siendo de suma importancia su vinculación (Gómez et al., 2010).

2.3 El concepto de cohesión social

En las experiencias de hermanamiento que se han dado en otros contextos en México y en El Salvador, se rescata en mayor medida el tema de una cooperación internacional, en la que se involucran solo a los gobiernos locales; para trazar una estrategia de sostenibilidad es fundamental involucrar a los demás agentes, mismos que se consideran desde el codesarrollo; y que es algo que distingue al presente hermanamiento entre Santa Ana y Tapachula.

Otro concepto que se debe trabajar ante un hermanamiento es el de cohesión social, entendido como los diferentes elementos que vinculan a las personas entre sí y sobre todo con el conjunto del entramado social, poniendo especial énfasis en qué es lo que motiva a que los individuos quieran formar parte de una sociedad (CEPAL, 2021). El concepto va más allá de las acciones individuales por querer pertenecer a un colectivo social. Dicha acción de pertenecer produce una solidaridad orgánica que no depende de una conciencia colectiva compartida, ni por factores tradicionales que se desprendan de la interacción de los individuos, sino que se genera una necesidad de cooperar ante la interdependencia en sociedades más complejas (CEPAL, 2021; Durkheim, 2007).

El término de cohesión social es algo complejo, sin embargo, podemos asociarlo a nociones de solidaridad, unidad, tolerancia y convivencia armoniosa, lo más loable del término es el respeto por la diversidad, ya que en una sociedad cohesionada los diferentes antecedentes y circunstancias son apreciadas y valoradas, lo que se traduce en que una persona indistintamente de sus diferencias o antecedentes en dicha sociedad tienen oportunidades de vida similares y donde se consolidan relaciones fuertes y positivas entre personas con historias distintas en el lugar de trabajo, las escuelas y los vecindarios (Demireva, 2017). Elemento esencial para sociedades ricas en interacción con la migración.

2.4 El concepto de capital social

Por otro lado está el capital social, el cual es un elemento necesario para conectar a dos lugares a través de sus personas migrantes, sin embargo cabe señalar que el concepto no surge del simple hecho de pertenecer a un grupo, sino que es indispensable que existan relaciones sociales encaminadas en un mismo sentido, y que a través de la experiencia adquirida por algunos miembros del grupo, se solidarice dicha experiencia hacia otros miembros para facilitar y disminuir costos de cualquier índole. Para la migración, el concepto se expresa a través del paisanismo, el parentesco o alguna relación social como el compadrazgo. En donde el capital potencial se asume desde el poder acceder a redes y lo que circula en ellas, ya sea información, solidaridad, apoyo o incluso soporte material (Durand y Maseey, 2003). En el presente hermanamiento el capital social es una ruta a través de la cual surge la comunicación entre los diversos actores involucrados y que puede ayudar a generar sinergias en nuevos temas u objetivos, mismos que darán continuación a los objetivos del plan de

trabajo inicial, propuesto en una primera etapa con duración de 3 años , y que con ello maduraría el hermanamiento y dará paso a nuevos proyectos que involucran nuevos actores, temáticas de cooperación y recursos.

Desde los conceptos que se han tratado en este apartado: cooperación, codesarrollo, cohesión social y capital social, hay un denominador común, se busca el desarrollo de los entornos en los que la migración interactúa, es decir que el beneficio que se desprende del uso de estos conceptos se expresa en el beneficio de los lugares de origen, de destino, tránsito y retorno. La interacción común es con el desarrollo, con transitar hacia sociedades más abiertas y globales que tengan un objetivo de impulsar el bienestar de sus poblaciones. Al entender que de ello se desprende un beneficio común con resultados en distintas áreas, tales como la cultural, la social, la económica y la política, será un elemento que desde los actores involucrados se busca perdurar y despertará un sentido de participación de los demás agentes que aún no han sido involucrados. El hermanamiento entonces no debe ser entendido como un recurso de las relaciones internacionales del municipio, sino que debe ser entendido como un bien social del cual se pueden desprender beneficios para toda la sociedad.

3. Los hermanamientos en México y El Salvador. ¿Qué esperar del hermanamiento entre Santa Ana, El Salvador y Tapachula, México?

La información disponible sobre Acuerdos de Hermanamiento que existen en ciudades de El Salvador, no es muy amplia, generalmente aparecen noticias sobre la firma de estos acuerdos, así como algunos convenios que materializan los mismos. Sin embargo, no existe un seguimiento sobre los resultados alcanzados, así como tampoco información de acciones concretas realizadas en el marco de estos acuerdos.

Según el registro de los acuerdos interinstitucionales de los gobiernos locales de México, el 22 de septiembre de 1999 se firmó el Acuerdo de Cooperación entre el Gobierno del Distrito Federal de los Estados Unidos Mexicanos y el Gobierno de la Alcaldía Municipal de San Salvador, de la República de El Salvador. Este acuerdo se formalizó en el marco del Convenio de Hermanamiento entre la Ciudad de México y la ciudad de San Salvador, suscrito el 14 de septiembre de 1979 (SRE, 1999).

Se señalan como áreas de cooperación las relacionadas con el rescate, restauración y conservación de centros históricos, reordenamiento de la economía informal, modernización de rastros, participación ciudadana, salud, cultura, turismo y seguridad pública. Siendo las principales modalidades de cooperación el intercambio de información, consultas técnicas, adiestramientos de especialistas, envío de expertos, suministro de

equipos, muestras y materiales, realización de cursos, seminarios, simposios, reuniones o conferencias (SRE, 1999).

A partir de la suscripción de este Acuerdo, se estableció la necesidad de contar con un Plan Anual de Cooperación integrado por los programas y proyectos de colaboración específicas, en los que se deberán precisar, objetivos y actividades a desarrollar, calendario de trabajo de cada parte, perfil, número y estadía de personal asignado, responsabilidad de cada parte, asignación de recursos humanos, materiales y financieros de formas de evaluación, cualquier otra información que se considere necesaria. El acuerdo también prevé el uso de mecanismos de seguimientos, sin especificar cuáles serían estos mecanismos, ni cómo se medirían los resultados alcanzados. A este efecto, solo se establece la obligación de ambas partes de reunirse con la periodicidad que estimen conveniente, a fin de evaluar los aspectos derivados de la aplicación y proponer nuevas directrices para el desarrollo de proyectos de mutuo interés (SRE, 1999) Aunque el acuerdo es por 3 años y puede ser prorrogable por periodos similares si así convienen la partes, no hay registro que siga generando cooperación actualmente.

La ciudad de San Salvador también tiene Acuerdos de Hermanamiento con otras ciudades como San Salvador de Bahía, Brasil, y Sevilla, España. En el primero de los casos referidos en agosto de 2021 los alcaldes de ambas ciudades firmaron un acuerdo de cooperación y hermanamiento para realizar trabajos en común, y fomentar las relaciones internacionales (Portal transparencia, 2021).

En el caso de del hermanamiento entre Sevilla y San Salvador, las áreas de interés para la colaboración fueron cultura, turismo, desarrollo municipal, educación y ciencia y tecnología, entre otras. Entre las diversas acciones previstas a realizar se encontraba el envío de misiones empresariales con el fin de intercambiar experiencias, así como la inauguración de una plaza en el centro histórico de San Salvador, con el nombre de Ciudad de Sevilla, y la visita de la Compañía del Ballet Nacional de El Salvador y la Orquesta Sinfónica Infantil de este país, entre otras actividades de naturaleza cultural, deportiva y artística (Ayuntamiento de Sevilla, 2018).

Al interior del país existen también otros acuerdos de hermanamiento, aunque la información relacionada con estos es escueta y se relaciona normalmente con breves notas de prensa o la publicación de algún acuerdo específico de colaboración. En este último supuesto se halla el Convenio de Hermanamiento y cooperación entre la ciudad de Santa Tecla y la República de El Salvador y las ciudades de Tegucigalpa y Comayaguela, distrito central, capital de la República de Honduras, suscrito el 21 de julio de 2015. Dicho acuerdo prevé el establecimiento de relaciones de colaboración, intercambios sociales, educacionales y culturales, entre ambas ciudades. Asimismo define como áreas prioritarias de ambas ciudades, la gestión local, aspectos sociales, sanidad, tecnológicos, infraestructura y obras prioritarias de planificación urbana, racionalización del aseo y

mejoramiento de la salud ambiental, educación, cultura, arte y turismo, comerciales e industriales. De forma similar a lo previsto en el convenio anteriormente referido, se establece la necesidad de un Plan de Trabajo Anual, así como el establecimiento de impulsar proyectos específicos o programas en todos los campos y modalidades de cooperación (Mimorelia.com, 2021; Mancomunidad Trinacional Fronteriza Rio Lempa, SF) .

Respecto a los hermanamientos que se han dado en México hay una mayor cantidad de información disponible. Se puede contabilizar hasta 363, sin incluir algunos acuerdos que no han alcanzado el grado de hermanamiento (Museo Virtual de Ciudades Hermanas, 2022). De los antecedentes que se pueden desprender del análisis de dichos hermanamientos es que la Ciudad de México en la entidad con mayor número de hermanamientos con otras ciudades del mundo con un total de 54 que se han iniciado desde 1969 (Museo Virtual de Ciudades Hermanas, 2022); cabe señalar que la mayoría de las ciudades con las que se ha establecido algún hermanamientos son por lo general ciudades localizadas en Estados Unidos, un efecto natural por ser el país con el que se tienen una frontera compartida de mayor magnitud, además del fenómeno migratorio que se ha establecido por más de un siglo de manera ininterrumpida.

En los acuerdos de hermanamientos establecidos en México, cabe señalar que la mayoría de ellos tienen una perspectiva de establecer convenios de tipo cultural principalmente, aunque algunos de éstos estén enfocados a otras dimensiones tales como la colaboración en proyectos que tienen que ver con el impulso al desarrollo; además hay que hacer mención que muchos de estos acuerdos ya han terminado su vigencia y no se han renovado más. Mientras que hay algunos otros que no tienen fecha de caducidad pero de igual manera no se han seguido derivando de ellos los beneficios para los cuales fueron creados (Museo Virtual de Ciudades Hermanas, 2022).

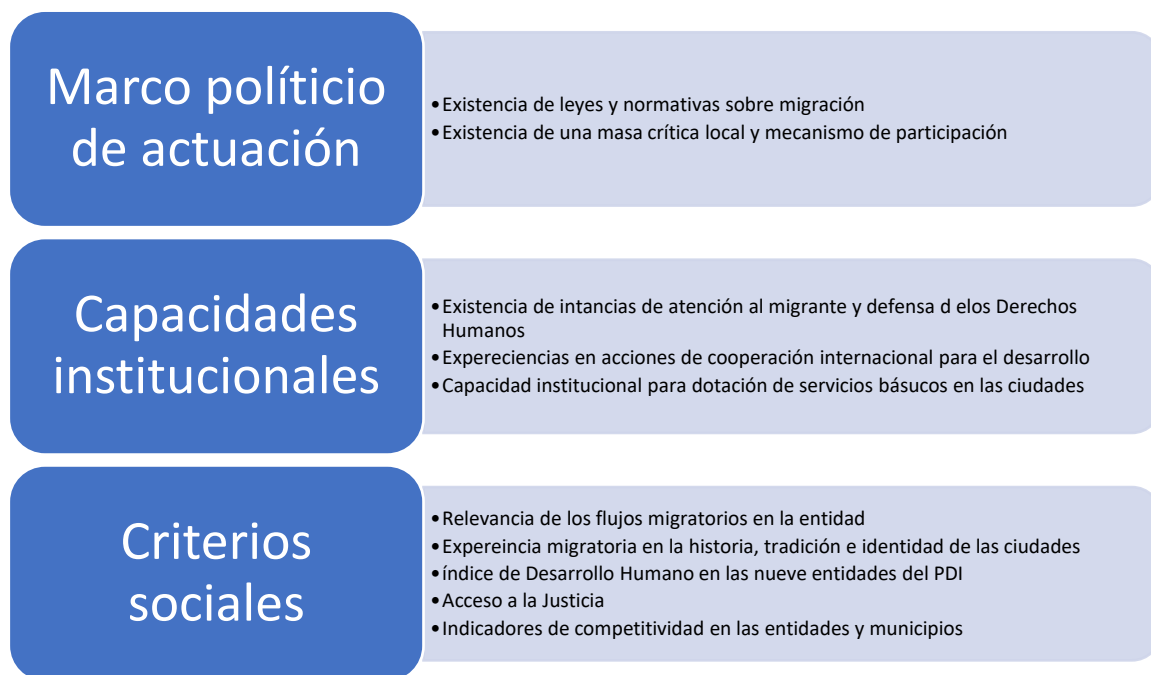
Una limitante que se puede desprender de la exploración en los acuerdos de hermanamientos que se han dado en las distintas ciudades de México es que son acuerdos en los cuales la responsabilidad de su ejecución recae solo en la figura municipal de los gobiernos locales; muchas de las veces hay una limitación técnica en materia de relaciones internacionales para sacar mayor potencial a estos acuerdos y lo mismos se ven sometidos a las condiciones de vulnerabilidad de los cambios políticos (Ruiz, 2009). Por lo que si se quiere trazar una estrategia de sostenibilidad es esencial involucrar a más actores sociales.

Tapachula, México ya tiene un antecedente de hermanamiento con el municipio de Quetzaltenango de la República de Guatemala, mismo que fue firmado el 31 de enero de 2012 con una duración de 5 años, prorrogables si así lo acordaron las partes. Las áreas de cooperación son comercio, inversiones y negocios, cultura, turismo, desarrollo municipal, recursos humanos, educación y cualquier otra área de cooperación que las partes convengan (SRE, 2012)

4. Antecedentes del hermanamiento entre Santa Ana, El Salvador y Tapachula, México

Para el hermanamiento entre Santa Ana, El Salvador y Tapachula, México, se ha seguido una metodología que engloba la comparativa de varios municipios pertenecientes a diferentes entidades federativas de México y que deben cumplir varios criterios al respecto conforme el diagnóstico realizado por OIM (2019) para la selección, mismo que se resumen en el esquema 2. En dicho diagnóstico se determinó que Tapachula, México fue el municipio Idóneo. Mientras que para las ciudades de los países de Centroamérica se siguió el mismo criterio en donde resultó la ciudad de Santa Ana, El Salvador.

Esquema 2. Criterios y variables para la selección de las ciudades de acogida en México.



Fuente: Elaboración propia con base en OIM 2019.

Una vez que fueron seleccionados los municipios que cumplían con las características y criterios mencionados en el esquema 2, el segundo paso es hacer contacto con los gobiernos municipales para plantear el proyecto acompañado por OIM para llevarlos hacia la firma de un hermanamiento con un criterio de impacto en el desarrollo, el fortalecimiento de las relaciones internacionales, el fomento de la cohesión social y sobre todo que derive en el desarrollo de los espacios involucrados. Las fases que se llevaron a cabo durante el hermanamiento se muestran en el esquema 3.

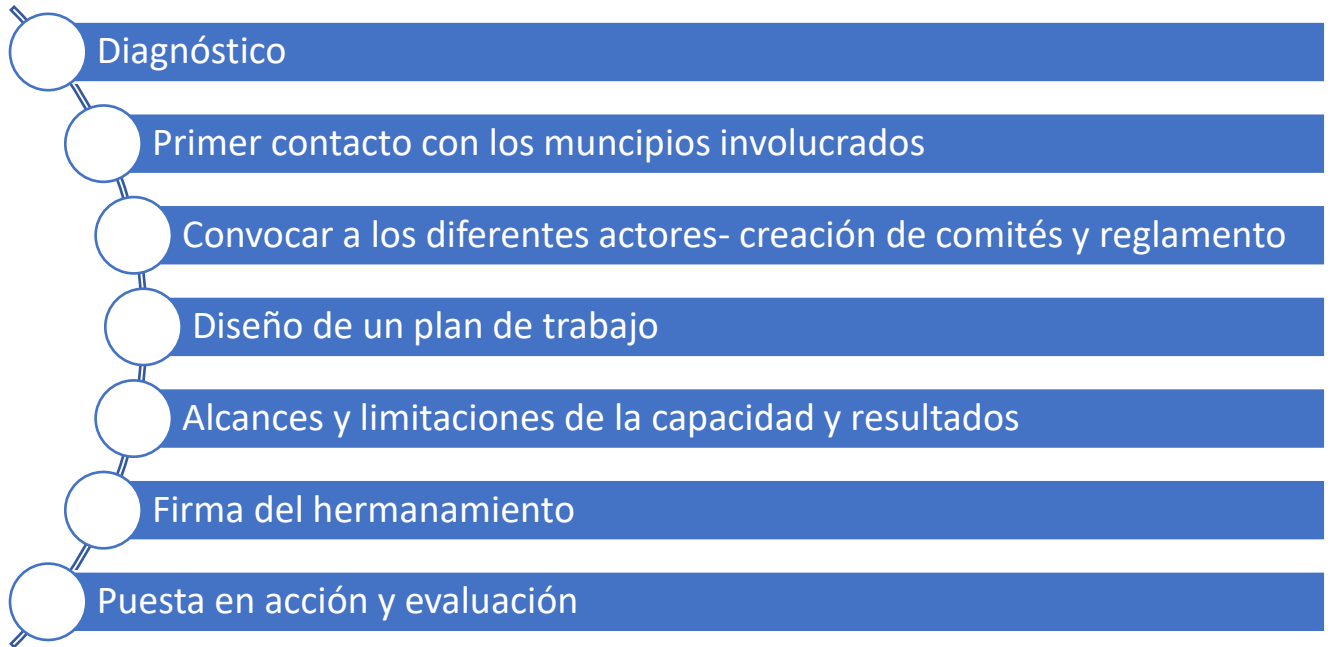
La primera fase hace alusión al diagnóstico en donde se evaluaron cada uno de los criterios de selección expuestos en el esquema 2. De dicho diagnóstico resultaron seleccionados Santa Ana, El Salvador y Tapachula, México. Una evaluación exhaustiva que cuidó a detalle que cada uno de los municipios involucrados cumpliera a cabalidad los criterios para garantizar un hermanamiento exitoso.

La segunda fase confiere el primer contacto con los municipios seleccionados, en donde OIM tomó el papel de agente propiciador y de trabajar en la organización y gestión en cada uno de los municipios, para convocar a los diferentes actores de la sociedad y por quiénes estarían representados. El aceptar participar en tal hermanamiento está ajustado a la formalización de un convenio de hermanamiento ante la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) en México, que se suscribe a los Acuerdos de Hermanamiento de Amplio Alcance, con la finalidad de que quede registrado y formalizado, para que los gobiernos locales puedan ajustar estos acuerdos a su estructura programática. Sin embargo, algo en lo que ha puesto énfasis el presente acuerdo de hermanamientos es en involucrar al mayor número de actores que representen los diferentes sectores de la sociedad, con la finalidad de blindar y hacer que el acuerdo sea perdurable, pero como se ha señalada en la primera parte de este documento, madure y se fortalezca todo lo que de ello puede derivar en impacto económico, social y cultural.

La tercera fase fue convocar a los diferentes actores en cada una de las ciudades involucradas para hacer del hermanamiento un bien social, que busque el bienestar colectivo y no el individual. Del hermanamiento de estas dos ciudades se logró incluir a los agentes que estarán destinados a atender diferentes áreas de cooperación entre las que están la comercial, laboral, cultura, artesanal, deportiva, equidad de género, juventud, turística, académica, ciencia y tecnología y medio ambiente. La creación de los comités es sustancial para la coordinación y gestión de actividades.

La cuarta fase involucra la elaboración de un plan de trabajo, que está integrado por un acompañamiento e interacción de la OIM con los diferentes actores que estarán involucrados en el hermanamiento de las ciudades. Cabe señalar que esta fase debe ser emanada del acuerdo y el diálogo entre los actores involucrados, se deben fundamentar las ideas que más atractivas resultan para quienes las van a ejecutar y que sean viables con los recursos disponibles, se debe ser cuidados con la imposición, ya que ello podría ser un riesgo en la sostenibilidad y refrendo del hermanamiento.

Esquema 3. Fases presentes en el hermanamiento de Santa Ana, El Salvador y Tapachula, México



Fuente: Elaboración propia

La quinta etapa consiste en evaluar los alcances y limitaciones que se desprenden de cada área de cooperación en la cual se ha elaborado un documento específico sobre el impacto que se espera en cada proyecto resultante y además se ha resaltado los beneficios de tipo económico, social, de cohesión social y sobre todo del beneficios intangibles para las sociedades involucradas. La finalidad de evaluar en este sentido, es que remarcar que la prioridad en estos primeros 3 años de vigencia del hermanamiento es fortalecer las relaciones internacionales, la experiencia de los actores involucrados en como hacer cooperación y sobre todo por medio del capital social permitir que algunos otros actores que no se han involucrado aún sean parte de este bien social del cual se pueden desprender beneficios para las sociedades.

La sexta etapa es la firma del Acuerdo de Hermanamiento, en un acto protocolario que formaliza la relación de cooperación. Un acto de celebración en sí mismo por las intenciones y esperanzas que emanan de él, además que le da validez y refrenda los compromisos adquiridos por cada uno de los actores involucrados.

La última etapa es la puesta en acción de los proyectos plasmados en el plan de trabajo, las acciones que materializan el hecho de que se haya dado el hermanamiento; así mismo cada proyecto puesto en acción lleva consigo una evaluación constante para corregir. La intención de la sostenibilidad del hermanamiento es que perdure y que emanen proyectos que demanden cada vez más recursos y que tengan efectos en diversas aristas.

5. ¿Quiénes son los agentes de la sociedad presentes en un hermanamiento?

Como se ha abordado hasta ahora, se ha hablado de la importancia que tiene que los diversos actores de la sociedad se involucren en la participación en los diferentes ejes de colaboración del hermanamiento en colaboración con los gobiernos locales, tiene diversas ventajas, entre las que resaltan que los agentes involucrados tienen un *expertise* en su campo de acción y estarán más cercanos a las necesidades y potencialidades reales de los proyectos propuestos a desarrollar mediante el hermanamiento. Además de convertir el hermanamiento en un bien social, tiene alcance de identificación y hacerlos sentir propio, lo que incentiva una mayor preocupación social sobre el resultado y el seguimiento de los mismos.

Tabla 1. Actores del codesarrollo

1) Órganos supranacionales y mecanismos de integración
2) Organismos, agencias, programas y fondos internacionales
3) Administraciones públicas, gobiernos centrales, estatales, departamentales o locales
4) Sociedad civil, asociaciones de personas migrantes, fundaciones, organizaciones sociales, religiosas, colectivos, movimientos
5) Sector privado, entidades financieras, bancos de desarrollo, empresas remesadoras, otras empresas
6) Otros actores, medios de comunicación, empresas transportistas, universidades, centros de conocimiento y capacitación .

Fuente: Elaboración propia con base en OIM, 2019.

Desde el codesarrollo que se había discutido más arriba se señala que deben existir un conjunto de actores que deben estar presentes para promover el desarrollo mismos que se enuncian en la tabla 1. Para el hermanamiento y las áreas de cooperación presentadas en el plan de trabajo a desarrollar por la ciudades, están el sector empresarial y artesanal, el académico, el gobierno local, las secretarías encargadas del turismo, medio ambiente, de género, juventud y deportiva y migración, además que estuvieron presentes diversos organismos internacionales.

Los actores involucrados en el hermanamiento van más allá de los responsables de los gobiernos locales, se han hecho partícipes para generar una agenda de corresponsabilidad y sobre todo que garantice que habrá un compromiso desde diferentes aristas de la sociedad para llevar a acabo los proyectos, darse cuenta de los beneficios que ellos tienen y descubrir nuevas áreas de cooperación e incluso ampliar la red de colaboración en ambos lados de la frontera.

6. Los comités, las acciones y las responsabilidades para garantizar la sostenibilidad

Dentro de la responsabilidad que emerge de cada una de las áreas de cooperación es indispensable que se formen comités que conducirán las acciones, con la finalidad de los efectos que se requieren para la organización, coordinación medición del impacto y sobre todo para presentar resultados. Es de suma importancia que quienes estén en cada comité sean afines y tengan experiencia en el área que representan, ya que serán el enlace con sus pares en cada una de las ciudades.

La organización en comités es esencial por lo que la colaboración en grupo genera, es decir se asume un compromiso de corresponsabilidad. La sociedad representada por diferentes actores hace que el municipio sienta el compromiso de impulsar el proyecto y sobre todo lo mantiene vivo y con mayor probabilidad de perdurar; a su vez los gobiernos locales adquieren un compromiso con la sociedad representada por los diferentes agentes y se entabla una corresponsabilidad. La presencia de los actores de la sociedad es importante para el hermanamiento ya que su participación blindada el convenio ante cambios políticos que se den en las ciudades.

Además el hecho de que cada área de cooperación este atendida por un comité garantiza que ante cualquier salvedad que enfrente algún miembro inmiscuido en el hermanamiento, hay un grupo de soporte para no comprometer los planteamientos originales del hermanamiento. Es decir hay un blindaje en todos los sentidos.

Desde las acciones cabe mencionar que la Dirección General de Coordinación Política (SF) (citado en OIM, 2019) identifica como área de oportunidad para el establecimiento de vínculos de cooperación a nivel local señala los siguientes puntos:

1. Priorizar la vinculación con países estratégicos
2. Aprovechamiento desde lo local de los espacios de integración regional que México está impulsando
3. Incentivar la creación de Comités de Ciudades Hermanas para involucrar a la ciudadanía en el monitoreo y seguimiento de los acuerdos
4. Promover la diplomacia ciudadana para incentivar la firma de estos acuerdos
5. Involucrar a las personas migrantes y a los clubes de personas migrantes en la promoción y aplicación de estos acuerdos como herramientas de vinculación entre gobiernos locales de México y Estados Unidos
6. Enfatizar el componente económico en la implementación de los acuerdos, más allá de los intercambios culturales
7. Documentar y difundir las mejores prácticas derivadas de los acuerdos suscritos
8. Ampliar la matriz de ciudades extranjeras interesadas en vincularse con ciudades mexicanas

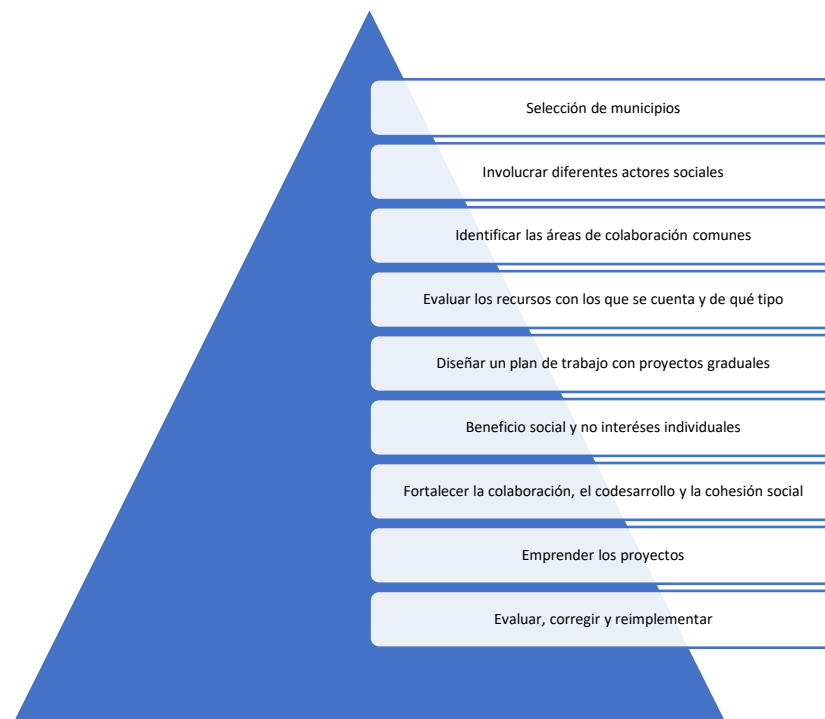
9. Acercamiento con actores clave como Embajadas, Asociaciones de municipios y Estados (CONAMM; FENAMM; ANCMPPM; CONAGO)

7. Guía y modelo para un hermanamiento de éxito replicable

Las etapas que enmarcan en un hermanamiento como el que se presenta en esta estrategia de sostenibilidad, correspondiente a las ciudades de Santa Ana, El Salvador y Tapachula, México son las que se muestran en el esquema 4. Sin embargo, este puede ser considerado para garantizar una replicabilidad en cualquier otro municipio.

La selección de municipios como se vio a lo largo de este documento estuvo enmarcada en una serie de criterios que cada municipio debía cumplir para ser seleccionado. Sin embargo, cuando existe el interés de hermanamiento entre dos municipios es por que algo los vincula, si es el caso de la migración, es una variable que puede desprender la cooperación de los involucrados. Algo que se debe tener en cuenta, es que para que un hermanamiento se lleve a cabo, deben existir rasgos de identidad o áreas en las que se puede aprovechar el potencial de ambas ciudades y buscar la cooperación con un objetivo común.

Esquema 4. Pasos esenciales para un hermanamiento exitoso y sostenible



Fuente: Elaboración propia

El segundo paso es el involucramiento de los diferentes actores sociales, aunque tradicionalmente los hermanamientos eran en el ámbito de la cooperación internacional y correspondía a Estados-Nación, se ha argumentado a lo largo de este documento la importancia de la participación de la sociedad, no sólo para garantizar la sostenibilidad, sino que ello amplía las posibilidades de colaboración y su vez hace que cada vez más, los proyectos tomen una madurez e involucran a agentes sociales que no había sido considerados en el inicio del hermanamiento.

El tercer punto es identificar las áreas comunes de cooperación, elemento que es esencial para identificar las necesidades y potencialidades de cada ciudad involucrada y sobre todo hacer uso del intercambio y la cooperación para tener beneficios conjuntos.

El cuarto punto habla de los recursos disponibles, en donde se hace una evaluación real de que tipos de recursos tienen cada parte, desde materiales, humanos, económicos y de capital social, este punto es básico en el sentido de que los proyectos que se planteen deben ser realistas y no deben querer ser muy ambiciosos, debido a que caerán en una categoría de irrealizables.

El quinto punto involucra el diseño de un plan de trabajo, se deben identificar las necesidades para cumplir con los requisitos para llevar a cabo un hermanamiento y sobre todo a qué están dispuestos los agentes participantes, los proyectos deben de ser de interés para quienes están involucrados en razón que los proyectos involucran esfuerzo, tiempo pero una satisfacción social.

El sexto punto involucra el concientizar y sensibilizar a quienes están participando en el hermanamiento, transmitir que el hermanamiento está constituido para tener un beneficio común que se traduzca en desarrollo para las ciudades involucradas, no se debe confundir que el participar en el hermanamiento beneficiará intereses individuales; no es el fin de este tipo de convenios y claro que se puede desprender un beneficio económico y de desarrollo pero va enfocada hacia toda la sociedad.

El séptimo tiene que ver con fortalecer la cooperación, el codesarrollo y el capital social. El fin de los hermanamientos como el que se ha mostrado aquí es en pro de que la migración sea entendida como un detonador de desarrollo en los lugares que involucra. Que se fortalezca el carácter multicultural de las ciudades involucradas y se avance en codesarrollo y cohesión social.

El octavo tiene que ver con poner en marcha los proyectos, se plantea un estado gradual, es decir no empezar con proyectos que demanden muchos recursos de todo tipo, sino que los primeros proyectos deben estar dirigidos a la comunicación y el establecimiento de confianza entre las partes, es decir a madurar las relaciones internacionales de los municipios y aprovechar los vínculos que se generan del hermanamiento.

El último punto se refiere a evaluar los impactos de los proyectos, ver qué fue favorable y qué no, para ir acumulando experiencia y en los próximos proyectos emprendidos solventar esas salvedades.

8. Puntos infalibles para una sostenibilidad perdurable

Las recomendaciones para un hermanamiento exitoso y sostenible de acuerdo con Zapata (2007) se pueden resumir en 10 recomendaciones puntualmente delineadas a continuación.

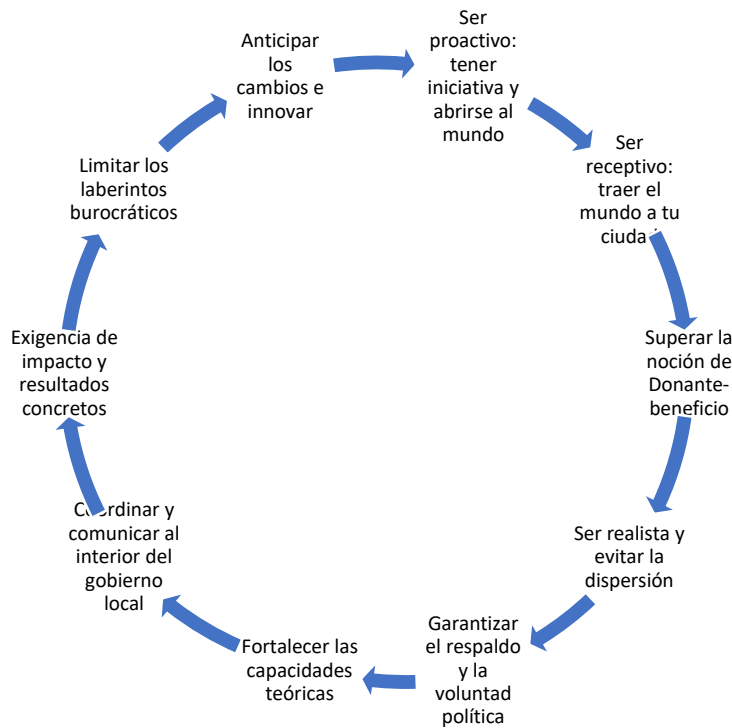
Proactividad – Es de suma importancia que las ciudades en proceso de hermanamiento tengan iniciativa para establecer vínculos con actores e instituciones con la finalidad de generar redes de trabajo basadas en un plan estratégico. Parte esencial para establecer puentes de cooperación es la disposición para salir al extranjero y realizar visitas diplomáticas para establecer y fortalecer vínculos internacionales. Este tipo de actividades en el ámbito internacional pueden representar altos costos financieros e incluso de imagen pública al existir posibles críticas. La búsqueda de financiamientos por parte de organismos internacionales que accedan a absorber los costos de viáticos pueden ser una opción viable para ahorrar dinero del gasto público. Asimismo, es indispensable que dichos viajes sean transparentes en cuanto a los costos, agendas, calendarios y objetivos perseguidos. Los funcionarios públicos encomendados con misiones de cooperación en el extranjero deberán tener redactado un informe detallado sobre las actividades a realizar, mismo que debe ser debidamente difundido entre las partes interesadas del gobierno local. Por otra parte, los funcionarios deben contar con una actitud dispuesta a colaborar con colegas de otras idiosincrasias y costumbres.

Receptividad – Las actividades de vinculación no únicamente se centran en las visitas internacionales realizadas por las partes interesadas. Es posible tomar una postura de huésped hospitalario con personajes y actores internacionales que sean bienvenidos de forma cálida y decorosa. Actividades como celebraciones, recepciones y cócteles, además de ceremonias para condecorar a los invitados distinguidos con las llaves de la ciudad o declaraciones de ciudadanos distinguidos representan oportunidades de cooperación internacional que no requieren de realizar viajes al exterior. De igual forma, los ciudadanos locales deben estar preparados para proyectar una ciudad que recibe a socios extranjeros con los brazos abiertos. Esto se debe hacer por medio del involucramiento de la población y concientización sobre los beneficios de entablar relaciones estrechas con otros países y sus culturas.

Igualdad – Tradicionalmente la cooperación internacional se basa en la recepción de bienes culturales y materiales entre dos ciudades o naciones, generalmente desde una postura en la que la ciudad o país más desarrollado toma el rol de benefactor del más desfavorecido. La superación de esta forma de colaboración “donante-receptor” es determinante para consolidar intercambios más equilibrados en los que ambas partes

reconocen el valor de cada una de las comunidades y el papel significativo que tienen en la interacción recíproca y solidaria.

Esquema 5. Puntos para un hermanamiento exitoso y sostenible



Fuente: Elaboración propia con base en Zapata, 2007

Pragmatismo – Las estrategias de colaboración deben ser realistas y diseñadas considerando los alcances posibles. Metas y objetivos demasiado ambiciosos o poco realistas pueden dañar los esfuerzos de política internacional perdiendo credibilidad y prestigio, ya que serán promesas irrealizables y por tanto sin resultados. Los actores políticos deben ser cautelosos y vislumbrar los recursos económicos, humanos y de tiempo con los que cuentan para asegurar el funcionamiento de las estrategias dentro de los periodos de gestión administrativa. Es igualmente importante considerar que la puesta en marcha y sostenibilidad de algunos programas pueden rebasar el periodo de gestión actual y ser absorbidos por futuras administraciones. La comunicación frecuente, clara, precisa y transparente será determinante para asegurar la transición adecuada de los programas y lazos de colaboración duraderos.

Voluntad política – El involucramiento activo y comprometido de la autoridad pública es primordial para la sostenibilidad de los lazos de cooperación internacional. Desde el titular del ejecutivo, pasando por los

cuerpos colegiados, funcionarios y personal administrativo deben estar dispuestos a trabajar en armonía para garantizar el éxito de los convenios de cooperación. Aunque la responsabilidad generalmente se atribuye a los funcionarios que están al frente de los gobiernos locales, la sostenibilidad de los programas y estrategias se basan fundamentalmente en el trabajo y esfuerzo de todas y cada una de las esferas de los gobiernos locales y federales, es decir la responsabilidad recae en un equipo y no en una persona.

Formación técnica – Es aconsejable que dentro de la administración se cuente con un grupo o especialista en relaciones internacionales capacitado teórica, técnica y empíricamente en los procedimientos para establecer enlaces de cooperación a nivel global. Aunado al grupo de profesionales capacitados para el trabajo internacional, es de suma importancia contar con la infraestructura física y tecnológica para realizar las funciones claves de comunicación presencial o a distancia.

Coordinación – El trabajo ordenado dentro de las instituciones locales encargadas de establecer los canales de comunicación y vinculación son de especial relevancia para la consolidación efectiva de los esfuerzos de cooperación. Aunque la voluntad de los actores políticos es básica para generar lazos de colaboración con homólogos, sin el trabajo coordinado de los grupos de trabajo involucrados, el éxito de las estrategias y programas de vinculación estará comprometido. El lanzamiento de las estrategias de vinculación sin la corresponsabilidad de quienes ejecutan los procesos administrativos, logísticos y económicos representa un riesgo inminente para la estrategia internacional y la consolidación de los lazos de cooperación.

Menos burocracia – Establecer procesos parsimoniosos de desarrollo de proyectos internacionales debe ser elemental para el flujo adecuado de la constitución de alianzas entre instituciones y gobiernos en el ámbito internacional. Es de suma importancia reconocer que los tiempos políticos son delicados con respecto a los presupuestos, disponibilidad y voluntad que cada actor puede otorgar. Por esto, resulta indispensable asegurar que los procesos administrativos requeridos para la formalización de convenios internacionales sean simples y expeditos sin arriesgar la transparencia de las actividades y rendición de cuentas.

Aplicabilidad – Las estrategias internacionales tienen que estar enfocadas no solo a desarrollar actividades e iniciativas políticas y diplomáticas, sino que se deben traducir en resultados concretos y palpables en la sociedad y poblaciones de cada región involucrada. Los productos obtenidos a través del trabajo de vinculación deben ser fácilmente identificables y medibles. Aunado a esto, deben ser proporcionalmente iguales a los esfuerzos y recursos invertidos en los procesos de vinculación. La comunicación efectiva de dichos resultados es primordial, así como la concientización de la población sobre los beneficios obtenidos a partir de los trabajos de cooperación. Es preciso destacar que la actuación internacional de la ciudad no debe concebirse como un fin en sí mismo, sino como un impulsor para el desarrollo local, nacional y global, cuyo objetivo trascendental es mejorar la calidad de vida de la población.

Innovación – La planeación estratégica de los procesos de vinculación para garantizar el éxito de los programas y esfuerzos actuales deben estar acompañados de una visión a futuro que permita identificar las amenazas y oportunidades que se desprendan de la puesta en marcha de los lazos de colaboración. La creatividad y flexibilidad para adaptarse a los nuevos retos que aparezcan permitirá fortalecer y perfeccionar las estrategias exitosas y suplantar las tácticas fallidas. La retroalimentación entre las partes involucradas debe jugar un papel vital en la construcción de nuevas perspectivas más acordes con las realidades cambiantes de las poblaciones.

Estos diez puntos pueden resultar hasta cierto punto obvios, especialmente entre los expertos en cooperación internacional; sin embargo, representan una guía de buenas prácticas que no deben ser soslayadas con el fin de garantizar el éxito y la sostenibilidad de lazos de colaboración internacional.

9. Referencias bibliográficas

- Ayuntamiento de Sevilla (2018). Sevilla y San Salvador sellan el hermanamiento entre ambas ciudades que abre oportunidades de cooperación económicas, sociales, culturales y científicas. Disponible en: <https://www.sevilla.org/ayuntamiento/alcaldia/comunicacion/noticias/sevilla-y-san-salvador-sellan-el-hermanamiento-entre-ambas-ciudades-que-abre-oportunidades-de-cooperacion-economicas-sociales-culturales-y-cientificas>
- CEPAL (2021). Cohesión social y desarrollo social inclusivo en América Latina. Una propuesta para una era de incertidumbres. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47403-cohesion-social-desarrollo-social-inclusivo-america-latina-propuesta-era>
- Durand, J. & Massey, D. (2003). Clandestinos: migración México-Estados Unidos en los albores del siglo XXI. Universidad Autónoma de Zacatecas/ Miguel Ángel Porrúa.
- Durkheim, E. (2007). De la división du travail social, Paris, Presses Universitaires de France-PUF- Easterly, W. J. Ritzen y M. Woolcock. Social Cohesion, institutions, and growth, *Economics & Politics*, Vol. 18, No 2.
- Giménez, C. Martínez, M., Fernández, M. y Cortés A. (2006). El codesarrollo en España. Protagonistas, discursos y experiencias. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/259184338_El_codesarrollo_en_Espana_protagonistas_discursos_y_experiencias
- Giménez, C. (2005). Qué es el codesarrollo. Expectativas, concepciones y escenarios de futuro. Disponible en: http://observatoritercersector.org/pdf/ponencias/Carlos_Gimenez.pdf
- Gómez, M., David, I., Albarran, M., Malgesini, G. y El Harchi, Y. (2010). Migraciones y codesarrollo en la relación entre la Unión Europea y América Latina y El Caribe. Disponible en: https://www.cideal.org/wp-content/uploads/2019/04/CIDEAL-migraciones-y-codesarrollo_UE_ALA_Caribe.pdf
- Gómez, C. y Unzueta, A. (2009). Manual para una mejor intervención en el codesarrollo
- Mancomunidad trinacional fronteriza Rio Lempa (SF). Cuatro ciudades declaran hermanamiento. Disponible en: <https://www.trinacionalriolempa.org/mtfrr/noticias/276-cuatro-ciudades-declaran-hermanamiento>
- Mimorelia.com (2021). Ixtlán tendrá hermanamiento con ciudades de El Salvador y San Juan Capistrano. Disponible en: <https://mimorelia.com/noticias/michoacan/ixtlan-tendra-hermanamiento-con-ciudades-de-el-salvador-y-san-juan-capistrano>
- Museo Virtual de Ciudades Hermanas (2022). Museo Virtual de Ciudades Hermanas. Disponible en: <https://www.museovirtualug.org>

- Organización de las Naciones Unidas (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Disponible en: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- Organización Internacional para las Migraciones. (2019). *Informe de la consultoría para la selección de ciudades en que se implementará el proyecto de Ciudades Hermanas en el marco del Plan de Desarrollo Integral*. Cd. de México, Ciudad de México, México
- Organización Internacional para las Migraciones (2018). La migración en la Agenda 2030. Guía para profesionales. Disponible en: <https://migration4development.org/sites/default/files/2021-09/IOM-ES-REPORT%20WEB.pdf>
- Organización Internacional para las Migraciones (2010). Migración y Transnacionalismo: Oportunidades y Desafíos. Disponible en: https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbdl486/files/jahia/webdav/shared/shared/mainsite/microsites/IDM/workshops/migration_and_transnationalism_030910/background_paper_es.pdf
- Portal transparencia (2021). Alcalde Mario Durán consolida los lazos de amistad y cooperación con la ciudad de Salvador de Bahía, Brasil. Disponible en: <http://sansalvador.gob.sv/981-alcalde-mario-duran-consolida-los-lazos-de-amistad-y-cooperacion-con-la-ciudad-de-salvador-de-bahia-brasil>
- Ruiz, L. (2009) Las relaciones internacionales de los municipios. *Convergencia* Vol. 16 n. 49 disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352009000100010
- Socas, N. & Hourcade, O. (2009). La cooperación internacional. En Chiani Ana (editora) La cooperación internacional: herramienta clave para el desarrollo de nuestra región. Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung. Disponible en: https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=c920df51-f9ec-b210-e38d-2bbe7024dd3c&groupId=287460
- Secretaría de Relaciones Exteriores (2012). Registro de los acuerdos interinstitucionales de los gobiernos locales de México. Disponible en: https://coordinacionpolitica.sre.gob.mx/images/stories/documentos_gobiernos/rai/chp/chip16.pdf
- Secretaría de Relaciones Exteriores (1999). Registro de los acuerdos interinstitucionales de los gobiernos locales de México. Disponible en: https://coordinacionpolitica.sre.gob.mx/images/stories/documentos_gobiernos/rai/dif/df32.pdf
- Varas, A. (2007). El Codesarrollo: una visión desde América Latina. Trabajo presentado al Encuentro "Codesarrollo: cooperación internacional desde las asociaciones de inmigrantes". La Caixa, Madrid, 12 de marzo, 2007. Disponible en: http://observatoritercersector.org/pdf/ponencias/Augusto_Varas.pdf
- Zapata, E. (2007). Manual práctico para internacionalizar la ciudad. Guía para la acción exterior de los gobiernos locales y la cooperación descentralizada Unión Europea-América Latina