



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

ASOCIACIONISMO MUNICIPAL





GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

ASOCIACIONISMO MUNICIPAL



Gobernador del Estado de México

Secretario General de Gobierno

Secretario de Desarrollo Urbano y Obra

**SUBCOMITÉ EDITORIAL DE LA SECRETARÍA DE
DESARROLLO URBANO Y OBRA**

Presidente

Rafael Díaz Leal Barrueta

Secretaria Técnica

Violeta Sepúlveda Mendoza

Vocales

Anabel Dávila Salas

Pablo Basáñez García

Nina Carolina Izábal Martínez

Yuleth Karime Orozco Acosta

Mariano Camacho San Martín

Jorge Joaquín González Bezares

Diego Cayón Maccise

Claudia Marizú Martínez Jiménez

Tania Martínez García

Félix Rabiela Aureoles

Coordinación Editorial

Jesús García López

Integración

Batseba Fuentes Segovia

Fátima Jiménez López

Stefany Carballo Hernández

Oswaldo Vázquez Sosa

Revisión

Esveidy Cadenas Neria

Maximiliano Fuerte Jiménez

Aida Laura Reyes Delgado

Diseño

José Armando Hernández Guerrero

**Autorización del Consejo Editorial de la
Administración Pública Estatal**

CE: 240/02/04/22

Marzo 2022

Índice

Presentación	8
1. Generalidades del asociacionismo municipal	9
1.1 Definición	10
1.2 Objetivo general	10
1.3 Objetivos particulares	11
1.4 Oportunidades	12
1.5 Retos	13
2. Bases normativas	14
2.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	15
2.2 Ley General de Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano	15
2.3 Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México	16
2.4 Ley Orgánica Municipal del Estado de México	16
3. Materias de asociación	18
3.1 Mecanismos de coordinación	21
3.1.1 Consejo directivo de la asociación	21
3.1.2 Director operativo	22
3.1.3 Consejo consultivo	22
3.1.4 Organigrama	23
4. Diagnóstico de competitividad de las ciudades mexiquenses	24
4.1 Importancia de contar con un diagnóstico de las ciudades	26
4.2 Los efectos de la metropolización de las ciudades y municipios	26
4.3 Población de las zonas metropolitanas del Estado de México	27
4.3.1 Zona Metropolitana del Valle Cuautitlán–Texcoco	28
4.3.2 Zona Metropolitana del Valle de Toluca	32
4.3.3 Zona Metropolitana de Santiago Tianguistenco	34
5. Conformación del asociacionismo municipal	37
5.1 Ruta para la conformación del asociacionismo municipal	38
5.2 Iniciativa	38
5.3 Análisis	40
5.4 Elaboración	41
5.5 Asociacionismo municipal	41
5.6 Ciudadanía satisfecha	42

6. Factores que influyen sobre las capacidades institucionales de los municipios	43
6.1 Procedimientos administrativos, gubernativos y legislativos	44
7. Cooperación internacional para el desarrollo a nivel local	49
7.1 Hermanamiento de ciudades	51
7.1.1 Estudios de casos internacionales	52
7.1.1.1 Argentina	52
7.1.1.2 Brasil	53
7.1.1.3 España	53
8. Instrumentos para el asociacionismo municipal	56
8.1 Cooperación internacional	57
8.2 Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU)	58
8.3 Cumbre mundial de los líderes locales	58
8.4 Alianza de ciudades	58
8.5 Proyecto AL-Las	58
8.6 ONU-Hábitat	59
8.7 Buenas prácticas	59
8.8 Mercociudades	60
8.9 Gobiernos locales para la sostenibilidad	60
9. Caso mexicano	61
9.1 Acuerdos interinstitucionales	62
9.2 Homologación de estructuras: tipos de conceptualización del hermanamiento	64
9.3 Modelos de instrumentos para el asociacionismo municipal	66
9.4 ¿Cómo podemos medir el impacto de las acciones de asociacionismo?	70
9.4.1 ONU-Hábitat mediciones de prosperidad	70
10. La Policía Metropolitana de Guadalajara	72
10.1 Descripción	73
10.1.1 Estructura	73
10.2 Modelo operativo	74
10.3 Mecanismos de coordinación	76
11. Agencias metropolitanas	77
11.1 Buenas prácticas	79
Fuentes de consulta	81

Presentación ● ● ● ● ●

En la actualidad, los gobiernos municipales tienen el desafío de desarrollarse como una entidad en favor de las regiones urbanas y metropolitanas, sin olvidarse que simultáneamente apuestan por ser una ciudad competitiva en bienestar de los ciudadanos, por ello, en este entorno metropolitano se expone que el asociacionismo constituye el instrumento principal del desarrollo institucional de los gobiernos locales. Mediante el cual las asociaciones fortifican los procesos de descentralización, se estimula como un espacio más eficaz para insertarse en el marco de una visión integral de desarrollo con el objeto de generar alianzas, el manejo eficiente del territorio y los recursos locales facilitando la tarea de creación en las metodologías innovadoras para dinamizar la vida pública y privada de una o varias zonas metropolitanas.

Es por lo que, la Secretaría de Desarrollo Urbano y Obra, a través de la Dirección General de Proyectos y Coordinación Metropolitana, refrenda el compromiso, no solo con los municipios metropolitanos, sino también con todos los que integran el Estado de México, de coadyuvar con la creación de herramientas informativas que les proporcionen datos relevantes para la consolidación y desarrollo de sus capacidades institucionales, como herramienta impulsora del desarrollo de sus ciudadanos.

Una de esas herramientas es el presente documento que contiene información sustancial a cerca del asociacionismo municipal, un mecanismo de asociación que crea sinergias entre municipios para impulsar estrategias que permitan enfrentar los retos que se les presentan al dirigir los ayuntamientos.

La presentación de la información de este documento inicia con la definición, objeto y objetivos del asociacionismo municipal para que los interesados conozcan lo que implica y aporta el asociacionismo municipal en el desarrollo de los municipios.

Además, presenta datos básicos sobre temas como la movilidad, economía y educación de las tres zonas metropolitanas del Estado de México, datos que coadyuvarán en la formulación de los diagnósticos que faciliten la toma de decisiones.

Con el fin de motivar la implementación del asociacionismo municipal en la entidad, se incorpora un apartado en el cual se indican las fases para su conformación, así como también cada uno de los procesos que se llevan a cabo.

Para exponer los beneficios y las oportunidades que trae el asociacionismo municipal, se muestra el caso de Guadalajara, en Jalisco, que ha realizado asociaciones municipales e intermunicipales en diferentes materias, como lo es medio ambiente para la gestión del agua o el manejo de residuos.

1

Generalidades del asociacionismo municipal



1.1 Definición de asociacionismo municipal

La asociación de municipios se concibe como “agrupamiento o unión de dos o más municipalidades, con fines de representación en la interlocución gubernamental, cooperación técnica, coordinación administrativa, intercambio de información gubernamental y realización de proyectos comunes, conservando cada uno de ellos sus atribuciones y formas organizativas propias”¹.

Podríamos identificar seis características del asociacionismo municipal presentadas en la siguiente figura:



Fuente: Elaboración propia con base en Janetti Díaz, Emilia y Pontifes Martínez, Arturo, *La Asociación de Municipios: Formas y Alternativas Posibles en el Caso de México*, México.

Tomando en cuenta sus características, el asociacionismo municipal se comprende como una herramienta de dirección y cooperación voluntaria para los municipios interesados en mejorar sus funciones, así como solucionar problemas mutuos relacionados a servicios públicos, bajo un acuerdo formal, con intenciones y objetivos establecidos, sin perjudicar su autonomía.

1.2 Objetivo del asociacionismo municipal

El objetivo del asociacionismo municipal es que cada uno de los municipios, de manera voluntaria, pueda formalizar una cooperación entre iguales para unir esfuerzos y recursos (materiales, financieros, técnicos, administrativos y de gestión, entre otros), que permitan

¹ Janetti Díaz, Emilia y Pontifes Martínez, Arturo; *La Asociación de Municipios: Formas y Alternativas Posibles en el Caso de México*, México, El Colegio de México, 1996, p. 737. Disponible en web: <https://forointernacional.colmex.mx/index.php/fi/article/view/1439> (30 de septiembre del 2021).

realizar obras y mejorar el funcionamiento de uno o varios servicios públicos que por su magnitud o costo sobrepasa los recursos de cada uno de sus integrantes².

1.3 Objetivos particulares del asociacionismo municipal



Crear una organización heterogénea capaz de elaborar proyectos estratégicos y coordinar acciones para atender temas prioritarios en pro del desarrollo institucional, social y económico de los municipios.



Apoyar la administración municipal en la plena ejecución de responsabilidades, erradicando malas prácticas al unificar esfuerzos.



Apoyar la gestión de recursos con la finalidad de agilizar, fortalecer y disminuir gastos de operación.



Fortalecer la interacción entre autoridades sin importar ideologías políticas.



Fomenta hábitos de responsabilidad operativa.



Fortalecer la cultura de rendición de cuentas y transparencia.

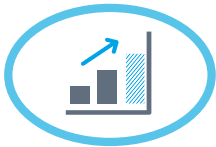


Refleja impactos en lo local y regional.

Fuente: Elaboración propia con base en Janetti Díaz, Emilia y Pontifes Martínez, Arturo; La Asociación de Municipios: Formas y Alternativas Posibles en el Caso de México, México, 1996.

² Santín del Río, Leticia, 2012, “La Intermunicipalidad: metodología de gobierno político y administrativo para la asociación y cooperación ente municipios en México”, en Santín, Galván, López, Hernández, Abarca y Mancilla (colabos.), Asociacionismo intermunicipal, México, Pandora Cañas, p. 16. Consultado en web: <https://issuu.com/simarsureste/docs/asociacionismo> (30 de septiembre del 2021).

1.4 Oportunidades producto del asociacionismo municipal



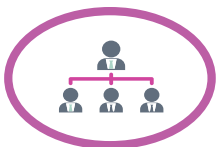
Puede fomentar la continuidad cooperativa entre municipios mediante la planeación de corto y largo plazo.



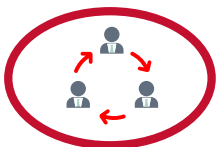
Generar un registro de experiencias estableciendo una base de datos, colaborando en la elaboración de proyectos y estrategias a futuro.



Desarrolla habilidades de coordinación, planeación estratégica e implementación en servidores públicos y presidentes municipales.



Innova la figura administrativa municipal.



Impacta en la perspectiva social al observar una pluralidad ideológica al trabajar en coordinación.



Incentivar a los municipios la creación de nuevos convenios de alianza.



Fortalecer la sostenibilidad y sustentabilidad de proyectos.

Fuente: Elaboración propia con base en Janetti Díaz, Emilia y Pontifes Martínez, Arturo; La Asociación de Municipios: Formas y Alternativas Posibles en el Caso de México, México, 1996.

1.5 Retos que enfrenta el asociacionismo municipal



Fuente: Elaboración propia con base en Santín Del Río, Leticia, “Las intermunicipalidades y los retos estratégicos para el desarrollo sustentable de los municipios”, p. 11. 2013. Disponible en web: http://contraloriadelpoderlegislativo.gob.mx/Revista_Rc_et_Ratio/Rc_et_Ratio_7/Rc7_1_Leticia_Santin_Del_Rio.pdf(30 de septiembre del 2021).

2

Bases normativas



2.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

En su Artículo 115, Fracción III, inciso i), del Título Quinto de los Estados de la Federación y de la Ciudad de México, establece el derecho de los municipios de asociarse y a la celebración de convenios, con otros municipios, para la prestación de los servicios públicos.

“Los municipios, previo acuerdo entre sus ayuntamientos, podrán coordinarse y asociarse para la más eficaz prestación de los servicios públicos o el mejor ejercicio de las funciones que les correspondan. En este caso y tratándose de la asociación de municipios de dos o más estados, deberán contar con la aprobación de las legislaturas de los estados respectivas. Así mismo cuando a juicio del ayuntamiento respectivo sea necesario, podrán celebrar convenios con el estado para que éste, de manera directa o a través del organismo correspondiente, se haga cargo en forma temporal de algunos de ellos, o bien se presten o ejerzan coordinadamente por el estado y el propio municipio”³.

En el ámbito metropolitano en el Artículo 122 Fracción VIII Apartado C, indica el establecimiento de mecanismos de coordinación para la prestación de servicios públicos.

“La Federación, la Ciudad de México, así como sus demarcaciones territoriales, y los estados y municipios conurbados en la zona metropolitana, establecerán mecanismos de coordinación administrativa en materia de planeación del desarrollo y ejecución de acciones regionales para la prestación de servicios públicos, en términos de la ley que emita el Congreso de la Unión”⁴.

2.2 Ley General de Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano

En su Artículo 11, Capítulo Cuarto de las Atribuciones de los Municipios indica que les corresponde a los municipios:

IV. *Promover y ejecutar acciones, inversiones y servicios públicos para la Conservación, Mejoramiento y Crecimiento de los Centros de Población, considerando la igualdad sustantiva entre hombres y mujeres y el pleno ejercicio de derechos humanos.*

VII. *Celebrar convenios de asociación con otros municipios para fortalecer sus procesos de planeación urbana, así como para la programación, financiamiento y ejecución de acciones, obras y prestación de servicios comunes; así como para crear y mantener un instituto multimunicipal de planeación, cuando los municipios se encuentren por debajo de un rango de población menor a cien mil habitantes.*

³ Poder Ejecutivo Federal; Diario Oficial de la Federación 28-05-21. Constitución de los Estados Unidos Mexicanos Art.115 fracción III inciso i; México; 2021. Consultado en web: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf> (3 de

⁴ *Ibidem*, Art. 122 fracción VIII apartado.

Bases normativas

X. Coordinar sus acciones y, en su caso, celebrar convenios para asociarse con la respectiva entidad federativa y con otros municipios o con los particulares, para la prestación de servicios públicos municipales, de acuerdo con lo previsto en la legislación local⁵.

2.3 Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México

Establece las atribuciones de los ayuntamientos en materia de asociación, en el Capítulo Tercero, Artículo 126:

“El ejecutivo del estado podrá convenir con los ayuntamientos la asunción de las funciones que originalmente le corresponden a aquél, la ejecución de obras y la prestación de servicios públicos, cuando el desarrollo económico y social lo hagan necesario. Los municipios, previo acuerdo entre sus ayuntamientos, podrán coordinarse y asociarse para la más eficaz prestación de los servicios públicos o el mejor ejercicio de las funciones que les correspondan, asimismo, podrán asociarse para concesionar los servicios públicos, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables, prefiriéndose en igualdad de circunstancias a vecinos del municipio. Cuando trascienda el periodo constitucional del ayuntamiento se requerirá autorización de la Legislatura del Estado”⁶.

2.4 Ley Orgánica Municipal del Estado de México

La autonomía de los municipios queda establecida en su Artículo 1, párrafo segundo del Título I del municipio, capítulo primero, disposiciones generales:

“El municipio libre es la base de la división territorial y de la organización política del estado, investido de personalidad jurídica propia, integrado por una comunidad establecida en un territorio, con un gobierno autónomo en su régimen interior y en la administración de su hacienda pública, en términos del Artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos”⁷.

El Artículo 2 menciona las atribuciones que se derivan de los convenios que se celebren:

“Las autoridades municipales tienen las atribuciones que les señalen los

⁵ Poder Ejecutivo Federal; Diario Oficial de la Federación 01-06-2021. Ley General de Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano Art 11; México; 2021. Consultado en web: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGAHOTDU_010621.pdf (3 de octubre del 2021).

⁶ Poder Ejecutivo Estatal; Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno” (11-10-2021); Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México Art. 126; México; 2021. Consultado en web: <https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/ley/vig/leyvig001.pdf> (3 de octubre del 2021).

⁷ Poder Ejecutivo Estatal; Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno” (03-09-2021). Ley Orgánica Municipal del Estado de México Art 1; México; 2021. Consultado en web: <http://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/ley/vig/leyvig022.pdf> (3 de octubre del 2021).

ordenamientos federales, locales y municipales y las derivadas de los convenios que se celebren con el gobierno del estado o con otros municipios”.

Artículo 5 indica que:

“Para el eficaz cumplimiento de sus funciones, los ayuntamientos podrán coordinarse entre sí y con las autoridades estatales; y en su caso, con las autoridades federales, en los términos que señala la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos”.

En el Capítulo Tercero de las atribuciones de los ayuntamientos de esta Ley establece en su artículo:

Artículo 31.- Son atribuciones de los ayuntamientos:

II. *Celebrar convenios, cuando así fuese necesario, con las autoridades estatales competentes; en relación con la prestación de los servicios públicos a que se refiere el artículo 115, fracción III de la Constitución General, así como en lo referente a la administración de contribuciones fiscales.*

VII. *Convenir, contratar o concesionar, en términos de Ley, la ejecución de obras y la prestación de servicios públicos, con el Estado, con otros municipios de la entidad o con particulares, recabando, cuando proceda, la autorización de la Legislatura del Estado.*

En el Capítulo Séptimo, de los servicios públicos, Artículo 126, menciona las autoridades o entes facultados para la prestación de los servicios públicos.

“La prestación de los servicios públicos deberá realizarse por los ayuntamientos, sus unidades administrativas y organismos auxiliares, quienes podrán coordinarse con el estado o con otros municipios para la eficacia en su prestación. Podrá concesionarse a terceros la prestación de servicios públicos municipales, a excepción de los de seguridad pública y tránsito, prefiriéndose en igualdad de circunstancias a vecinos del municipio”.

3

Materias de asociación



El asociacionismo está relacionado con la atención a los servicios públicos atribuidos al municipio establecidos en el artículo 115 fracción III de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.



Fuente: Elaboración propia con base en el Artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Dichos servicios repercuten en lo local y a su vez en lo regional, de esta forma el asociacionismo aborda materias prioritarias que de acuerdo con su naturaleza deben ser atendidas de forma conjunta y coordinada, con el fin de mitigar deficiencias, crear herramientas y establecer estrategias que resuelvan un problema común entre regiones.

Materias de asociación

Las siguientes materias prioritarias se benefician con el asociacionismo:

Gobernanza Metropolitana

Mejora la forma de gestionar el territorio coordinadamente entre los sectores público, privado y social para impulsar el ordenamiento urbano, dar consistencia al crecimiento económico, procurar el desarrollo sustentable, y generar las condiciones para elevar la competitividad de las ciudades que integran las metrópolis.

Movilidad

Innovar los procesos y manejos de datos del transporte, dar seguimiento a servicios y proyectos de infraestructura que repercuten en la movilidad de la zona metropolitana.

Asentamientos humanos

Generar instrumentos de planeación para el ordenamiento territorial y desarrollo urbano metropolitano.

Seguridad pública

Impulsar la creación de espacios para elaborar, mejorar y coordinar acciones en materia de seguridad pública.

Agua y drenaje

Elaborar estrategias para mejorar la operación de los servicios hídricos de carácter metropolitano.

Salud

Coordinación en la atención de asuntos de carácter sanitario.

Desarrollo económico y competitividad

Crear herramientas y estrategias para fortalecer las capacidades municipales para el emprendimiento y empleabilidad.

Medio ambiente

Realiza acciones para mejorar la calidad del aire, amortizar el ordenamiento territorial y emprender políticas para mitigar efectos del calentamiento global.

Protección civil

Implementar una base de datos de cada entidad que conforma la zona metropolitana para conocer zonas vulnerables en materia de protección civil.

Procuración de justicia

Colaborar para reducir los índices delictivos, así como mejorar y agilizar la impartición de justicia.

Fuente: Elaboración propia con base en la Agenda Metropolitana del Consejo de Desarrollo Metropolitano del Valle de México (2019) & Basáñez (2020).

3.1 Mecanismos de coordinación

El funcionamiento de la asociación depende de una organización integrada y formulada por los responsables de cada municipio. La construcción de la organización es acorde a la viabilidad y capacidades de cada municipio, así como la complejidad del problema o problemas a tratar.

Por consiguiente, se recomienda que el mecanismo de coordinación se integre de la siguiente manera:

3.1.1 Consejo directivo de la asociación

Representa la autoridad de mayor importancia del organismo, en él se discuten temas de interés y se toman decisiones ligadas a los objetivos de la asociación. El Consejo debe ser integrado por los presidentes Municipales de cada municipio participante. Se considera pertinente la asignación de un coordinador, así como un secretario y un tesorero.

Las funciones del Consejo:

- Crear los proyectos del asociacionismo.
- Revisar y aprobar el programa anual de operación y desarrollo de la asociación, así como su presupuesto de ingresos y egresos, propuestos por el consejo asesor.
- Conocer y aprobar el informe trimestral de actividades de la comisión.

Coordinador: Funge como la figura representativa de la asociación y tiene la función de dirigir la sesión del consejo. Dicho cargo debe ser ejercido por un presidente municipal, elegido a través del voto, durante el periodo aprobado por el consejo en el reglamento interno de la asociación.

Secretario: Comprobar la asistencia de los participantes de la asociación. Apoyar en el ejercicio administrativo durante la sesión. Comunicar el seguimiento y cumplimiento de los acuerdos tomados dentro del Consejo. Registrar los acuerdos y llevar los acuerdos mismos. Asignar las demás funciones que el reglamento interno de la asociación considere pertinente. El cargo debe ser ejercido por un presidente municipal diferente en cada sesión del consejo.

Tesorero: Encargado del correcto funcionamiento del organismo, garantizando el pleno ejercicio de los recursos para el logro de los objetivos establecidos en el convenio. El cargo será ejercido por el tesorero municipal correspondiente al ayuntamiento del coordinador, teniendo una duración igual, establecida en el reglamento interno de la asociación.

3.1.2 Director operativo

Figura en donde recae el funcionamiento de la organización. Elegida de entre los presidentes municipales de la asociación, con un cargo y sueldo establecido en el convenio de la asociación. El director operativo ejerce las funciones de:

- Encargado de la construcción de programas operativos y planes para el logro de objetivos del asociacionismo. Previa revisión y autorización del Consejo Asociacionista.
- Llevar a cabo la realización de los acuerdos establecido por el Consejo Asociacionista.
- Velar por el correcto funcionamiento de la Comisión Consultiva
- Apoyar en la elaboración estratégica de grupos de investigación dentro del Consejo Consultivo.
- Sugerir modificaciones a estrategias si el análisis del Consejo Consultivo lo considera pertinente.
- En cargado del diagnóstico de los municipios participantes para la elaboración oportuna de estrategias.
- Apoyar al Director del Consejo Consultivo a dirigir la Comisión de este.
- Realizar las recomendaciones oportunas para la contratación de personal con el fin de disminuir, mejorar e implementar las tareas de la organización.
- Realizar los informes financieros y administrativos del Consejo Directivo de la Asociación.

3.1.3 Consejo consultivo

Su objeto la consulta y opinión para el análisis, diagnóstico, aportaciones de estrategias, elaboración de propuestas y respaldo técnico, instrumentos y acciones, así como la difusión y evaluación de programas, proyectos, obras acciones e inversiones que se llevan a cabo conforme a las disposiciones.

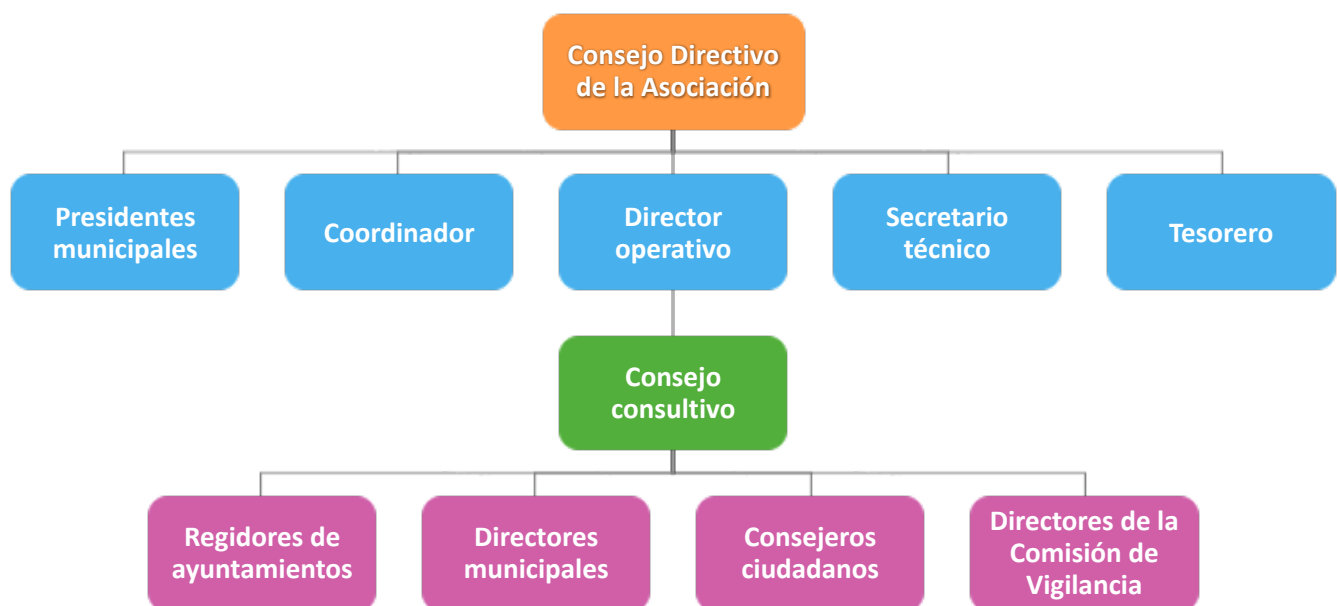
Conformación de carácter honorífico y representativo de los integrantes de los ayuntamientos, y de ciudadanos de todos los sectores de la sociedad civil.

Está integrado por:

- Director operativo: Regidores de cada ayuntamiento miembro de la asociación: seleccionado por acuerdo de cabildo a propuesta del presidente municipal de cada municipio.

- Directores de dependencias de la administración pública municipal: relacionados con los proyectos estratégicos del asociacionismo que fungirán como vocales técnicos.
- Consejeros ciudadanos: nombrados uno por cada ayuntamiento a propuesta de cada presidente municipal, previa consulta con los organismos intermedios, colegios de profesionistas, universidades, organismos empresariales, centros o instituciones de cultura, organismos no gubernamentales intermedios, asociaciones civiles y organismos públicos descentralizados y dependencias municipales.
- Director de la Comisión de Vigilancia, elegido dentro de los miembros ciudadanos de la propia Comisión mediante votación, cuya función principal es supervisar y controlar la administración de la misma.

3.1.4 Organigrama



4

Diagnóstico de competitividad de las ciudades mexiquenses



Diagnóstico de competitividad de las ciudades mexiquenses

La Secretaría de Desarrollo Urbano y Obra, con el objetivo de proporcionar información relevante que aporte indicadores representativos de las tres zonas metropolitanas del Estado de México, presenta en este documento sobre el asociacionismo municipal bajo el marco legislativo y regulatorio correspondiente, datos cualitativos y cuantitativos con base en diferentes sectores del entorno cotidiano de la ciudadanía metropolitana. Muestra de forma sintetizada los datos obtenidos más representativos del análisis estadístico sobre los municipios de las zonas metropolitanas: Valle de Cuautitlán- Texcoco, Valle de Toluca y Santiago Tianguistenco.

Esta información tiene como principal función favorecer la toma de decisiones que ayudan en gran medida a la Secretaría de Desarrollo Urbano y Obra, así como a los presidentes municipales a participar activamente en un proyecto que incentive el asociacionismo con base en las ventajas comparativas de cada municipio y, por lo tanto, zona metropolitana que pueden contribuir de forma constante a la evolución y desarrollo social de las metrópolis en su comunidad y a los municipios vecinos.

Una adecuada planeación del desarrollo urbano metropolitano genera condiciones sociales y económicas de largo plazo con un impacto en las comunidades que se refleja en indicadores clave como:



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI Censo de población y Viviendo 2020.

Todos somos ciudadanos. Todos somos Metrópoli.

La cooperación intermunicipal junto con una organización institucional dentro del marco jurídico origina el espacio para fortalecer los mecanismos de cooperación municipal, estableciendo los canales con los que los actores políticos participan en un proceso de consolidación de estrategias con base en la prestación de servicios y capacidades que poseen la zonas metropolitanas.

La competencia municipal en materia de desarrollo urbano junto con las autonomías administrativas promueven la libertad política municipal de actuar sobre los problemas y limitaciones que los ciudadanos padecen dentro de un proyecto dirigido al análisis y la acción para la administración pública.

Diagnóstico de competitividad de las ciudades mexiquenses

Con base en lo anterior, la asociación municipal puede ser un incentivo hacia la cooperación, cuyo estímulo parte de una decisión de varias administraciones municipales para ejercer mancomunadamente sus poderes y obtener conjuntamente, y mediante contribuciones igualmente importantes y necesarias, un resultado deseado por todas. De allí que la decisión de actuar de manera conjunta se dé por el deseo de optimizar resultados, ahorrar y evitar la duplicación de esfuerzos, o, por el contrario, la asociación es el efecto porque los cooperantes no pueden realizar en lo individual la totalidad del objeto acordado.

4.1 Importancia de contar con un diagnóstico de las ciudades

Las ciudades son centros de actividades de diferente índole conectadas entre sí y dirigidas a procurar los intereses de sus habitantes, así como promover el desarrollo integral individual y de un gran colectivo. Las pequeñas ciudades se caracterizan por un crecimiento urbano constante y generalizado, sin embargo, estos grandes complejos sociales se definen por aspectos económicos, jurídicos y culturales, además, de que su reconocimiento es únicamente posible por la cooperación que existe entre los municipios ubicados alrededor de una ciudad principal, es decir, las zonas metropolitanas.

Conocer e identificar los indicadores que reflejen las ventajas comparativas de los municipios que integran las tres zonas metropolitanas del Estado de México, coadyuvará en la producción de información para analizar las fortalezas, debilidades y oportunidades que poseen, ello va a facilitar la toma de decisiones sobre los recursos y proyectos dirigidos a optimizar los servicios brindados a la ciudadanía y, el establecimiento de acciones que incentiven el asociacionismo municipal.

El asociacionismo municipal busca promover de forma conjunta un desarrollo integral del ciudadano con el desarrollo urbano sostenible a partir del diálogo político y con base en indicadores que reflejen las fortalezas de carácter municipal, así como sus deficiencias respecto a la práctica de gobernanza, toma de decisiones y oferta de servicios.

4.2 Los efectos de la metropolización de las ciudades y municipios

El crecimiento de las ciudades y las metrópolis es el resultado del desarrollo económico y demográfico que obliga a la población a residir en lugares donde las actividades y las expectativas son mayores. A su vez, la concentración de población y actividades en grandes centros urbanos genera desequilibrios tanto sociales como territoriales.

Es en las grandes aglomeraciones urbanas o metrópolis donde se desarrollan las actividades más dinámicas e innovadoras, pero también donde se localizan los mayores problemas de marginalidad, desigualdad y desequilibrios.

En las zonas metropolitanas la realidad social, económica y cultural desborda los límites de la ciudad entendida como municipio e incluso los límites superiores como el estado. Lo anterior, dificulta la administración de servicios públicos y la solución de problemas

que no tienen carácter local como el manejo de desechos, transporte y vialidad, seguridad y justicia, entre los más importantes.

Para atender los problemas de carácter metropolitano se hace necesario contar con recursos a través de la recaudación de impuestos en el ámbito local y a través de asignaciones federales y estatales. Esto, con el propósito de impulsar la gestión urbana desde lo local, pero con base en una política nacional urbana integrada entre todos los órdenes de gobierno.

Por estas razones, el proceso de metropolización puede asociarse con cambios económico-productivos y tecnológicos donde las relaciones entre los agentes que participan en la economía plantean y reproducen patrones de organización socio espacial específicos, y que los territorios y lugares se movilizan como fuerzas productivas.

Estas interacciones que se desarrollan dentro del marco económico, establecen la reorganización territorial en la distribución de las actividades productivas generadas por las condiciones geográficas y moldeadas por factores culturales, sociales y políticos, de ahí la importancia de la toma de decisiones de políticas públicas que faciliten y procuren el interés común de los habitantes y promuevan un reposicionamiento relativo en términos del potencial económico y su capacidad de atracción con respecto a otros espacios regionales.

Las condiciones geográficas resultan un factor limitante para la oferta y dirección de recursos para las zonas metropolitanas y los municipios con un alto nivel de integración socio-económica. Es importante señalar que los estados del noroeste y sudeste contienen pocos municipios más pequeños en extensión territorial, por lo que las áreas metropolitanas de estas regiones, no se extiende más allá de los límites de un solo municipio, mientras que las áreas municipales del centro se extienden sobre una gran cantidad de municipios.

Los municipios cuentan con propios que están sujetos a su ámbito local, además, de que, dentro del marco gubernativo, estos disponen de una capacidad autónoma de negociación política. Este fundamento resulta uno de los atributos que les permite asociarse para fines que correspondan a los gobiernos locales con el fin de alcanzar una relación recíproca entre recursos y disponibilidad de sus gobernantes bajo una legitimidad sociopolítica.

4.3 Población de las zonas metropolitanas del Estado de México

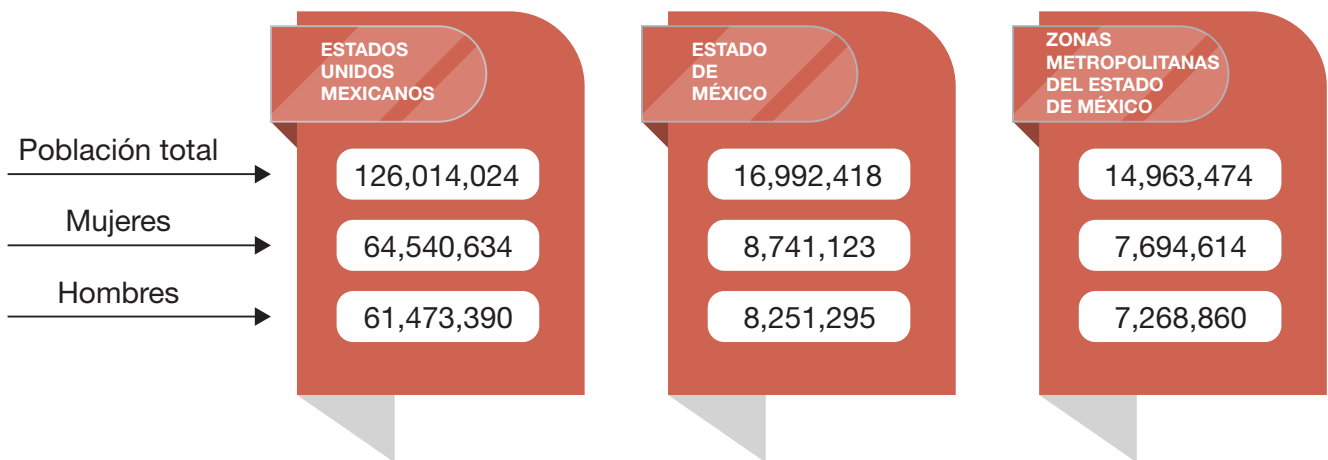
Las zonas metropolitanas con mayor población en toda la república son las del Estado de México: Valle Cuautitlán-Texcoco, Valle de Toluca y Santiago Tianguistenco, cuya población para el 2020 fue de **14 millones 963 mil 474 habitantes**, las cuales están conformadas por 81 municipios de los 125 del total de la entidad.

Población 2020

Zona Metropolitana	Total	Hombres	Mujeres
Valle Cuautitlán-Texcoco	12,426,269	6,035,846	6,390,423
Valle de Toluca	2,353,924	1,144,179	1,209,745
Santiago Tianguistenco	183,281	88,835	94,446

Fuente: COESPO con base a INEGI y CONAPO.

La población total de las tres zonas metropolitanas representa el **11.9%** del total de la población del país y el **88.1%** de la población total del Estado de México. Su población femenina es el **11.92%** de la población de este género del país y el **88.03%** de la entidad.



Fuente: Elaboración propia con datos del Censo de Población y Vivienda 2020.

4.3.1 Zona Metropolitana del Valle Cuautitlán–Texcoco

a) Movilidad

20 de los 59 municipios del Valle de Cuautitlán–Texcoco tienen el 100% de sus carreteras pavimentadas, mientras que entre los municipios con menor porcentaje de sus carreteras pavimentadas se encuentran Ixtapaluca, Tepetlaoxtoc, Amecameca, Tepetlixpa y Tlalmanalco.

Por otro lado, las alimentadoras estatales, es decir, aquellas por las que transita un promedio no mayor de 500 vehículos por día y que crean interconexión entre ciudades medias y dan acceso a los corredores de la red troncal de carreteras cuenta con una extensión de 1,342 Km².

b) Economía

Esta zona metropolitana es la que cuenta con mayor extensión territorial, donde casi la mitad de su población total se ha integrado al mercado de trabajo o está en busca de un empleo y que cuenta con la edad laboral, siendo el **73.71%** la Población Económicamente Activa (PEA) con respecto a la PEA del Estado de México.

Económicamente activa	No económicamente activa	No especificado
6,298,352	3,849,854	26,710

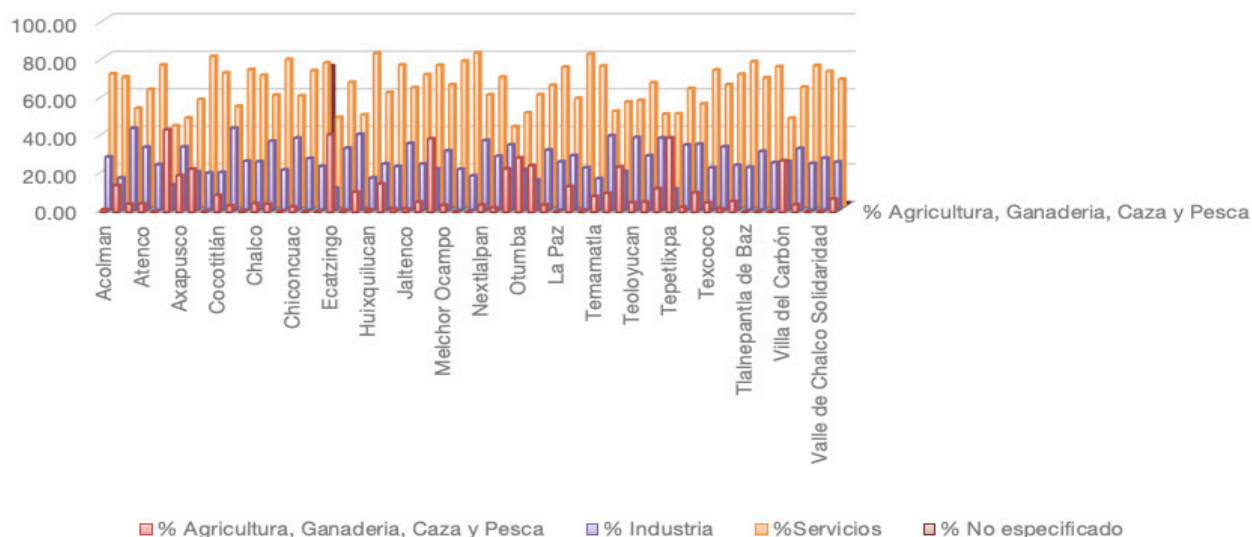
Fuente: Elaboración propia con datos del Censo de población y vivienda 2020: población de 12 años y más por entidad y municipio según condición de actividad económica de ocupación y tipo de actividad no económica.

El **97.8%** de la población económicamente activa de la ZMVCT se encuentra ocupada.

Ocupada	Desocupada
6,162,057	136,295

Fuente: Elaboración propia con datos del Censo de población y vivienda 2020: población de 12 años y más por entidad y municipio según condición de actividad económica de ocupación y tipo de actividad no económica. Elaboración propia con base en Estadística Básica Municipal, INEGI, Censo de Población y vivienda 2020.

Población ocupada según condición de Actividad económica



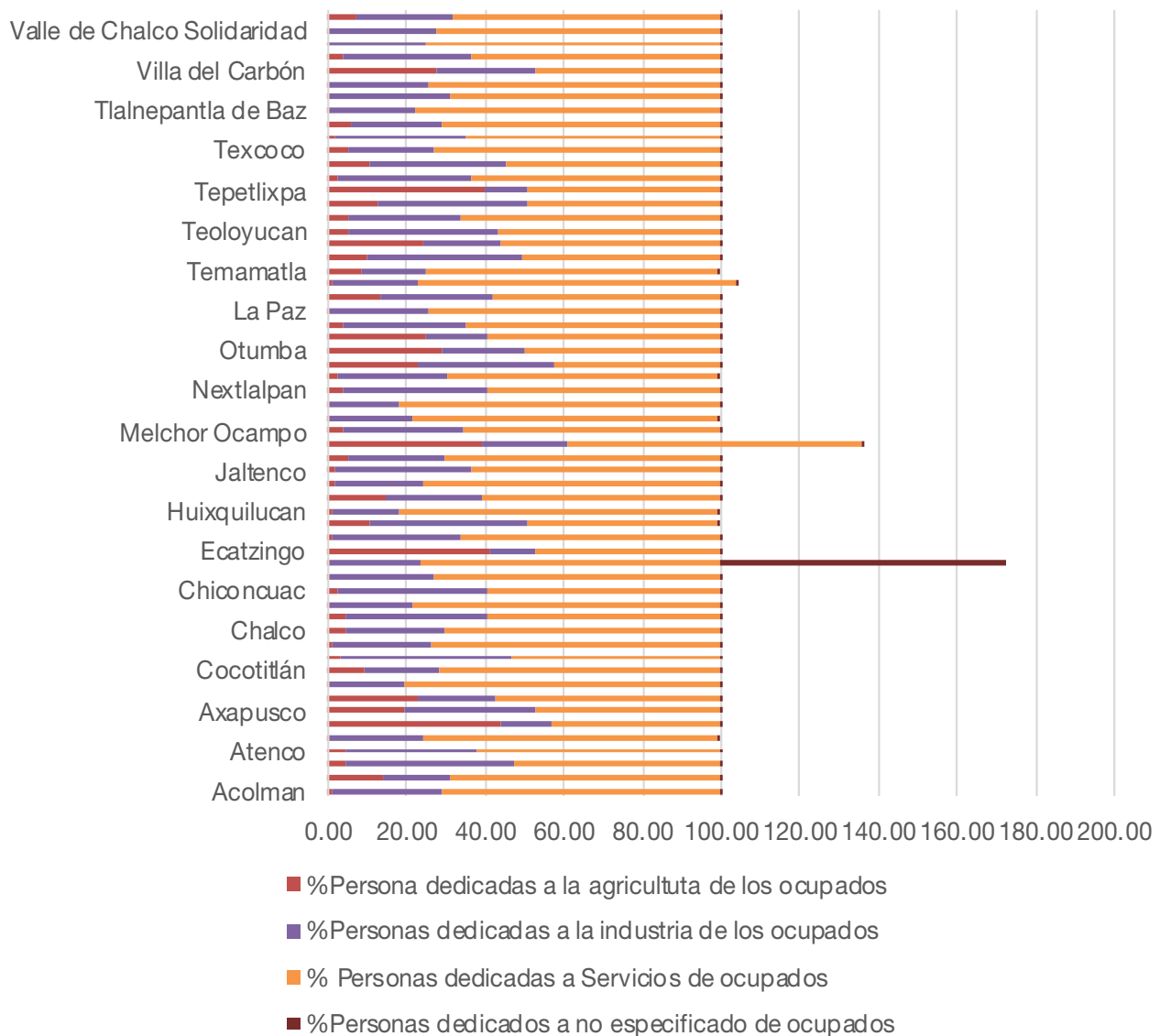
Fuente: Elaboración propia con base en Estadística Básica Municipal, INEGI, Censo de Población y vivienda 2020.

Diagnóstico de competitividad de las ciudades mexiquenses

El crecimiento urbano está relacionado con el incremento de habitantes, necesidades de suelo y la expansión de la infraestructura y a su vez con las actividades económicas en las que estos pueden participar.

Las características climáticas, geológicas, topográficas y fisiográficas presentes en el Vale de Cuautitlán-Texcoco, han permitido definir la aptitud del suelo, tanto para usos urbanos como para usos no urbanos, sin embargo, el uso dedicado a la agricultura y la población que participa en esta actividad apenas representa en **1.75%** del total de su PEA, mientras que su tasa de desempleo se mantiene de 4.55% anual. Actualmente en la Zona Metropolitana del Valle de Cuautitlán-Texcoco existen 278 mil 580 personas en situación de desempleo.

Población ocupada según condición de actividad económica de los municipios de la Zona Metropolitana del Valle Cuautitlan-Texcoco 2019



Fuente: Elaboración propia con base en Estadística Básica Municipal, INEGI, Censo de Población y Vivienda 2020.

c) IMAE – Indicador Municipal de Actividad Económica

El IMAE (Indicador Municipal de Actividad Económica) es un indicador que funciona para fomentar una toma de decisiones informada y que promueva una fortaleza estructural estadística a partir de observar la aportación municipal de los diferentes sectores; industrial, de servicios, agricultura, y ganadería.

En este sentido, los 5 municipios del Valle de Cuautitlán–Texcoco que aportan la mayor parte al PIB están representados en la siguiente tabla:

Clave del municipio	Municipio	IMAE (Base 2013) millones de pesos	Superficie Km ²	% Aportación del PIB de ZM Cuautitlán-Texcoco
15 057	Naucalpan de Juárez	\$ 285,119.48	157.04	23.79 %
15 104	Tlalnepantla de Baz	\$ 197,983.83	83.7	16.52 %
15 033	Ecatepec de Morelos	\$ 155,294.13	156.26	12.96 %
15 121	Cuautitlán Izcalli	\$ 95,863.04	110.3	8.00 %
15 109	Tultitlán	\$ 61,610.50	70.75	5.14 %

Fuente: Elaboración propia con base en Estadística Básica Municipal, INEGI, Censo de Población y Vivienda 2020.

Con base en la extensión territorial total de esta zona metropolitana, los municipios que generan mayor actividad económica son también los municipios con una mayor extensión territorial.

d) Educación

Con una de las poblaciones más grandes de las zonas metropolitanas la del Valle de Cuautitlán-Texcoco, presenta datos preocupantes sobre el nivel de escolaridad de su población en edad académica, en este sentido entre los municipios con problemas de inserción escolar en todos los niveles educativos se encuentra Ecatepec de Morelos donde solo el **17.2%** de su población en edad escolar de 6 a 18 años acude a la escuela. Bajo la misma condición, se encuentran los municipios de Nezahualcóyotl igualmente con el **17.2%** de su población con acceso y seguimiento a la educación, el municipio de Naucalpan de Juárez con el **16.6%**, Tlalnepantla de Baz con **16.2%** y finalmente Chimalhuacán con el **17.9%**.

Municipio	Total	Asiste a la escuela	No asiste a la escuela	No especificado
Ecatepec de Morelos	1,362,028	234,842	1,123,523	3,663
Nezahualcóyotl	907,850	156,886	748,892	2,072
Naucalpan de Juárez	697,959	116,262	580,642	1,055
Tlalnepantla de Baz	572,703	93,021	478,680	1,002
Chimalhuacán	552,046	98,872	452,741	433

Fuente: Elaboración propia con base en Estadística Básica Municipal, INEGI, Censo de Población y Vivienda 2020.

4.3.2 Zona Metropolitana del Valle de Toluca

Las ciudades más importantes de la zona metropolitana del Valle de Toluca son: Toluca, Metepec, Zinacantepec, Lerma y Tenango del Valle. Es la zona metropolitana más cercana a la del Valle de México, con 66 kilómetros de distancia entre ambas. Cabe resaltar que la creciente económica de la ciudad abarca desde sus polos: Zinacantepec, Tenango del Valle y Lerma.

a) Movilidad

La ciudad de Toluca tiene muchas vialidades, las más importantes son Paseo Tollocan, inicia en el Monumento a la Marina en paseo Matlazincas en la zona Norte de la ciudad de Toluca y a la altura de ciudad universitaria inicia Paseo Tollocan puente entre el tramo de Hidalgo puente y Juárez sur, y el puente entre Juárez sur y Morelos (antes puerta Tolotzin, ahora torres bicentenario). En este punto empieza el tramo poniente - oriente, hasta el monumento a Emiliano Zapata en San Mateo Atenco, recorre los municipios de Toluca, Metepec y Lerma, es la vía más larga del Valle de Toluca es parte de la comunicación con la ciudad de México ya que se convierte en la Carretera Federal 15 (México-Toluca), otro dato es que el distribuidor industrial Toluca Lerma cuenta con múltiples parques industriales, recorre totalmente la ciudad de oriente a poniente.

b) Educación

La educación es uno de los pilares que hacen sostenible la aspiración a un desarrollo económico. Entre los municipios con datos significativos sobre su nivel de escolaridad como de posibilidad de asistencia a una institución educativa se encuentra el Estado de México donde únicamente el **20.7%** de su población mayor de 12 años y más, en edad escolar tienen acceso a la educación, a estos datos continúan los municipios de Toluca con el **19.2%**, Metepec con **19.4%** y finalmente Zinacantepec con el **19%** de su población asisten a la escuela.

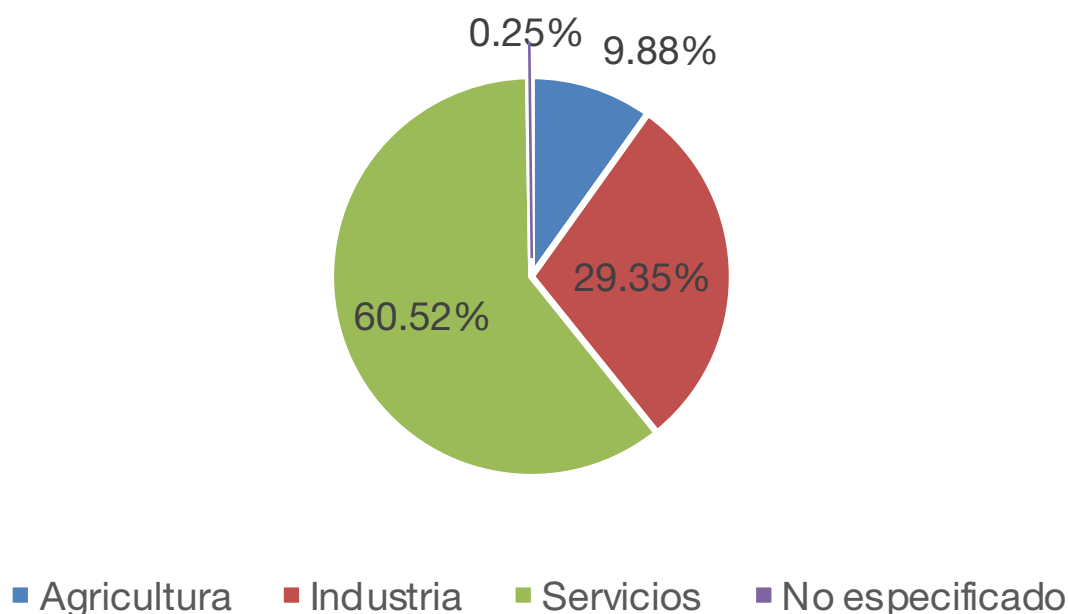
Municipio	Total	Asiste a la escuela	No asiste a la escuela	No especificado
Estado de México	13,742,847	2,489,263	11,237,013	16,571
Toluca	738,484	142,510	595,638	336
Metepiec	203,078	39,466	163,434	178
Zinacantepec	160,887	31,884	128,975	28
Lerma	135,525	26,011	109,480	34

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de la Población de 12 y más años de edad escolar.

c) Economía

Según datos del Censo de Población y Vivienda 2020, elaborado por el INEGI, su población económicamente activa es de **1,162,345 habitantes**, es decir, el **13.60%** de la población económicamente activa de la entidad, y su población no económicamente activa es de **718,038 habitantes**, lo que representa el **13.91%** de la población no económicamente activa del territorio mexiquense.

Porcentaje de la población ocupada según sector económico 2019.



Fuente: Elaboración propia con base en Estadística Básica Municipal, INEGI, Censo de Población y Vivienda 2020.

c) IMAE - Índice Municipal de Actividad Económica.

Clave del municipio	Municipio	IMAE (Base 2013) millones de pesos	Superficie Km ²	% Aportación del PIB de ZM Toluca
15 005	Almoloya de Juárez	125.6	9.46	0.0411
15 018	Calimaya	1301.68	104.26	0.4256
15 027	Chapultepec	128.32	11.51	0.0420
15 051	Lerma	34168.9	230.87	11.1727
15 054	Metepiec	53457.62	67.45	17.4799
15 055	Mexicaltzingo	199.87	11.74	0.0654
15 062	Ocoyoacac	11757.66	138.26	3.8446
15 067	Otzolotepec	7263.21	129.94	2.3750
15 072	Rayón	286.62	22.94	0.0937
15 073	San Antonio la Isla	1945.96	23.32	0.6363
15 076	San Mateo Atenco	13282.06	21.13	4.3430
15 087	Temoaya	986.7	191.26	0.3226
15 090	Tenango del Valle	4036.23	211.08	1.3198
15 106	Toluca	163495.13	426.86	53.4605
15 115	Xonacatlán	1392.94	33.25	0.4555
15 118	Zinacantepec	11995.45	313.93	3.9223

Fuente: Elaboración propia con base en Estadística Básica Municipal, INEGI, Censo de Población y Vivienda 2020.

4.3.3 Zona Metropolitana de Santiago Tianguistenco

a) Movilidad

Actualmente, los accesos al municipio presentan afectaciones debido a la conclusión de la temporada de lluvias, este es uno de los principales factores que afecta la movilidad entre la extensión territorial de la zona metropolitana. Dentro de ella existen 12 ciudades repartidas entre los seis municipios que la conforman.

b) Educación

En términos de educación, los municipios que conforma la ZMST, se caracterizan por su alta inserción escolar en comparación de las dos zonas metropolitanas vecinas. El municipio con mayor asistencia escolar es Almoloya del Río con el 18%.

Diagnóstico de competitividad de las ciudades mexiquenses

Municipio	Total	Asiste a la escuela	No asiste a la escuela	No especificado
Estado de México	13,742,847	2,489,263	11,237,013	16,571
Almoloya del Río	9,917	1,882	8,035	
Atizapán	10,034	1,892	8,126	16
Capulhuac	29,203	5,240	23,955	8
Texcalyacac	4,546	893	3,652	1
Tianguistenco	65,765	12,151	53,600	14
Xalatlaco	23,694	4,135	19,554	5

Fuente: Elaboración propia con base en Estadística Básica Municipal, INEGI, Censo de Población y Vivienda 2020.

c) Economía

En materia industrial, algunas empresas todavía no están empadronadas, por lo que el objetivo es identificarlas, registrarlas y unificarlas para dar un poco más de auge a este sector que forma parte del desarrollo del municipio. Esta zona metropolitana es la que cuenta con menos extensión territorial, ya que en su totalidad, abarca sólo 304 km², lo que representa el 1.4% de la superficie total de la Entidad, con una densidad de población de 602.9 hab./km².

La economía informal representa una gran parte de la actividad económica en esta zona metropolitana caracterizada por los comercios ambulantes y mercados sobre ruedas (tianguis) que cada martes se instala en la zona centro del municipio. Como parte de la reorganización de la actividad comercial y entre las iniciativas del próximo presidente municipal se mantiene entre sus objetivos, establecer comunicación con todos los liderazgos y la representación social para buscar la mejor estrategia que sea funcional para la población que vive del comercio y quienes viven dentro de donde se lleva el comercio.

d) IMAE - Índice Municipal de Actividad Económica.

Entre los principales indicadores de la economía en la zona metropolitana utilizamos el IMAE que proporciona los datos generales sobre la capacidad productiva dentro de las fronteras que demarcan al Valle de Tianguistenco. A continuación, se muestran los datos sobre la aportación al PIB de cada municipio.

Diagnóstico de competitividad de las ciudades mexiquenses

Clave del municipio	Municipio	IMAE (Base 2013) millones de pesos	Superficie Km ²	% Aportación del PIB de ZM Santiago Tlanguistenco
15 006	Almoloya del Río	125.6	9.46	1.0392
15 012	Atizapán	392.74	8.46	3.2496
15 019	Capulhuac	2549.04	21.5	21.0913
15 043	Xalatlaco	346.93	110.43	2.8706
15 098	Texcalyacac	102.62	25.43	0.8491
15 101	Tlanguistenco	8568.81	131.83	70.9002

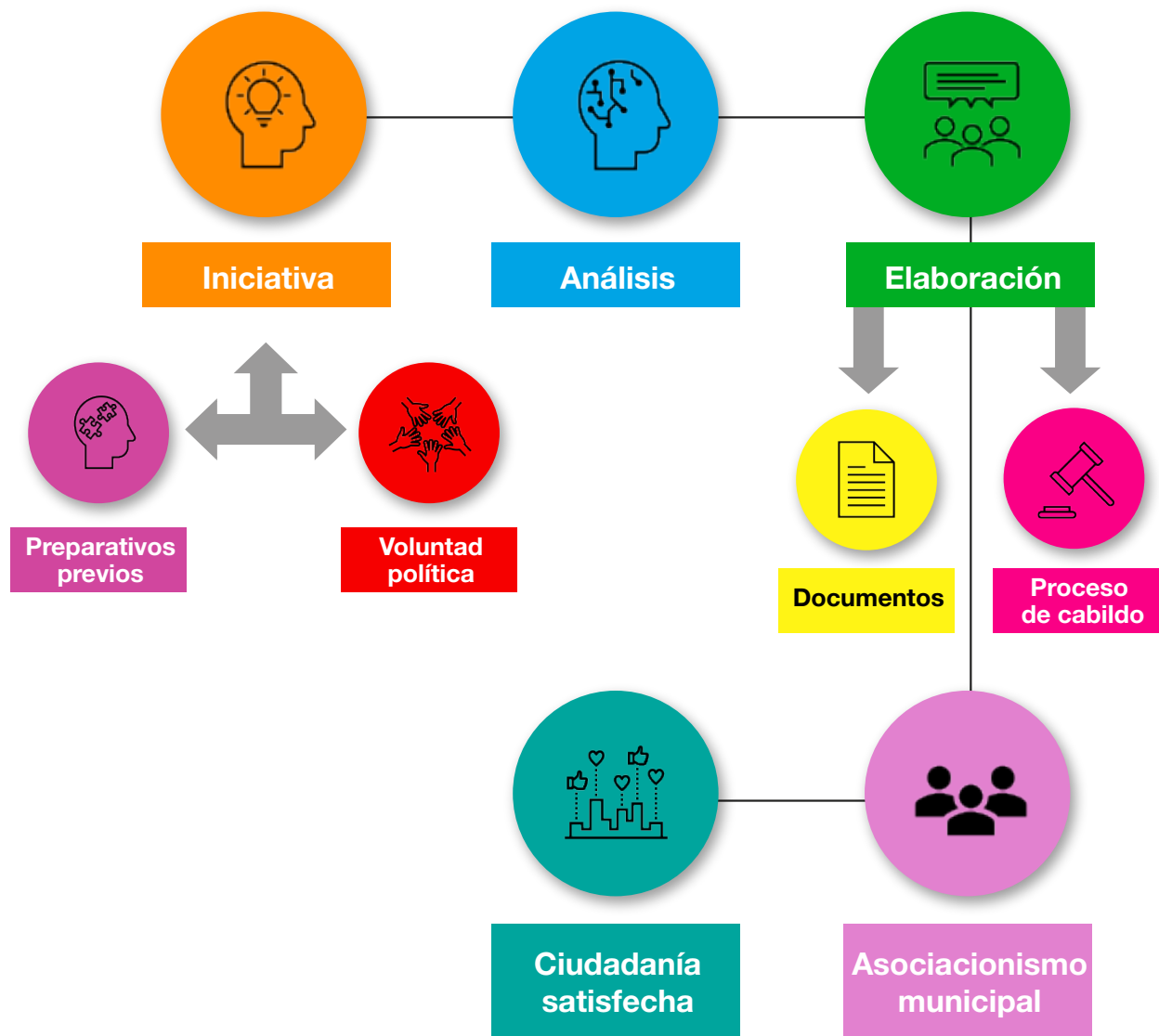
Fuente: Elaboración propia con base en Estadística Básica Municipal, INEGI, Censo de Población y Vivienda 2020.

5

Conformación del asociacionismo municipal



5.1 Ruta para la conformación del asociacionismo municipal



5.2 Iniciativa

En esta primera parte surge la idea de desarrollar el asociacionismo municipal, se toma la iniciativa por medio de un municipio (el presidente municipal), cabe mencionar que esta idea no es por mera ocurrencia, ya que esto se determina a través de las condiciones y el contexto en que se encuentran los municipios, conociendo los problemas, necesidades y fortalezas propias de la localidad y sus instituciones.

Antes de proponerlo a los demás presidentes municipales, se trabaja en los preparativos previos. Se presenta una propuesta tentativa que justifique de manera jurídico-administrativa ante el cabildo los motivos del asociacionismo, para que el ayuntamiento de luz verde a la iniciativa y se proceda a realizar la planeación de la reunión y la convocatoria hacia los municipios con los que se pretende asociarse.

La iniciativa se puede integrar por:

- Justificación normativa.
- Municipios que integran la propuesta de asociación.
- Materia de asociación.
- Propósitos y funciones que desarrollará tentativamente.

En el siguiente esquema pueden identificarse las fases de los preparativos previos:



En las reuniones organizadas por el presidente que tiene la propuesta, la expone a los presidentes municipales con los que quiere asociarse. Para ser eficiente la presentación de la propuesta de asociación, es recomendable tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Tener bien identificados los problemas comunes.
- Identificar las oportunidades de desarrollo.
- Expresar claramente los beneficios que traerá la asociación.
- Elaborar la propuesta del objetivo, objeto y funciones de la asociación.
- Contener la exposición de motivos y la justificación.

Voluntad política

Se debe contar con la voluntad política por cada una de las partes que conforman el asociacionismo municipal, hacer conciencia de la equidad de condiciones entre los municipios y la igualdad en beneficios que se obtendrán.

La fórmula asociativa con carácter voluntario permite regir la organización, el funcionamiento y las actividades a desarrollar de los municipios asociados de manera homologa⁸. Por lo tanto, en la primera reunión es recomendable hacer una exposición donde se planteen los motivos y justificación de tal asociación ante los municipios.

⁸ Galván Meraz, Francisco Javier y Santín del Río, Leticia (coord.), *Asociacionismo intermunicipal, estrategias para el manejo sustentable del territorio y de los servicios públicos en México*, Guadalajara, Arlequín, p. 24.

Conformación del asociacionismo municipal

Contenido de la exposición de motivos y la justificación.

- Atribuciones y responsabilidades jurídicas municipales (Marco normativo, breve y puntual).
- Planteamiento general explicando las soluciones propuestas a través de la creación del asociacionismo municipal: visibilizar los problemas y necesidades que comparten los municipios. Pero también las potencialidades que tiene cada municipio para atender el problema, donde se hace evidente que la asociación entre estas localidades multiplica la eficacia de los servicios brindados, la eficiencia de los recursos y resultados que generan ciudadanos satisfechos.

5.3 Análisis

Una vez expuesta la propuesta tentativa de asociación, retroalimentada y aceptada por los presidentes municipales, se inicia la etapa de análisis, la cual se desarrolla a través de las reuniones que se podrán planear de forma calendarizada, en periodos determinados y realizarse minutas para su mejor organización y desarrollo. En estas reuniones se lleva a cabo la asignación e integración del personal para las mesas de trabajo, donde analizarán la información de cada municipio con el fin de formular una propuesta integradora.

Al realizar el análisis se presentan tres partes de la investigación que son fundamentales: diagnóstico, propuesta y retroalimentación de las autoridades municipales.

I. Diagnóstico. Se dan a conocer los problemas, necesidades, fortalezas, debilidades y las características de cada uno de los municipios. Ello va a permitir conocer la viabilidad de la asociación considerando:

- Los recursos con los que cuenta el municipio para el desarrollo en materia del asociacionismo, estos no solo pueden ser económicos, también materiales, tecnológicos, etc.
- Realidades locales, es decir, considerar la diversidad cultural, política, territorial, económica, etc. Así como también las particularidades locales, identificar la convergencia entre ambos municipios, es decir, los problemas en común y materias concurrentes.

II. Propuesta. Se plantean las soluciones y estrategias, se definen las soluciones viables ante el o los problemas observados, cabe hacer hincapié que la asociación no sólo atiende temas en torno a los servicios públicos, sino en todo el ámbito de las atribuciones y responsabilidades del municipio, apegándose al criterio de flexibilidad y adaptabilidad⁹, a un criterio de homologación y eficiencia.

⁹ Artículo 30 Bis, Ejercicio de las atribuciones del ayuntamiento; a) Criterio de flexibilidad y adaptabilidad. El Apartado “A” de este artículo empata con la esencia asociacionismo, ya que representa la visión de criterios menos rígidos ante la norma, pues considera la adaptabilidad ante las condiciones sociopolíticas, culturales e históricas del municipio para resolver de manera pronta y expedita los requerimientos de la comunidad.

III. Retroalimentación de las autoridades municipales. Una vez integrada la propuesta, se presenta ante los municipios para establecer modificaciones, presentar aclaraciones y, sobre todo, determinar la conformidad de cada una de las partes que conformarán la Asociación. En concreto, será una revisión normativa, revisión de la participación y aportes de los integrantes.

En el análisis también se designa al personal clave para el desarrollo del proyecto, es decir, al equipo de trabajo que se encargará de la elaboración del proyecto, convenio, reglamento y la documentación necesaria para la publicación del convenio de asociación.

5.4 Elaboración

Contando con la decisión política de los integrantes que impulsan el asociacionismo, lo siguiente es la elaboración del proyecto, junto con los documentos normativos y los procedimientos que el ayuntamiento debe realizar para la conformación del asociacionismo en los que se desarrolla el proceso de cabildo y la aprobación.

Documentos:

- A. Proyecto.** Planeación de las actividades que se van a llevar a cabo para hacerle frente a la problemática encontrada o para diseñar estrategias para el área de oportunidad, de acuerdo con el objeto del asociacionismo.
- B. Convenio - Reglamento.** El convenio es la expresión de la voluntad de asociación de los municipios para realizar un cierto número de actividades, constituyendo un “pacto local intermunicipal”, que tiene por finalidad definir las reglas prácticas de funcionamiento. El reglamento interior, es el documento que presentan los presidentes municipales a los Ayuntamientos para la aprobación de la asociación¹⁰.
- C. Carta de Entendimiento.** La carta de entendimiento es un documento que declara la voluntad para actuar con un fin en común y con valores entendidos entre dos o más entidades, establece principios generales de actuación que orientan la relación de las partes, enmarca las relaciones de colaboración y tiene contenido político¹¹. Cabe aclarar que este documento no contiene eficacia jurídica, pero puede dar paso a un convenio con compromisos concretos.

5.5 Asociacionismo municipal

Una vez elaborado el convenio de asociación se pasa a acuerdo y se procede a formalizarlo mediante las firmas de los presidentes municipales de los municipios involucrados.

¹⁰ Secretaría de Desarrollo Social, Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Ordenación del Territorio, Dirección General de Equipamiento e Infraestructura de Zonas Urbano-Marginadas: “Formación de Servidores Públicos Municipales, actualización de materiales didácticos. Módulo 3, Intermunicipalidad”, primera edición 2005, segunda edición 2010, p.13.

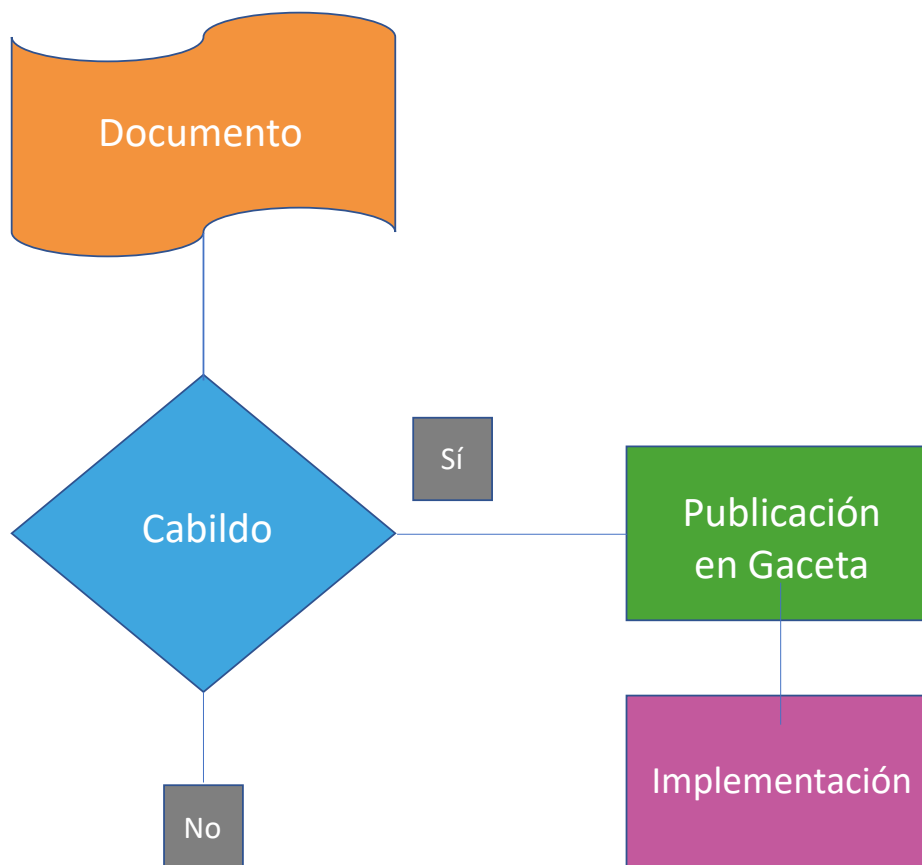
¹¹ SEPIE (s/f) Memorandos de entendimiento, Ministerio de ciencia, innovación y universidades. España. Consultado en web: http://sepie.es/doc/internacionalizacion/mou_min.pdf.

Conformación del asociacionismo municipal

Previamente se elabora la carpeta con la documentación necesaria para enviar a publicación el Convenio de la Asociación.

Proceso de cabildo para la aprobación del asociacionismo municipal:

1. Envío de la propuesta final a cada ayuntamiento.
2. Revisión de la propuesta.
3. Dictamen de la propuesta.



En esta parte ya está constituida la asociación y su adecuada implementación es el pilar que traerá los resultados deseados y benéficos que se esperaban del asociacionismo municipal. Se aspira a una buena organización y funcionamiento entre los integrantes como de las instancias que van a dar vida al asociacionismo.

5.6 Ciudadanía satisfecha

El resultado de utilizar la herramienta del asociacionismo en los municipios en primera instancia se verá reflejado en los servicios que se brindan a las localidades, en segunda instancia, en un manejo eficiente de los recursos con los que cuentan los municipios, lo que da como resultado una ciudadanía satisfecha, ya que los presidentes municipales tienen un término en su gobierno, las administraciones cambian, pero los ciudadanos se quedan.

6

Factores que influyen sobre las capacidades institucionales de los municipios



Factores que influyen sobre las capacidades institucionales de los municipios



Fuente: Elaboración propia con base en Memorandos de entendimiento, Ministerio de ciencia, innovación y universidades, España.

En el municipio se realizan una serie de procedimientos y rutinas que podrían influir en la concertación o no del asociacionismo municipal, tienen que ver con los factores antes citados, ya que pueden brindarle respaldo institucional o anteponer barreras que se formulan en las mismas normatividades, en el complejo y pesado proceso burocrático que puede generar pérdida de tiempo o costos elevados¹².

6.1 Procedimientos administrativos, gubernativos y legislativos

En México la innovación de los instrumentos de gestión de los estados y sus localidades forman parte de una nueva cultura política. Es necesaria la reinención y la creación de nuevas formas de tomar decisiones sobre las zonas metropolitanas, ya que se encuentran en constante crecimiento, viven cambios y las vocaciones de las ciudades se transforman.

La aplicación de nuevas prácticas, métodos, fórmulas y herramientas buscan el fortalecimiento de las capacidades de gobernanza metropolitana. Encontramos un panorama de precedentes en zonas metropolitanas que implementan el asociacionismo municipal para brindar mayor desarrollo en sus localidades y direccionarse hacia la modernización administrativa.

¹² *ibidem*, p. 14-15.

Factores que influyen sobre las capacidades institucionales de los municipios

Son los beneficios propositivos del asociacionismo lo que hace de esta una herramienta eficiente, pues su actitud se dirige hacia la acción, pero no de manera precipitada, si no, de la reflexión para llegar a conclusiones correctas o soluciones viables ante desafíos que enfrentan los municipios en ámbitos de sus facultades y en los factores con los cuales se relaciona. Para esclarecer y conocer más a fondo los tiempos y movimientos al realizar el asociacionismo municipal se puede clasificar en tres procedimientos: administrativos, gubernativos y legislativos, es importante observar que cada uno se presenta en un momento específico, sin embargo, pueden estar involucrados entre sí y el resultado de un procedimiento puede tener efectos en el otro.

- Procedimientos administrativos.

Se refieren al conjunto de trámites o fases que se llevan a cabo para la creación, organización, seguimiento y evaluación del asociacionismo municipal, éstos se basan de acuerdo con las capacidades institucionales de los ayuntamientos en la materia.

Instancias y miembros del ayuntamiento que participan en el procedimiento de asociación:

1. Presidente municipal. Este actor político dará iniciativa al asociacionismo municipal, al surgir la idea de asociarse ya sea por parte de este, o podrán ser sugeridas al presidente por medio de las secretarías que requieran esta asociación en su respectiva materia, de la idea de otros actores municipales (integrantes del cabildo) y por recomendación de estos, e incluso la idea puede surgir desde la ciudadanía, mediante la Ley de Participación Ciudadana los ciudadanos podrán promover iniciativas¹³.
2. Cabildo. El papel que realiza el cabildo es la base para dar inicio formal al proceso de asociacionismo municipal, después de surgir la idea se presenta la iniciativa de asociación, con las debidas justificaciones y la exposición de motivos; es decir, con la idea integrada la cual se presentará ante el cabildo, mismo que analizará su aprobación y dará el veredicto mediante la votación.

- Procedimientos gubernativos.

El ayuntamiento es el encargado de realizar la sesión de cabildo, por medio de esta se obtiene la aprobación del proyecto de asociacionismo (supóngase afirmativa la respuesta). Por lo tanto, el fin en este procedimiento es obtener mediante el proceso de cabildo su aprobación.

- Procedimientos legislativos.

Anteriormente se mencionó la autonomía municipal, se entiende que esta es un pilar para las localidades y a la cual el asociacionismo municipal potencializa. Por su relación entre la autonomía y los procedimientos legislativos, que llevan a cabo los municipios para la creación de una asociación formal, ya que se debe aprovechar con mayor

¹³ Torreón, Ciudad en equipo, Administración 2019-2021, "ABC del Cabildo", http://www.torreon.gob.mx/cabildo/pdf/ABC_Cabildo.pdf.

Factores que influyen sobre las capacidades institucionales de los municipios

frecuencia la facultad de la asociación y las ventajas que esta trae para una consolidación sólida y fuerte.

Teniendo el respaldo por los ayuntamientos que conforman la asociación puede buscarse la personalidad jurídica como instrumento legal y aliado que facilite el desarrollo del trabajo, la toma de decisiones, presencia para la gestión de recursos y asistencia técnica nacional e internacional.

Las intervenciones de los actores centrales, como lo es el ejecutivo federal, pueden significar para los municipios una limitante para ejercer sus capacidades y un delimitante frente al marco legal nacional. Por estos motivos se ocupa de una herramienta que dé sustento a la autonomía y para esto se realiza la creación de un organismo público descentralizado de tipo horizontal para la toma de decisiones para la gestión diversa de los servicios públicos que determinen los municipios que deciden asociarse.

Los municipios asociados conservan sus obligaciones y facultades constitucionales, aun cuando realicen de forma común a través del organismo público descentralizado uno o varios servicios públicos o alguna de sus funciones.

En este rubro de procedimientos, en los ajustes constitucionales se les otorgó a los municipios ampliar su capacidad asociativa para prestación de servicios públicos, no sólo a los ayuntamientos dentro de una misma entidad federativa, sino entre dos o más estados, siendo necesario contar con la aprobación de las legislaturas de los estados respectivos.

Esquema de los procesos que se llevan a cabo en los procedimientos:

Proceso administrativo

- Etapas de iniciativa , análisis y elaboración.
- El presidente municipal convoca a sesión de cabildo para presentar la propuesta de asociación.
- Aprobación de cabildo para iniciar el proyecto de asociación.
- Proyecto de asociacionismo municipal integrado y aceptado por todas las partes; posteriormente, se envía a aprobación de cabildo en cada municipio.
- Convocatorias a reuniones y el orden del día de cada reunión, minuta Actas de acuerdos de las reuniones.
- Estructura orgánica del asociacionismo. Integrantes, asignación de funciones, facultades (se realiza desde la elaboración).

Procedimiento gubernativo

- Etapa de la conformación del asociacionismo municipal.
- Firmas de los documentos, carta de entendimiento o convenio.

Procedimiento legislativo

- Etapa de asociacionismo municipal.
- Posterior a la aprobación del convenio para la creación del asociacionismo, designar al responsable de presentarlo para su publicación en la gaceta del municipio o del estado.
- Aprobación de la Legislatura del Estado en casos de asociacionismo con municipios de otros estados, y la creación de un organismo público descentralizado.

Factores que influyen sobre las capacidades institucionales de los municipios

- Estudios de caso.

El modelo de asociacionismo municipal es un instrumento relativamente nuevo, se considera que es reconocido desde que se incluye en la Constitución, con el artículo 115, pero su implementación se ha desarrollado en los últimos años con más entusiasmo por las entidades del territorio mexicano, sobre todo por el impacto que ha causado cuando se incluye en las acciones que realizan los gobiernos. Ejemplo de ello son las localidades que han implementado esta herramienta con éxito como Guadalajara con una serie de asociaciones municipales de entre ellas la Junta Intermunicipal de medio ambiente...(JIRA), Junta Intermunicipal de Medio Ambiente para la Gestión Integral de la Cuenca del Río Coahuayana (JIRCO), Sistema Intermunicipal de Manejo de Residuos (SIMAR), etc.

Veracruz con el sistema de agua y saneamiento metropolitano Veracruz, Boca del Río y Medellín. Estado de México con la firma del Convenio y Carta de Entendimiento entre los municipios de la entidad para la Estrategia de Gobernanza Metropolitana, etc. Así como muchos territorios que han ido popularizando esta práctica y tomando conciencia sobre la formalidad que esta debe tener ya que sus bondades y fortalezas estarán siempre respaldadas por la ley.

- Asociacionismo Municipal en Guadalajara Jalisco, el caso SIMAR sureste.

La modernización y desarrollo de las ciudades dependerán de las acciones de sus gobiernos, esto es lo que nos hace notar Guadalajara, Jalisco y sus localidades con la implementación del asociacionismo municipal, y mediante este la creación de proyectos y estrategias para gestionar los problemas que se presentan en las localidades.

A principios del año dos mil, la ciudad refleja problemas que inquietaban a sus gobernantes y afectaban a sus ciudadanos, resultado que probablemente deviene de los rezagos en infraestructura, equipamiento para la prestación de servicios públicos, desequilibrio social y económico escasos recursos financieros, técnicos y humanos para atender la demanda de la población¹⁴. Por lo anterior se piensa en el asociacionismo municipal como herramienta que puede ayudar a resolver los problemas de una manera más efectiva en los ámbitos en que no se han podido generar con otro tipo de métodos y estrategias, que, aunque fueran viables, incrementaban los gastos económicos, materiales, humanos, etc.

Guadalajara ha realizado asociaciones municipales e intermunicipales en diferentes materias como lo es medio ambiente para la gestión del agua o el manejo de residuos, todas apegadas en el marco de la ley, las responsabilidades y atribuciones que les concede el artículo 115 constitucional.

En 2008 se crea el Sistema intermunicipal de manejo de residuos (SIMAR), impulsado por medio de la Secretaría de Desarrollo Rural (SEDER) y los Gobiernos Locales. Ante la problemática compartida por varios municipios de Guadalajara (Mazamitla, Quitupán, Valle de Juárez, La manzanilla de la Paz, concepción Buenos Aires, Tuxcueca, Tizapán

¹⁴ *ibidem*, p. 11.

Factores que influyen sobre las capacidades institucionales de los municipios

el Alto, Santa María del Oro y Teocuitatlán de Corona del estado de Jalisco, y Marcos Castellanos del estado de Michoacán.) por el manejo inadecuado e irresponsable de los residuos. La conformación del asociacionismo fue un proceso integrado por Diagnósticos, planeación, organización e intervención de los actores municipales para generar un proyecto en donde las voluntades estuvieran de acuerdo, los intereses fueran equitativos y los problemas homologados.

También se pasó por la etapa de procedimientos administrativos, gubernativos y legislativos, pues el modelo asociativo se constituyó como organismo descentralizado intermunicipal, lo que le da personalidad jurídica, patrimonio y régimen jurídico propio.

La finalidad fue conjuntar esfuerzos para establecer una asociación intermunicipal con el carácter de Organismo Público Descentralizado para la inversión y administración de infraestructura para la prestación del servicio público de limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos sólidos; así como el diseño e implementación final de políticas públicas. Con el éxito de la asociación en 2009 se adhieren al proyecto más ayuntamientos por la buena organización y funcionamiento, también se retoma como modelo para crear en otras localidades los SIMARES¹⁵.

¹⁵ *ibidem*, p. 18-19.

7

Cooperación internacional para el desarrollo a nivel local



Cooperación internacional para el desarrollo a nivel local

Para entender el fenómeno del asociacionismo municipal a nivel internacional, es necesario empezar hablando de la cooperación internacional para el desarrollo, la cual engloba todas aquellas actuaciones destinadas a promover el desarrollo, y que se realizan a través de un diverso conjunto de instrumentos como la Ayuda Oficial al Desarrollo, dialogo político u otros¹⁶.

La Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) son aquellas actuaciones que provienen de manera exclusiva de los entes públicos de los países desarrollados y que se realizan en concepto de donaciones o préstamos. Otro instrumento es la cooperación descentralizada, la cual es impulsada a nivel local por gobiernos locales y regionales u orientada hacia ámbitos locales, y es llevada a cabo por actores que no son el Estado.

El esfuerzo de internacionalización del espacio local se centra en los ámbitos político, económico, social y cultural. La cooperación internacional para el desarrollo municipal nace como un instrumento en respuesta a las exigencias de la población. La vía más antigua y sencilla de cooperación internacional municipal han sido los hermanamientos entre dos localidades de distintos países.

A nivel internacional los gobiernos locales son actores clave para la cooperación internacional para el desarrollo. Una de las mayores contribuciones que ofrecen los gobiernos locales es la especialización, igualmente la participación internacional de estos gobiernos locales se da a través de programas de carácter internacional, en foros de discusión, elaboración de propuestas, diplomacia de las ciudades, intercambio cultural, relaciones de cooperación u otras formas de cooperación¹⁷.



¹⁶ Fondo Cantabria Coopera, “La Acción Exterior y la Cooperación Internacional para el Desarrollo en el Ámbito Municipal”, 2014, p. 13-18, <https://proyectoallas.net/wp-content/uploads/2018/01/La-acci%C3%B3n-exterior-y-la-cooperaci%C3%B3n-internacional-para-el-desarrollo-en-el-%C3%A1mbito-municipal.pdf>.

¹⁷ Federación Española de Municipios y Provincias, Dirección de Relaciones Internacionales y Cooperación, Área de Cooperación para el Desarrollo, “Manual de gestión de: La Cooperación para el Desarrollo de los Gobiernos Locales”, 2011, p 11, <http://femp.femp.es/files/566-1077-archivo/ManualdeCooperaci%C3%B3nFEMP2011.pdf>.

La implementación de dichos proyectos o programas de cooperación por parte de las entidades locales conlleva la utilización de recursos técnicos y financieros de la administración. En este sentido, la cooperación para el desarrollo ha de considerarse como una política pública más dentro de las competencias municipales.

7.1 Hermanamiento de ciudades

El Programa de Ciudades Hermanas se generó por la iniciativa del entonces presidente de los Estados Unidos de Norteamérica, el general Dwight D. Eisenhower, quien en el año de 1959 convocó a un programa masivo de comunicación entre los norteamericanos y los demás habitantes del hemisferio, este programa se llamó “pueblo a pueblo” (*People to People* en inglés). Teniendo como principios básicos el entendimiento entre los pueblos del mundo y la preservación de la paz.

Con lo anterior podemos decir que un hermanamiento es el encuentro de dos municipios que quieren proclamar su asociación para actuar en un ámbito europeo, confrontar sus problemas y desarrollar entre ellos relaciones de amistad cada vez más estrechas¹⁸.

La idea del hermanamiento de ciudades surgió en Los Estados Unidos poco después de la Segunda Guerra Mundial, con el objetivo de aportar con la población mundial lazos de unión y amistad mayores y de promover proyectos en beneficio mutuo. Aunque el concepto es mucho más popular en Los Estados Unidos que en otros sitios, hoy en día se ha extendido por todos los continentes, dando lugar a algunos hermanamientos muy interesantes.

El primer antecedente registrado en el Sistema de Naciones Unidas en donde se abordó el fenómeno del hermanamiento de ciudades ocurrió en 1964, en ocasión de la Primera Conferencia Africana de Cooperación Mundial Intercomunal. En ese entonces, se reconoció a los hermanamientos como instrumentos que fomentaban relaciones armónicas y de colaboración entre ciudades de todos los países.

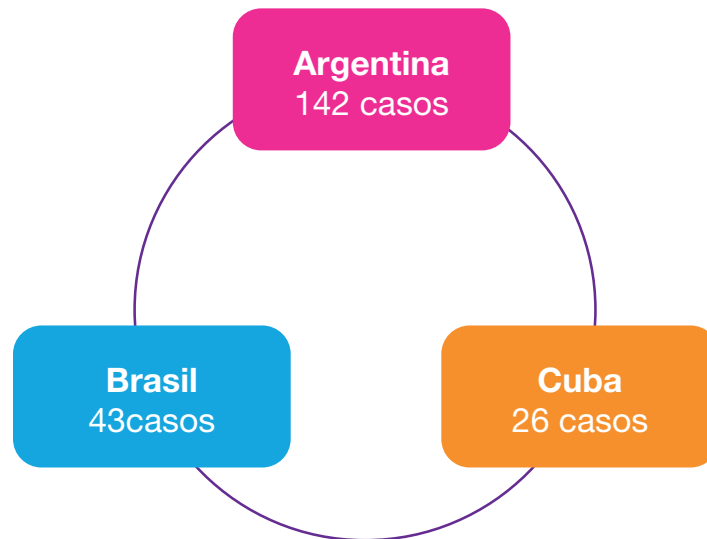
Por su parte, en diciembre de 1971, la XXVI Asamblea General de las Naciones Unidas abordó el tema “El hermanamiento de ciudades como medio de cooperación internacional”. La resolución 2861, adoptada en esa oportunidad, señaló que “el hermanamiento de ciudades representaba un mecanismo de cooperación de un valor excepcional, porque ponía en contacto entre los países, no solamente a los dirigentes locales, sino a poblaciones enteras”. El documento destacaba que “la cooperación internacional de las colectividades locales puede desempeñar una función importante en la unión de los pueblos”, por lo que consideró a la “cooperación intermunicipal mundial como un complemento natural de la cooperación de los estados y de las organizaciones intergubernamentales”.

En América Latina los países con más acuerdos bilaterales (entre municipios) de

¹⁸ Conseil des Communes et Régions d'Europe, Council of European Municipalities and Regions, (CCRE, CEMR), “Los Hermanamientos para el Mundo de mañana, Guía Práctica”, 2008, p. 2, http://femp.femp.es/files/120-45-CampoFichero/Guia_hermanamientos.pdf.

Cooperación internacional para el desarrollo a nivel local

hermanamientos son Argentina, Brasil y Cuba. Muchos de estos hermanamientos se dan principalmente con ciudades europeas.



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Batista, Sinoel et al. "La apertura al exterior de las ciudades latinoamericanas y la cooperación descentralizada", *Observatorio de Cooperación Descentralizada Unión Europea - América Latina*, Barcelona, 2008, p.79.

7.1.1 Estudios de caso internacionales

7.1.1.1 Argentina

Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Cuenta con su propia Subsecretaría y Dirección General de Relaciones Internacionales, la cual está dirigida a desarrollar sus relaciones con el exterior. Buenos Aires cuenta con 34 acuerdos de hermanamiento y 40 acuerdos de cooperación internacional, entre los que destacan sus relaciones con:

- **Berlín, Alemania:** programa de cooperación cultural y actividades sobre derechos humanos y memoria.
- **Milán, Italia:** programas de cooperación cultural.
- **Montevideo Uruguay:** acciones conjuntas en el área de turismo.
- **París, Francia:** intercambios en áreas de planeamiento urbano y seguridad.
- **Roma, Italia:** intercambio sobre políticas de descentralización.
- **San Pablo, Brasil:** actividades en el área de cultural, comercio y medio ambiente¹⁹.

Río Grande. En la búsqueda de ampliar derechos y ante la falta de recursos municipales, establece un Acuerdo de Cooperación con la Asociación Civil Hjelpemiddelfondet de Oslo (Noruega). Mediante la cual se transfiere conocimiento, tecnología y recursos

¹⁹ Batista, Sinoel et al., La apertura al exterior de las Ciudades Latinoamericanas y la Cooperación Descentralizada: Colección de Estudios de Investigación, Número 3, Diputación Barcelona, 2008, p. 87, https://www.observ-ocd.org/sites/observ-ocd.org/files/2018-03/385_193.pdf.

materiales. Este acuerdo permitió la creación de un Banco Ortopédico Municipal más grande para las personas con discapacidad, así como la transferencia tecnológica y de conocimiento permitió reparar y fabricar elementos ortopédicos adaptados para cada paciente²⁰.

7.1.1.2 Brasil

San Pablo. A partir de 2001 pasó a tener una Secretaría de Relaciones Internacionales, lo cual le permitió establecer contacto y proyectos con organizaciones como el Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, OMS, UNESCO; ONU Hábitat, entre otros.

- Ha tenido diversos acuerdos de cooperación bilateral con ciudades como Osaka, Japón, con quienes ha cooperado en áreas de gestión de residuos sólidos e informatización de la administración.
- Con ciudades francesas como París, Ile-de-France, Provence- Alpes-Cote-D'azur, Lyon, Saint Denis, Marseille y Lille en diferentes áreas, que van desde redes de enseñanza municipal, intercambios académicos, rehabilitación de áreas urbanas, diagnóstico de residuos sólidos, intercambio cultural, gestión hospitalaria, medicina de emergencia, entre otros.
- La primera ciudad hermana de San Pablo fue Milán, Italia. Estas dos ciudades se han apoyado mutuamente en la financiación de obras, así como en la construcción técnica de otras edificaciones.
- Con Buenos Aires, Argentina han impartido clases de español en las escuelas de la red municipal de San Pablo.
- Santa Cruz de la Sierra, Bolivia han mantenido acuerdos de cooperación para áreas culturales, deportivas, de fortalecimiento institucional. Intercambio de funcionarios, entre otras.
- Bogotá, Colombia tratarán temas de gobernabilidad participativa, programas y proyectos de generación de empleos y desarrollo económico.

7.1.1.3 España

Ciudades hermanas de Barcelona:

Monterrey. En el año 1977, se hermanaban las ciudades de Barcelona y Monterrey, lo que daría lugar a diferentes acuerdos de colaboración, sobre todo para tratar temas de

²⁰ Río Grande y la Asociación Civil Hjelpemiddelfondet de Oslo: Acuerdo de Cooperación, <https://paradiplomacia.org/art%C3%ADculo/1082020205023> (consultada el 20 de noviembre de 2021).

Cooperación internacional para el desarrollo a nivel local

planificación urbana²¹. Fruto de esta relación, la ciudad de Monterrey fue sede de la segunda edición del Fórum de las Culturas en diciembre del 2007, recogiendo la experiencia del 2004 en Barcelona. Monterrey es miembro del CIDEU²².

Montevideo. En 1985 se formalizó el hermanamiento entre Barcelona y Montevideo, iniciando la relación con la capital del Uruguay que se ha mantenido hasta ahora gracias a la buena sintonía entre las diferentes corporaciones municipales. Aparte de los diferentes proyectos comunes, como la reforma del archivo, el trabajo en la mejora de la administración o la recuperación de barrios marginales.

En abril de 2018 la alcaldesa Ada Colau firmó en Montevideo un protocolo de cooperación bilateral centrado en intercambios en temas de urbanismo y vivienda, en políticas de inclusión, igualdad de género y LGBTI, en movilidad y en desarrollo económico, entre otros.

São Paulo. En el año 1985, Barcelona se hermanó con São Paulo y desde 1990, cuando tuvo lugar una actualización del convenio de cooperación, han colaborado en cuestiones de servicios y tecnologías urbanas, sistemas de información territorial, organización de la administración municipal, rehabilitación urbana (centro histórico), información ciudadana, promoción de las pymes y un equipo de Barcelona elaboró una propuesta de Carta Municipal en 1992.

Rosario. En agosto de 2018 se firmó un protocolo de cooperación en temas como urbanismo y vivienda, inclusión e igualdad, políticas LGTBI, emprendimiento social, interacción en políticas en el marco de la Red de Ciudades Educadoras, nueva agenda urbana y localización de los ODS y desarrollo socioeconómico local. El protocolo tiene una duración de tres años y se firmó en la ciudad de Rosario.

Atenas. El protocolo de amistad y cooperación entre las ciudades de Atenas y Barcelona se firmó el 16 de febrero de 1999. Se trata de un acuerdo en el que se prevé el intercambio de información y de experiencias en materia de administración municipal relacionada con los juegos olímpicos, así como la colaboración entre ambas ciudades en ámbitos de interés mutuo.

En los últimos años las relaciones entre ambas ciudades se han fortalecido, centradas en una estrategia común de acogida a los refugiados. Esta colaboración se ha visto reflejada en la iniciativa Solidarity Cities de Eurocities, promovida por ambas ciudades para consolidar esfuerzos y empoderar a las ciudades para la acogida de refugiados y migrantes.

Montpellier. Fue la primera ciudad con quien se hermanó Barcelona, el 23 de noviembre de 1963 en Barcelona. En 1986, el 23 de abril, las dos ciudades firmaron un acuerdo complementario en los ámbitos de cooperación económica, científica y técnica.

En el marco del hermanamiento se han llevado a cabo intercambios de estudiantes,

²¹ Barcelona Ciutat Global, Dirección de Relaciones Internacionales, <https://ajuntament.barcelona.cat/relacionsinternacionalsicooperacio/es/barcelona-en-el-mundo> (consultada el 19 de noviembre de 2021).

²² Buscar que es CIDEU Centro de Iberoamericano de Desarrollo estratégico Urbano.

culturales, médicos o universitarios. Ambas ciudades han iniciado una colaboración en el ámbito de la participación ciudadana, la democracia de proximidad y la política juvenil, y colaboran también en el marco del Comité de Ciudades y aglomeraciones por la alta velocidad y el Corredor Mediterráneo.

París. El 23 de septiembre de 2016 se firmó un pacto de amistad y cooperación entre ambas ciudades que permitirá extender y profundizar los intercambios bidireccionales de buenas prácticas y experiencias en una serie de ámbitos prioritarios:

- Gobernanza y democracia participativa.
- Vivienda.
- Inclusión social.
- Cultura, deporte y turismo.
- Innovación.
- Gestión pública del agua.
- Memoria histórica.
- Gobernanza de las ciudades frente los nuevos retos europeos.

A través de este acuerdo, con una duración prevista de cuatro años, las ciudades se comprometen a dialogar y adoptar posiciones comunes ante las instancias europeas e internacionales, siempre que sea necesario. En el marco de este acuerdo están desarrollando intercambios técnicos y políticos en ámbitos como la economía colaborativa o la vivienda, entre otros.

Bolonia. El 26 de noviembre de 2018 se firmó en Barcelona el acuerdo de colaboración entre los ayuntamientos de Bolonia y Barcelona, con una validez de tres años. El acuerdo establece una colaboración en los ámbitos de acogida, cultura, economía colaborativa, vivienda, transparencia y big data, turismo, democracia participativa, feminización de la política, y colaboración y participación en proyectos europeos y en la red europea de ciudades (también conocidas como “eurocities”).

Isfahán. El protocolo de amistad y cooperación entre la ciudad de Isfahán y la ciudad de Barcelona se firmó el día 14 de enero del 2000. El objetivo del hermanamiento es promover una cooperación mutua entre ambas ciudades y el intercambio de información y experiencias en materia de administración municipal, especialmente en los campos de la planificación urbana, el desarrollo económico, los programas medioambientales, la cultura, el turismo y los deportes, implicando a las respectivas sociedades civiles en el espíritu del acuerdo.

Kioto. El acuerdo de colaboración de Barcelona con Kioto, centrado en el desarrollo económico de ambas ciudades, se firmó el 15 de noviembre de 2016 con una duración de cuatro años. Entre sus acuerdos, destaca el intercambio de conocimientos y mejores prácticas sobre la innovación tecnológica y la gestión pública de datos para mejorar las políticas urbanas y el apoyo mutuo en la organización de misiones empresariales e institucionales.

8

Instrumentos para el asociacionismo municipal



En el corto tiempo con el que cuentan las administraciones locales mexicanas, generalmente sólo se puede abordar lo urgente, por lo que eventualmente se deja de lado la planeación, pero bajo el esquema de una asociación de municipios es posible atacar problemas con proyectos a mediano y largo plazo, de 15 o 20 años o indefinidamente, dependiendo de lo que se establezca en el Convenio de Asociación.

Tomando en cuenta la escasez de recursos de los municipios mexiquenses que hace que los proyectos no se concreten y queden rezagados, existe el financiamiento que además de otorgarse a gobiernos de los estados y de los municipios o empresas, también se otorga a este tipo de asociaciones.

El financiamiento es un instrumento vital que impulsa el desarrollo, una herramienta que bien utilizada posibilita la creación y el mantenimiento de la infraestructura, incrementarla, ampliarla y mantenerla, asimismo, la cooperación, alianzas y proyectos de la sociedad civil tanto a nivel internacional como nacional permiten el desarrollo conjunto de los municipios en los tres órdenes de gobierno.

8.1 Cooperación internacional

Dada su historia y su potencial característico, la cooperación para el desarrollo debería mantener su énfasis riguroso en los países en desarrollo y en los conceptos acordados internacionalmente sobre los logros que la agenda mundial para el desarrollo debería perseguir. Más concretamente, la cooperación para el desarrollo debería cumplir tres tareas principales:

- Apoyar y complementar los esfuerzos de los países en desarrollo dirigidos a facilitar las normas sociales básicas universales a sus ciudadanos, como medio para que ejerzan sus derechos humanos fundamentales;
- Promover la convergencia de los países en desarrollo (en especial de los más pobres) con niveles superiores de renta y bienestar, corrigiendo las desigualdades internacionales extremas; y
- Apoyar los esfuerzos de los países en desarrollo con miras a participar activamente en la provisión de los bienes públicos internacionales.

Es por ello que, en determinados círculos, el término «cooperación para el desarrollo» sigue considerándose casi sinónimo de «ayuda financiera» o, en un sentido todavía más específico, de «asistencia oficial para el desarrollo». En el otro extremo, la cooperación para el desarrollo puede definirse de manera muy amplia e incluir, por ejemplo, los flujos de mercado (entre otros, las remesas de fondos o la inversión directa extranjera).

Y tiene como propósito garantizar las normas básicas universales de protección social, tanto como promover la convergencia del nivel de vida de los países y apoyar los esfuerzos de los estados en desarrollo con miras a participar activamente en la provisión de los bienes públicos internacionales.

8.2 Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU)

La Organización Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos es una red global de ciudades y gobiernos locales, regionales y metropolitanos y sus asociaciones. Está comprometida a representar, defender y amplificar las voces de los gobiernos locales y regionales.

Por medio de la colaboración, el diálogo, la cooperación y el intercambio de conocimientos, trabajan para promover la respuesta y la acción mundial por medio de compromisos y acuerdos innovadores que se conviertan en hilos conductores comunes que trascienden las fronteras y las comunidades en su conjunto, para elevar y dar poder al ámbito local.

8.3 Cumbre mundial de líderes locales

Convocada por Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU), es el mayor encuentro de alcaldes, presidentes de asociaciones, concejales y profesionales locales y regionales de todo el mundo. También reúne a los líderes locales y regionales más influyentes, concejales, gobiernos locales, socios y actores implicados en la toma de decisiones de la vida de la ciudad y de la comunidad.

El Congreso trienal de CGLU se basa en el legado de los compromisos de los gobiernos locales y regionales de todo el mundo. Un compromiso para asegurar un futuro mejor para todas las personas a través de la acción a nivel local, nacional e internacional. Un compromiso de gobernar y construir conjuntamente, un compromiso para que las ciudades y las regiones ocupen el lugar que les corresponde en la cima de una nueva agenda internacional para el desarrollo inclusivo y sostenible²³.

8.4 Alianza de ciudades

Alianza de Ciudades (*Cities Alliance* en inglés) es la asociación global que lucha contra la pobreza urbana y promueve el papel de las ciudades. Para ayudar a lograr estos objetivos, la alianza de ciudades promueve enfoques programáticos a largo plazo que apoyan a los gobiernos nacionales y locales para desarrollar marcos de políticas apropiados, fortalecer las habilidades y capacidades locales, emprender la planificación urbana estratégica y facilitar la inversión.

8.5 Proyecto AL-LAs

Esta red busca apoyar el reforzamiento de las capacidades institucionales de los gobiernos locales y regionales para establecer una política pública de acción internacional de los miembros. Las ciudades asociadas buscan fomentar la cooperación internacional

²³ Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU), “Nuestra Cumbre Mundial de Líderes Locales y Regionales”, <https://www.uclg.org/es/node/30662> (consultada el 22 de noviembre de 2021).

para el desarrollo de una forma horizontal. Los campos prioritarios de acción de esta red son la inclusión social, la sustentabilidad y la atractividad territorial.

El proyecto AL-LAs es coordinado por el gobierno de la Ciudad de México en colaboración con los gobiernos de las ciudades de Belo Horizonte, Brasil; Lima, Perú; Medellín, Colombia; Morón, Argentina; Montevideo, Uruguay y Quito, Ecuador. El proyecto afirma que los gobiernos locales han pasado de ser meros espectadores a desempeñar un papel de actores, cada vez más reconocidos y legitimados en la escena mundial.

8.6 ONU-Hábitat

ONU-Hábitat, el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, recibió el mandato de la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1978 para abordar los problemas del crecimiento urbano. Colabora con gobiernos y socios locales para definir la visión urbana del mañana.

Como centro de excelencia e innovación, ayuda a los países y ciudades a aprovechar las oportunidades que ofrece la urbanización. Los proyectos de alto impacto combinan experiencia de clase mundial y conocimiento local, y proporcionan soluciones alcanzables, personalizables y escalables para los problemas de urbanización más difíciles. Busca garantizar que las ciudades se conviertan en motores inclusivos y asequibles del crecimiento económico, el desarrollo social y el cambio ambiental. Su objetivo es promover la urbanización sostenible como motor del desarrollo y la paz para mejorar las condiciones de vida de todas las personas.

8.7 Buenas prácticas

Son definidas por las Naciones Unidas y la comunidad internacional como “iniciativas exitosas que, primero, tienen un efecto tangible en la mejora de la calidad de vida de las personas; segundo, son resultado de una asociación efectiva entre actores de los sectores público, privado y de la sociedad civil; tercero, son sostenibles desde el punto de vista cultural, social, económico y ambiental; finalmente, sirven para compartir y transferir el conocimiento y la experiencia a través del aprendizaje y del intercambio”.

Son prácticas que buscan un efecto positivo, tienen una población objetivo, dan soluciones y posicionamientos innovadores que se pueden replicar en diferentes problemas y contextos teniendo en cuenta su adaptación a condiciones locales específicas. En la dimensión de la gobernanza y legislación urbana estas buenas prácticas ayudan a la aplicación adecuada de planeación urbana sostenible principalmente²⁴.

²⁴ ONU HÁBITAT, INFONAVIT, “Índice Básico de las Ciudades Prósperas: Medición Nivel Básico, 2018, p 87-88 https://publicacionesonuhabitat.org/onuhabitatmexico/cpi/2015/15106_Toluca.pdf.

8.8 Mercociudades

Mercociudades nació en 1995 inspirado por una integración regional diferente, respetuosa de la diversidad y con la vocación de construir una ciudadanía participativa y sin fronteras. Actualmente es una de las más importantes redes de gobiernos locales de América del Sur y un referente destacado en los procesos de integración regional.

Hoy en día cuenta con 361 ciudades miembro de 10 países del continente (Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Venezuela, Chile, Bolivia, Ecuador, Perú y Colombia), en donde habitan más de 120 millones de personas. Su misión es potenciar la identidad y la integración regional para asegurar el desarrollo de las ciudades y el bienestar en Sudamérica²⁵.

8.9 Gobiernos locales para la sostenibilidad

Gobiernos Locales para la Sostenibilidad ICLEI (Local Governments for Sustainability ICLEI en inglés) es una red global de más de 2500 gobiernos locales y regionales comprometidos con el desarrollo urbano sostenible. Activos en más de 125 países, influye en la política de sostenibilidad e impulsa la acción local para un desarrollo bajo en emisiones, basado en la naturaleza, equitativo, resiliente y circular. Sus miembros y equipo de expertos trabajan juntos a través del intercambio entre pares, asociaciones y desarrollo de capacidades para crear un cambio sistémico para la sostenibilidad urbana²⁶.

²⁵ Mercociudades, ¿Quiénes somos?, Mercociudades, <https://mercociudades.org/mercociudades/> (consultada el 21 de noviembre de 2021).

²⁶ Local Governments for Sustainability, (ICLEI), <https://iclei.org/> (consultada el 22 de noviembre de 2021).

9

Caso mexicano



Caso mexicano

A pesar de los poderes que les otorga el federalismo a los estados para gobernarse, a nivel internacional estos están supeditados a la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), la cual tiene la facultad de intervenir en la celebración de cualquier tratado y acuerdo que desee celebrarse. Por lo que las autoridades y gobiernos estatales y municipales deben informar a la SRE sobre cualquier acuerdo que deseen celebrar.

Ante esto, para no afectar el ejercicio de las atribuciones de las dependencias y entidades de la Administración Pública, se publica en 1992 La Ley sobre la Celebración de Tratados (LCT), la cual tiene el objetivo de regular los compromisos internacionales. Establece en su artículo primero que los tratados son “todos aquellos convenios celebrados entre el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y uno o varios sujetos de derecho internacional público, que precisan de la aprobación del Senado de la República”²⁷.

Para institucionalizar su actividad externa, los gobiernos locales firman “acuerdos interinstitucionales” (AI), definidos en la Ley de Tratados como “el convenio regido por el derecho internacional público, celebrado [...] entre cualquier dependencia u organismo descentralizado de la administración pública federal, estatal o municipal y uno o varios órganos gubernamentales extranjeros u organizaciones internacionales”, con la restricción de que “el ámbito material de los acuerdos interinstitucionales deberá circunscribirse exclusivamente a las atribuciones propias de las dependencias y organismos descentralizados de los niveles de gobierno [...] que los suscriben”. Además, esta ley establece que los organismos que busquen celebrar este tipo de convenios deberán mantener informada a la SRE, que se encargará de calificar la procedencia del convenio en cuestión y, en su caso, inscribirlo en el registro respectivo. En suma, los AI son los instrumentos jurídicos a través de los cuales los gobiernos locales llevan a cabo la cooperación internacional descentralizada²⁸.

9.1 Acuerdos interinstitucionales

Un acuerdo interinstitucional es un convenio regido por el derecho internacional público que es celebrado por escrito entre cualquier dependencia u organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, Estatal o Municipal entre uno o “varios órganos gubernamentales extranjeros u organizaciones internacionales, cualquiera que sea su denominación”.

Estos acuerdos interinstitucionales deberán circunscribirse exclusivamente a las atribuciones propias de las dependencias y organismos descentralizados del gobierno que los suscriben²⁹.

²⁷ Secretaría de Relaciones Exteriores, Dirección de Gobiernos Locales “Programa Mexicano de Ciudades Hermanas y Cooperación Internacional Descentralizada”, 2007, p 1.

²⁸ H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz 2019-2021, ¿Qué son los acuerdos de hermanamiento?, <http://www.tlalnepantla.gob.mx/pages/relacionesinternacionales/> (consultada el 21 de noviembre de 2021).

²⁹ Secretaría de Relaciones Exteriores “Guía para la conclusión de tratados y acuerdos interinstitucionales en el ámbito internacional según la Ley sobre Celebración de Tratados”, México, s/f, p. 3.

Estos acuerdos interinstitucionales reciben distintos tipos de denominación tales como:

1. Acuerdo de cooperación.
2. Convenio de cooperación.
3. Memorándum de entendimiento.
4. Memorándum de cooperación.
5. Memorándum de acuerdo.
6. Protocolo de cooperación.
7. Carta de acuerdo.
8. Carta de entendimiento.

Ejemplo de Formato:

Acuerdo Interinstitucional

**ACUERDO DE COOPERACIÓN EN MATERIA DE _____ ENTRE
(Nombre Oficial de la dependencia) DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Y (Nombre Oficial de
la Dependencia Extranjera) DE (Nombre oficial del país).**

La (nombre de la dependencia) de los Estados Unidos Mexicanos y (Nombre de la
Dependencia Extranjera) de (nombre del país) en adelante denominados "las partes"

ANIMADOS por el deseo de promover y fortalecer las relaciones de cooperación que en
materia de _____ existe entre ambos Estados.

ARTICULADO
Título del artículo

El presente Acuerdo entrará en vigor a partir de la fecha de su firma y tendrá una duración
_____(_) años prorrogables por periodos de igual duración, previa evaluación, a menos que
cualquiera de las Partes decida darlo por terminado , mediante comunicación escrita, dirigida a la
Otra con seis (6) meses de antelación.

ARTICULO
Disposiciones finales

El presente Acuerdo podrá ser modificado por mutuo consentimiento de las Partes,
formalizando a través de comunicaciones escritas, en las que se especifique la fecha de su entrada
en vigor.

La terminación anticipada del presente Acuerdo no afectará la conclusión de las actividades
de cooperación que hubieran sido formalizadas durante su vigencia.

Firmado en _____, el _____ de _____ en dos ejemplares originales, en idioma
español y _____, siendo ambos textos igualmente auténticos.

<p>POR LA _____ DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS</p> <p>_____</p> <p>(Nombre y cargo)</p>	<p>POR EL _____ DE</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>(Nombre y cargo)</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la Secretaría de Relaciones Exteriores "Marco jurídico: Cooperación Internacional Gobiernos Locales", México, s/f. p.11.

9.2 Homologación de estructuras: tipos de conceptualización del hermanamiento

Desde el nacimiento, en 2005, del Programa Nacional de Ciudades Hermanas, la Cancillería se percató de la dificultad que representaba para los gobiernos locales mexicanos acercarse a localidades extranjeras, principalmente las europeas y latinoamericanas, para proponer el establecimiento de un “hermanamiento”.

En buena medida, la diferencia en la concepción de los términos y la forma en que se ejerce la acción exterior de los gobiernos locales en estas dos regiones dificultaba la comprensión de la contraparte en torno a lo que la localidad mexicana deseaba desarrollar al proponer un “hermanamiento”.

Factores clave para el éxito de las alianzas entre ciudades



Fuente: Proyecto AL-LAS, “Alianzas locales para los retos globales”, Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas, 2019 (nº9), p.52.

Por ejemplo, cuando un municipio mexicano proponía a uno europeo el establecimiento de un hermanamiento, la ciudad extranjera aceptaba, pero cuando recibía de la parte mexicana el borrador de un “Acuerdo de Hermanamiento de Amplio Alcance”, se generaba una confusión general y con ello, los procesos de negociación se alargaban.

Las localidades europeas tienen una noción diferente a la mexicana en cuanto al significado de “hermanamiento”. Para las primeras, este concepto representa una manifestación relativamente informal de acercamiento y amistad con ciudades o colectividades locales de otros países.

En tanto, consideran un “acuerdo de cooperación descentralizada”, como un instrumento efectivo y serio de colaboración internacional al cual se dota inclusive de recursos humanos y financieros para su operación.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de Programa Mexicano de Hermanamientos y Cooperación Internacional Descentralizada: La diplomacia federativa en acción, “Manual operativo para internacionalizar un gobierno local mexicano”, Secretaría de Relaciones Exteriores, México, 2009, p.39.

En México, un “Acuerdo de Hermanamiento de Amplio Alcance” es un “acuerdo de cooperación internacional descentralizada”.

El Programa Nacional de Ciudades Hermanas fue diseñado bajo los criterios europeos de lo que en ese continente se conoce como “cooperación internacional descentralizada”, sin embargo, el término “hermanamiento” fue mantenido, en virtud de la intensa y muy dinámica relación que existe entre localidades de nuestro país y de los Estados Unidos, que adquieren la denominación de “ciudades hermanas”.

Debe señalarse también que, a diferencia de Europa, en los Estados Unidos no parece existir o promoverse un esquema de acción exterior liderado por las autoridades municipales. Sólo en los casos de algunas de las grandes metrópolis, o bien en ciudades con una dinámica especial como es el caso de los municipios fronterizos, se desarrolla un activismo internacional que vale la pena destacar.

La generalidad de la vinculación de las localidades estadounidenses se desarrolla bajo el esquema de las “ciudades hermanas”, sin embargo y a diferencia del programa mexicano, en donde se busca que el gobierno local lidere los procesos, el modelo estadounidense contempla la participación ciudadana como eje central de dicho activismo.

Caso mexicano

En ese sentido, cuando el modelo estadounidense de “Ciudades Hermanas” bajo el esquema de participación ciudadana se establece sin cambios en localidades de México, son los ciudadanos los que lideran los procesos. Sin embargo y a diferencia de sus pares en Estados Unidos, las autoridades municipales mexicanas pocas veces conocen los antecedentes de dicha relación internacional, en virtud de que cada tres años existe un cambio en la administración gubernamental.

9.3 Modelos de instrumentos para el asociacionismo municipal

Las nuevas prácticas hacen de los municipios localidades resilientes, al innovarse frente a las problemáticas que surgen, estos métodos resuelven y alcanzan los objetivos esperados de sus gobiernos mediante instrumentos que aportan formas de apoyo para los tomadores de decisiones (presidentes municipales) y fortalecen sus capacidades de respuesta ante los conflictos, necesidades, intereses, objetivos y demandas que surgen en los municipios y por parte de sus ciudadanos.

Es necesaria la noción de los instrumentos con los cuales se cuenta para ejercer estas nuevas prácticas, ya que, serán las que nos guiarán a instituir el asociacionismo municipal.

A) Carta de Entendimiento

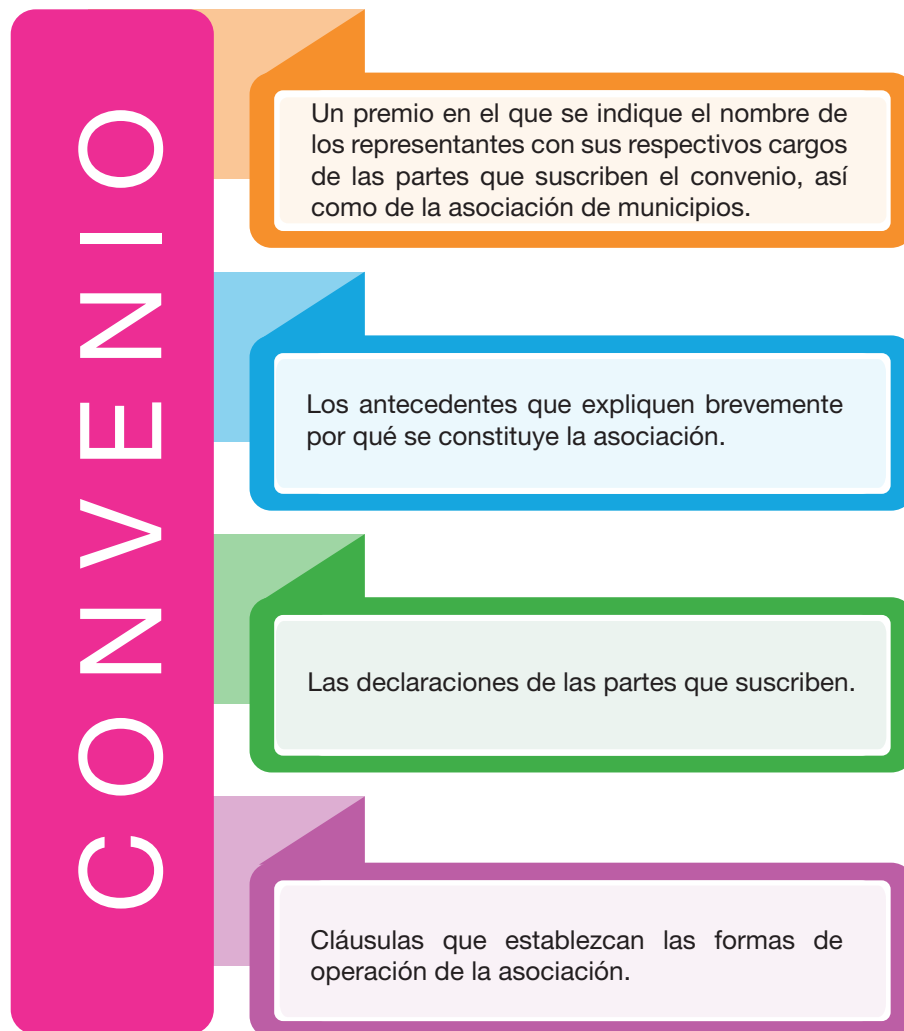
Lo que suele incluir y como se conforma una carta de entendimiento.



B) Convenio

“El convenio para constituir la Asociación Municipal, tiene por objeto el establecimiento legal de una nueva forma organizativa entre los municipios participantes a través de la Constitución de una nueva entidad vinculante de la que formen parte, que les permita el logro y aseguramiento de los siguientes objetivos:

1. El reconocimiento formal de sus miembros.
2. Mantener una relación contractual que establezca los derechos y obligaciones de estos.
3. Establecer las reglas de organización y administración de recursos.
4. Instituir un esquema jurídico que dentro del marco legal les permita combinar sus recursos y esfuerzos para la más eficaz prestación de los servicios públicos y el mejor ejercicio de las funciones que les corresponden, en términos del artículo 115 fracción III, inciso i) de nuestra Ley Suprema³⁰.



Fuente: Elaboración propia con información del Instituto Hacendario del Estado de México: Estrategias de Coordinación entre Municipios para atender asuntos comunes, 2014.

³⁰ Vázquez Casas, Edissa, Estrategias de Coordinación entre Municipios para atender asuntos comunes, Toluca, Estado de México, Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal, 2014, p15. Consultado en web: <https://ihaem.edomex.gob.mx/sites/ihaem.edomex.gob.mx/files/files/2018/Publicacion/Investigaciones/ASUNTOS.pdf> (19 de Noviembre del 2021).

Caso mexicano

C) Reglamento

Elementos de un reglamento tipo.

- I. Fines, propósitos y objeto de la Asociación Intermunicipal.
- II. Patrimonio y financiamiento. Debe contemplarse el programa de costos, así como los métodos de operación y aplicación de recursos.
- III. Documentación técnica. Se incluye la realización de estudios técnicos de los problemas a resolver, por ejemplo, sobre agua, residuos sólidos, etc.
- IV. Órgano de representación y administración plural. Algunas legislaciones establecen la existencia de: Comités de vigilancia; Consejos Consultivos; Juntas de Gobierno.
- V. Lugar sede en que radican los órganos.
- VI. Ámbito geográfico. Número de municipios que integran la intermunicipalidad
- VII. Plazo de vigencia.
- VIII. Plazo y mecanismos de rendición de cuentas.
- IX. Causas de suspensión, rescisión, disolución o suspensión³¹.

D) Declaratoria

Establece a los responsables que celebran el convenio, así como sustenta las facultades de estos para contraer responsabilidades previo a la autorización de los cabildos. La declaratoria se integra en el convenio de la siguiente forma:

³¹ Ibidem, p. 13-14.



Fuente: Elaboración propia con información de Instituto Hacendario del Estado de México: Estrategias de Coordinación entre Municipios para atender asuntos comunes, 2014, pp.74,75.

E) Decreto

De acuerdo con el Diccionario Jurídico Mexicano el Decreto: “es toda resolución o disposición de un órgano del Estado sobre un asunto o negocio de su competencia que

Caso mexicano

crea situaciones jurídicas concretas y que requiere de publicidad a efecto de que sean conocidas por las personas que va dirigido”³².

“Para la solicitud de aprobación de la Legislatura del Estado, el presidente de la asociación integrará una carpeta con la documentación (solicitud fundamentada, actas de cabildo y convenio de asociación firmado) al Secretario General de Gobierno quien hará el procedimiento correspondiente para su presentación al Pleno. La Legislatura analizará la propuesta y considerando su fallo a favor, indicará su publicación en la Gaceta del Gobierno del Estado de México”³³.

9.4 ¿Cómo podemos medir el impacto de las acciones de asociacionismo?

9.4.1 ONU-Hábitat mediciones de prosperidad

El Índice de las Ciudades Prósperas (CPI), es una metodología de la ONU-hábitat que permite tener una radiografía de la complejidad urbana, traduce el bienestar en una métrica medible, y mide la eficiencia de la ciudad y el efecto de las políticas públicas³⁴.

La aspiración en las sociedades contemporáneas de mejorar los estándares de vida ha trascendido la concepción del crecimiento económico como única métrica para medir el bienestar. Actualmente abarca otras dimensiones de la vida tanto colectiva como individual. Es justo esta noción a la que ONU-Hábitat ha llamado prosperidad compartida.

En este sentido la noción de prosperidad exige reconocer cuáles son las condiciones que permiten que una ciudad se transforme en un sitio de prosperidad para sus habitantes y los de las regiones y comunidades que la rodean, incluidas zonas urbanas, desde una perspectiva compartida de equidad, inclusión y oportunidades para el desarrollo.

Para ONU-hábitat, una ciudad próspera ofrece una profusión de bienes públicos, desarrolla políticas y acciones para el uso sostenible y el acceso equitativo a los bienes comunes para todos, con base en 6 elementos:

³² Instituto de Investigaciones Jurídicas, Diccionario Jurídico Mexicano, Tomo D-H, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Porrúa, México, 1997. Consultado en web: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/3/1170/3.pdf> (19 de noviembre del 2021).

³³ Vázquez Casas, Edissa, Estrategias de Coordinación entre Municipios para atender asuntos comunes, Toluca, Estado de México, Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal. p 34. 2014. Consultado en web: <https://ihaem.edomex.gob.mx/sites/ihaem.edomex.gob.mx/files/files/2018/Publicacion/Investigaciones/ASUNTOS.pdf> (19 de noviembre del 2021).

³⁴ ONU HÁBITAT, “Reporte Nacional de Prosperidad Urbana en México: Índice de las Ciudades Prósperas (CPI)”, México, 2019, p.18.

01

Aumento sostenido de la productividad para lograr el crecimiento continuo de los ingresos de toda la población.

02

Despliegue de infraestructura de desarrollo que soporte la cobertura de servicios urbanos básicos, vivienda adecuada, transporte comunicaciones, etc.

03

Oferta de servicios sociales como educación, salud, espacios, etc. Que garanticen condiciones plenas para la vida de todas las personas.

04

Reducción de tasas de pobreza, marginación y exclusión de condiciones de desigualdad al interior, promoción de la igualdad de género, protección a los derechos de todos y participación cívica.

05

Adecuada gestión, protección y conservación del medio ambiente y el uso eficiente de los recursos naturales disponibles.

06

Desarrollo de condiciones para la gobernanza urbana efectiva.

Fuente: ONU HÁBITAT, “Reporte Nacional de Prosperidad Urbana en México: Índice de las Ciudades Prósperas (CPI)”, México, 2019, p.18.

10

La Policía Metropolitana de Guadalajara



Un ejemplo actual y nacional de asociacionismo municipal es la Policía Metropolitana de Guadalajara que en agosto de 2019 fue creada y conformada por el Gobierno de Jalisco y los Gobiernos Municipales de: Guadalajara, Zapopan, San Pedro Tlaquepaque, Tonalá, Tlajomulco de Zúñiga, El Salto, Juanacatlán, Zapotlanejo e Ixtlahuacán de los Membrillos.

Durante el 2019 y el 2020 la Policía Metropolitana de Guadalajara dio los pasos iniciales para transformarse en una corporación que propicia la prevención y persecución de los delitos que más afectan a la población del Área Metropolitana de Guadalajara.

Asimismo, es un organismo público descentralizado intermunicipal de carácter metropolitano que a partir de un esquema de mando único policial que garantice la profesionalización y la mejora de las actuaciones, que incida en la disminución de los delitos y promueva el diseño de políticas públicas que consoliden la seguridad ciudadana en la metrópoli, estrechando el vínculo entre policía y comunidad.

Dicho lo anterior, tiene como objetivo brindar seguridad a partir de la coordinación y asociacionismo intermunicipal por medio de la implementación de un modelo operativo policial orientado a la solución de problemas desde un enfoque democrático que impacta en el establecimiento de estrategias de prevención del delito, así como en el diseño de políticas, lineamientos y procedimientos en materia de seguridad ciudadana que permita una actuación policial conforme a la ley³⁵.

10.1 Descripción

La Policía Metropolitana de Guadalajara elabora los programas, planes y demás acciones aplicables en materia de seguridad pública y de desarrollo policial, para la prevención de delitos y faltas administrativas, así como salvaguardar la integridad de las personas y restablecer el orden y la paz públicos en los Municipios del Área Metropolitana de Guadalajara, en coordinación con las nueve comisarias municipales e instituciones competentes de los tres órdenes de gobierno, rigiéndose por los principios de legalidad, eficiencia, profesionalismo, honradez y respeto de los derechos humanos.

10.1.1 Estructura

Para el ejercicio de las atribuciones y funciones de su competencia, la Policía Metropolitana, contará con la estructura organizacional, así como la plantilla de personal que al efecto autorice la Junta de Gobierno, conformada principalmente de la siguiente manera:

- I. Comisaría General de la Policía Metropolitana, integrada por;
 - a. El Comisario General de la Policía Metropolitana.

³⁵ Policía Metropolitana de Guadalajara “¿Quiénes somos?” México, Jalisco, 2020. Consultado en web: <https://www.policiametropolitanagd.l.gob.mx/pub/index.php> (19 de noviembre del 2021).

La Policía Metropolitana de Guadalajara

- II. Contraloría, integrada por;
 - a. El Contralor.
- III. Dirección Jurídica, integrada por;
 - a. El Director Jurídico.
- IV. Dirección de Transparencia, integrada por;
 - a. El Director de Transparencia.
- V. Secretaria Técnica integrada por;
 - a. El Secretario Técnico.
- VI. Dirección General Administrativa, integrada por;
 - a. El Director General de Administración.
- VII. Comisaria Operativa, integrada por;
 - a. El Comisario Operativo, que se apoyará con las siguientes áreas:
 - Dirección de Inteligencia.
 - Comisaría de Fuerza de Reacción.
 - Comisaría de Supervisión A.
 - Comisaría de Supervisión B.
 - Comisaría de Supervisión C.
 - Comisaría de Supervisión D.
- VIII. Dirección General de Políticas Públicas y Especialización integrada por;
 - a. El Director General de Políticas Públicas y Especialización.
- IX. Dirección General de Vinculación Institucional integrada por;
 - a. El Director General de Vinculación Institucional.

Para el ejercicio de sus atribuciones, las áreas operativas y administrativas, pueden contar con Coordinaciones, Jefaturas de Departamento, asistentes y demás auxiliares que se requieran, para el buen desempeño de sus funciones³⁶.

10.2 Modelo operativo

Su actuar es con un enfoque transversal de seguridad ciudadana y humana en la actuación policial, de conformidad con el Modelo Operativo aprobado por la Junta de Gobierno que considera los lineamientos del Modelo Nacional de Policía y Justicia Cívica de la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana, así como los lineamientos para la construcción de Ciudades más Seguras de la ONU-Hábitat, como los siguientes:

³⁶ Poder Ejecutivo Estatal; Periódico Oficial "Gaceta del Gobierno" (04-08-2020); Acuerdo de la Junta de Gobierno mediante el cual se expide El Reglamento Interno del Organismo Público Descentralizado Intermunicipal denominado Policía Metropolitana De Guadalajara Art. 5; México, Jalisco; 2021. Consultado en web: <https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/08-04-20-iv.pdf> (19 de noviembre del 2021).

La Policía Metropolitana de Guadalajara

- Apoyar en la coordinación, planeación, supervisión, dirección y ejecución de los operativos policiales, a fin de que las acciones de intervención se basen en la información obtenida de los procesos de inteligencia.
- Coordinar y planear las acciones para el combate a la delincuencia conforme a las características específicas de cada delito, organización criminal y zona geográfica.
- Actuar en coordinación con las autoridades de los tres órdenes de gobierno, dentro del marco normativo, con el objetivo de intercambiar información de análisis e investigación para la prevención y combate de delitos.

Asimismo, esta conformado por la Fuerza de Reacción que, de manera proporcional al estado de fuerza de cada una de las comisarías de los municipios del Área Metropolitana de Guadalajara, están bajo el mando y control directo del Comisario General Metropolitano.

Complementado lo anterior, la Fuerza de Reacción es un grupo especial conformado por elementos operativos asignados de forma proporcional por cada una de las comisarías de los municipios del Área Metropolitana de Guadalajara (AMG), con el objetivo de combatir las áreas con mayor incidencia, así como delitos patrimoniales.

Dichos delitos patrimoniales de los cuales logran ser atendidos son:

- Robo a persona.
- Robo a negocio.
- Robo a vehículo.
- Robo a carga pesada.
- Robo a casa habitación.
- Robo a cuenta habiente.

De los cuales también pueden ser complementados con la intervención de las siguientes situaciones:

- Realizar labores de proximidad social en el AMG.
- Reaccionar a incidentes en flagrancia y en respuestas a llamadas de emergencia.
- Su despliegue operativo está determinado por los estudios criminológicos y delictivos que realiza su Unidad de Análisis e Inteligencia Policial.
- Dar apoyo en diligencias a la Fiscalía General del Estado. Apoyar a las comisarías del AMG en operativos especiales para la disminución de la incidencia delictiva.

10.3 Mecanismos de coordinación

La coordinación entre la Policía Metropolitana de Guadalajara se lleva a cabo a través de reuniones interinstitucionales y mecanismos de intercambio de información con el apoyo de la Agencia Metropolitana de Seguridad (AMS) para las operaciones de inteligencia y estrategias policiales con los tres órdenes de gobierno, así como con organismos nacionales en materia de seguridad.

Estos mecanismos de coordinación se establecen cada semana a partir de mesas de trabajo colegiado con la facultad de organizar operativos coordinados entre las distintas corporaciones, los cuales se podrán hacer en cuadrantes sin importar los límites municipales. No obstante, la ruta de mando y solicitud de elementos aún es a través de los actuales comisarios.

Además, las corporaciones tienen información en sus áreas de inteligencia sobre la incidencia delictiva en las colindancias de los municipios, y que ésta será usada para un trabajo inicial de coordinación.



Fuente: Policía Metropolitana de Guadalajara “¿Quiénes somos?” México, Jalisco, 2020. Consultado en web: <https://www.policiametropolitanagd.l.gob.mx/pub/index.php> (19 de noviembre del 2021).

11

**Agencias
metropolitanas**



Agencias metropolitanas

Las Agencias Metropolitanas pueden conceptualizarse de la siguiente manera, como las formas organizativas de gobierno que combina las características institucionales y legales con el análisis de normas financieras, de gestión y de personal que se aplican, también forman parte de los ministerios, secretarías u homólogos y no tienen una identidad legal propia ni separada del estado, asimismo, se rigen por el derecho público y tienen una relación estrecha con el ministerio competente.

La importancia de las Agencias se produce, con arreglo al Plan de cada uno de los municipios, bajo la vigencia y con arreglo a la pertinente Agenda de gestión que se ha de establecer, como mínimo y para el periodo de su vigencia, como los siguientes ejemplos:

- a. Los objetivos por perseguir, los resultados a obtener y, en general, la gestión a desarrollar.
- b. Los planes necesarios para alcanzar los objetivos.
- c. Las previsiones máximas de plantilla de personal y el marco de actuación en materia de gestión de recursos humanos.
- d. Los recursos personales, materiales y presupuestarios a aportar para la consecución de los objetivos.
- e. Los efectos asociados al grado de cumplimiento de los objetivos establecidos por lo que hace a exigencia de responsabilidad por la gestión de los órganos ejecutivos y el personal directivo.
- f. El procedimiento a seguir para la cobertura de los déficits anuales que, en su caso, se pudieran producir por insuficiencia de los ingresos reales respecto de los estimados.
- g. El procedimiento para la introducción de las modificaciones o adaptaciones anuales que, en su caso, procedan.

Cabe mencionar que, las agencias están monitoreadas a través de un Consejo Rector el cual esta integrado de la siguiente manera: el presidente municipal, áreas o departamentos con sus respectivas comisiones, y la sociedad civil. El principal objetivo del consejo es validar los proyectos y programas de las agencias, los cuales dependen de la satisfacción de los ciudadanos.

En la actualidad una agencia metropolitana permite dar mejores resultados a través de la coordinación y gestión entre los municipios involucrados, así como desarrollando una mejor gobernanza para la creación de ciudades competitivas en beneficio de los ciudadanos.

11.1 Buenas prácticas

Retomando lo anterior, en el estado de Jalisco se han identificado como buenas prácticas a la Agencia Metropolitana de Seguridad del Área Metropolitana de Guadalajara, fue la primera agencia metropolitana en consolidarse dentro del mismo. La agencia se creó en colaboración de los nueve municipios metropolitanos y el gobierno del estado, siendo firmado su convenio de creación el 31 de octubre de 2016, con las siguientes funciones:

1. Diseñar proyectos de prevención con propuestas instrumentales para su financiación e implementación.
2. Trabajar mano a mano con el Instituto Metropolitano de Planeación del Área Metropolitana de Guadalajara (IMEPLAN) para propiciar espacios públicos seguros e incluyentes.
3. Generar indicadores y mecanismos de clasificación de las políticas públicas de la ciudad que garantizará la seguridad de todos.
4. Analizar los retos de la seguridad en la ciudad y sus principales causas, con evidencias sólidas y con sistemas de información geográfica.
5. Promover que todos participemos de manera coordinada por la seguridad de la ciudad; los ciudadanos, las empresas y el gobierno necesitaremos tomar parte.
6. Conformar un catálogo de todas las políticas, programas, servicios y equipamiento que influyen en la seguridad de la ciudad.
7. Será colaboradora de programas nacionales e internacionales que trabajan por la construcción de ciudades seguras e incluyentes, como el programa “Juntos para la prevención de la violencia” de USAID.
8. Construirá un Laboratorio para la Ciudad, que colaborará con el programa de “Ciudades Más Seguras” de Naciones Unidas para documentar y sistematizar el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas de seguridad en nuestra ciudad³⁷.

También se reconoce la labor de la Agencia Metropolitana de Servicios de Infraestructura para la Movilidad creada como parte de la coordinación metropolitana entre los municipios que integran el Área Metropolitana de Guadalajara y el gobierno del estado de Jalisco en 2019, la Agencia es el Organismo Público Descentralizado intermunicipal que se encarga de supervisar la red de semáforos, radares de control de velocidad, señalamiento en corredores metropolitanos, mantenimiento a la infraestructura ciclista y el Sistema de Bicicletas Públicas “MiBici”.

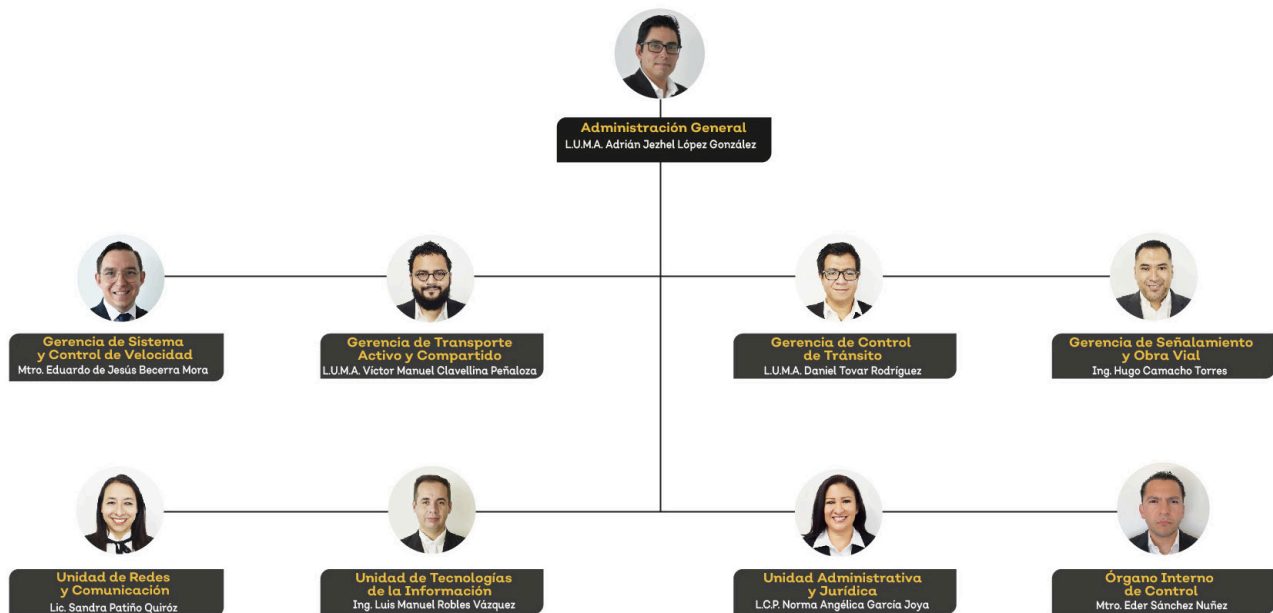
³⁷ Instituto Metropolitano de Planeación del Área Metropolitana de Guadalajara (IMEPLAN) “Gobernanza: AGENCIAS METROPOLITANAS” México, Jalisco, 2020. Consultado en web: <https://www.imeplan.mx/en/instancias-metropolitanas> (19 de noviembre del 2021).

Agencias metropolitanas

Esta encargada de optimizar y modernizar la infraestructura vial, así como incentivar el uso de alternativas de transporte activo y compartido sustentable en el Área Metropolitana de Guadalajara, con el propósito de mejorar la accesibilidad, las condiciones de seguridad y contribuir a la conservación del medio ambiente. Lo anterior a través de la implementación de los programas de infraestructura para la movilidad inteligente, el control de la velocidad, señalamiento e ingeniería vial y la consolidación del sistema de bicicleta pública e infraestructura ciclista; desde un enfoque proactivo, equitativo y sostenible, en beneficio de la sociedad en general.

La Agencia Metropolitana de Servicios de Infraestructura para la Movilidad esta conformada por cuatro gerencias las cuales son: Gerencia de Control del Tránsito; Gerencia de Señalamiento y Obra Vial; Gerencia de Transporte Activo y Compartido y su Coordinación de Sistemas de Transporte Activo; y la Gerencia de Sistema y Control de Velocidad³⁸.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Agencia Metropolitana de Servicios de Infraestructura para la Movilidad “Organigrama” México, Jalisco, 2020. Consultado en web: <https://amim.mx/organigrama.html> (19 de noviembre del 2021).

³⁸ Agencia Metropolitana de Servicios de Infraestructura para la Movilidad “Acerca de” México, Jalisco, 2020. Consultado en web: <https://amim.mx/acercade.html> (19 de noviembre del 2021).

Fuentes de consulta

- Barcelona Ciutat Global, Dirección de Relaciones Internacionales, <https://ajuntament.barcelona.cat/relacionsinternacionalsicooperacio/es/barcelona-en-el-mundo> (consultada el 19 de noviembre de 2021).
- Basáñez García, Pablo, Gobernanza metropolitana: objeto, principios y procesos de implementación en el Estado de México. Revista IAPEM, 2020, p. 119.
- BATISTA, Sinoel et al., La apertura al exterior de las Ciudades Latinoamericanas y la Cooperación Descentralizada: Colección de Estudios de Investigación, Número 3, Diputación Barcelona, 2008.
- Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU), “Nuestra Cumbre Mundial de Líderes Locales y Regionales”, <https://www.uclg.org/es/node/30662> (consultada el 22 de noviembre de 2021).
- Conseil des Communes et Régions d’Europe, Council of European Municipalities and Regions, (CCRE, CEMR), “Los Hermanamientos para el Mundo de mañana, Guía Práctica”, 2008.
- Consejo de Desarrollo Metropolitano del Valle de México; Agenda Metropolitana; México; 2019. Consultado en web: <https://metropolitanos.cdmx.gob.mx/storage/app/media/AGENDA%20METROPOLITANA.pdf> (19 de noviembre 2021).
- Federación Española de Municipios y Provincias, Dirección de Relaciones Internacionales y Cooperación, Área de Cooperación para el Desarrollo, “Manual de gestión de: La Cooperación para el Desarrollo de los Gobiernos Locales”, 2011.
- Fondo Cantabria Cooperera, “La Acción Exterior y la Cooperación Internacional para el Desarrollo en el Ámbito Municipal”, 2014.
- Galván Meraz, Francisco Javier y Santín del Río, Leticia (coord.), Asociacionismo intermunicipal, Estrategias para el manejo sustentable del territorio y de los servicios públicos en México, Guadalajara, Arlequín, 2012.
- H. Ayuntamiento Constitucional de Tlalnepantla de Baz 2019-2021, ¿Qué son los acuerdos de hermanamiento?, <http://www.tlalnepantla.gob.mx/pages/relacionesinternacionales/> (consultada el 21 de noviembre de 2021).
- Instituto de Investigaciones Jurídicas, Diccionario Jurídico Mexicano, Tomo D-H, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Porrúa, México, 1997. Consultado en web: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/3/1170/3.pdf> (19 de noviembre del 2021).
- Janetti Díaz, Emilia y Pontifes Martínez, Arturo; La Asociación de Municipios: Formas y Alternativas Posibles en el Caso de México, México, El Colegio de México, 1996, p. 737. Consultado en web: <https://forointernacional.colmex.mx/index.php/fi/article/view/1439> (30 de septiembre del 2021).
- Local Governments for Sustainability, (ICLEI), <https://iclei.org/> (consultada el 22 de noviembre de 2021).
- Mercociudades, ¿Quiénes somos?, Mercociudades, <https://mercociudades.org/mercociudades/> (consultada el 21 de noviembre de 2021).
- ONU HÁBITAT, “Reporte Nacional de Prosperidad Urbana en México: Índice de las Ciudades Prósperas (CPI)”, México, 2019.

- ONU HÁBITAT, INFONAVIT, “Índice Básico de las Ciudades Prósperas: Medición Nivel Básico, 2018.
- Poder Ejecutivo Estatal; Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno” (11-10-2021); Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México Art. 126; México; 2021. Consultado en web: <https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/ley/vig/leyvig001.pdf> (3 de octubre del 2021).
- Poder Ejecutivo Estatal; Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno” (03-09-2021). Ley Orgánica Municipal del Estado de México Art 1; México; 2021. Consultado en web: <http://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/ley/vig/leyvig022.pdf> (3 de octubre del 2021).
- Poder Ejecutivo Estatal; Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno” (04-08-2020); Acuerdo de la Junta de Gobierno mediante el cual se expide El Reglamento Interno del Organismo Público Descentralizado Intermunicipal denominado Policía Metropolitana De Guadalajara Art. 5; México, Jalisco; 2021. Consultado en web: <https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/08-04-20-iv.pdf> (19 de noviembre del 2021).
- Poder Ejecutivo Federal; Diario Oficial de la Federación 01-06-2021. Ley General de Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano Art 11; México; 2021. Consultado en web: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGAHOTDU_010621.pdf (3 de octubre del 2021).
- Poder Ejecutivo Federal; Diario Oficial de la Federación 28-05-21. Constitución de los Estados Unidos Mexicanos Art.115 fracción III inciso i; México; 2021. Consultado en web: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf> (3 de octubre del 2021).
- Policía Metropolitana de Guadalajara “¿Quiénes somos?” México, Jalisco, 2020. Consultado en web: <https://www.policiametropolitanagdl.gob.mx/pub/index.php> (19 de noviembre del 2021).
- Programa Mexicano de Hermanamientos y Cooperación Internacional Descentralizada: La diplomacia federativa en acción, “Manual operativo para la internacionalizar un gobierno local mexicano”, Secretaría de Relaciones Exteriores, México, 2009.
- Proyecto AL-LAS, “Alianzas locales para los retos globales”, Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas, 2019.
- Río Grande y la Asociación Civil Hjelpemiddelfondet de Oslo: Acuerdo de Cooperación, <https://paradiplomacia.org/art%C3%ADculo/1082020205023> (consultada el 20 de noviembre de 2021).
- Santín Del Río, Leticia, “Las intermunicipalidades y los retos estratégicos para el desarrollo sustentable de los municipios”, p. 11. 2013. disponible en web: http://contraloriadelpoderlegislativo.gob.mx/Revista_Rc_et_Ratio/Rc_et_Ratio_7/Rc7_1_Leticia_Santin_Del_Rio.pdf (30 de septiembre del 2021).
- Santín del Río, Leticia, 2012, “La Intermunicipalidad: metodología de gobierno político y administrativo para la asociación y cooperación ente municipios en México”, en Santín, Galván, López, Hernández, Abarca y Mancilla (colabos.), Asociacionismo intermunicipal, México, Pandora Cañas, p. 16. Consultado en web: <https://issuu.com/simarsureste/docs/asociacionismo> (30 de septiembre del 2021).
- Secretaría de Desarrollo Social, Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Ordenación del Territorio, Dirección General de Equipamiento e Infraestructura de Zonas Urbano-Marginadas: “Formación de Servidores Públicos Municipales, actualización de materiales didácticos. Módulo 3, Intermunicipalidad”, 2a. ed., 2010.

- Secretaría de Relaciones Exteriores “Guía para la conclusión de tratados y acuerdos interinstitucionales en el ámbito internacional según la Ley sobre Celebración de Tratados”, México, s/f.
- Secretaría de Relaciones Exteriores “Marco jurídico: Cooperación Internacional Gobiernos Locales”, México, s/f.
- Secretaría de Relaciones Exteriores, Dirección de Gobiernos Locales “Programa Mexicano de Ciudades Hermanas y Cooperación Internacional Descentralizada”, 2007.
- Valdés Rodríguez, Mauricio, Presidente del Instituto de Administración Pública Del Estado De México (discurso presentado en el Foro Agenda para el Desarrollo Municipal INAFED 2016, entrega de reconocimientos, 24 de noviembre 2016). Consultado en web: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/168597/PRESENTACION_IAPEM_Mtro_Mauricio_Valdes_Rodriguez.pdf (30 de septiembre 2021).
- Vázquez Casas, Edissa, Estrategias de Coordinación entre Municipios para atender asuntos comunes, Toluca, Estado de México, Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal. p 34. 2014. Consultado en web: <https://ihaem.edomex.gob.mx/sites/ihaem.edomex.gob.mx/files/files/2018/Publicacion/Investigaciones/ASUNTOS.pdf> (19 de noviembre del 2021).



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.