



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM ZUMPANGO

**“EL NUEVO SERVICIO PÚBLICO LOCAL: SU ORIENTACIÓN
ACTUAL Y SU ALTERNATIVA DE PERFECCIONAMIENTO A
TRAVÉS DE LA PARADIPLOMACIA CASO DE ESTUDIO:
GOBIERNO MUNICIPAL DE TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN GESTIÓN Y POLÍTICAS METROPOLITANAS**

PRESENTA:

LIC. EN R. I. MIGUEL ÁNGEL HERNÁNDEZ MARTÍNEZ



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM ZUMPANGO

**“EL NUEVO SERVICIO PÚBLICO LOCAL: SU ORIENTACIÓN
ACTUAL Y SU ALTERNATIVA DE PERFECCIONAMIENTO A
TRAVÉS DE LA PARADIPLOMACIA CASO DE ESTUDIO: GOBIERNO
MUNICIPAL DE TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN GESTIÓN Y POLÍTICAS METROPOLITANAS**

PRESENTA:

LIC. EN R. I. MIGUEL ÁNGEL HERNÁNDEZ MARTÍNEZ

DIRECTOR DE TESIS:

DR. EN C. P. Y S. JOEL MENDOZA RUÍZ

CO-DIRECTOR:

DR. EN A.P. JAIME ESPEJEL MENA

TUTOR DE TRABAJO EN TESIS:

DR. EN A.P. JOSÉ JUAN SÁNCHEZ GONZÁLEZ

Índice

Introducción	6
Capítulo I Enfoques teóricos de la Administración Pública	10
1.1.1. La Administración Pública Progresiva.....	10
1.1.1.1 Características de la Administración Pública Progresiva (APP).....	16
1.1.2. Nueva Gerencia Pública (NGP)	17
1.1.2.1. Características de la Nueva Gerencia Pública (NGP)	23
1.1.3. La Nueva Gobernanza Pública (NGP)	24
1.1.3.2. Enfoques de la NGP	27
1.1.3.2.1. Enfoque Angloamericano:	28
1.1.3.2.2. Enfoque Europea- países bajos:	29
1.1.3.2.3. Enfoque del Gobierno Abierto	30
1.1.3.2.4. Enfoque Gobernanza Inteligente o Smart Governance	31
1.1.4. El Nuevo Servicio Público (NSP).....	31
1.1.4.1. Principios del Nuevo Servicio Público.....	33
1.1.4.2. El Nuevo Servicio Público y la Paradiplomacia	37
1.1.5. Aproximación a la paradiplomacia	39
1.1.5.1. Definiciones de paradiplomacia	40
1.1.5.2. Estudios sobre la paradiplomacia	41
1.1.5.3. Importancia de la paradiplomacia en la administración pública	42
Capítulo II. Análisis comparativo de las experiencias de la paradiplomacia internacional y local en México	46
2.1. Experiencias Internacionales.....	46
2.1.1. Ciudad de Barcelona, España.....	47
2.1.2. Ciudad de Curitiba, Brasil.....	48
2.1.3. Ciudad de Medellín, Colombia	50
2.1.4. Ciudad de Melbourne, Australia	52
2.1.5. Ciudad de Seúl, Corea del Sur	52
2.1.6. Ciudad de Singapur, Singapur.....	53
2.1.7. Ciudad de Toronto, Canadá.....	54
2.2. Resultados del análisis de paradiplomacia de las experiencias internacionales.....	56
2.3. Experiencias Nacionales	56
2.3.1. Ciudad de México	57
2.3.2. Guadalajara, Jalisco.....	58

2.3.3. Monterrey, Nuevo León	58
2.3.4. Tijuana, Baja California	59
2.3.5. León, Guanajuato	60
2.3.6. Mérida, Yucatán	60
2.3.7. Puebla, Puebla	61
2.4. Resultados del análisis de paradiplomacia de las experiencias nacionales	63
Capitulo III. Análisis de la experiencia de paradiplomacia del Municipio de Texcoco dentro del Trienio 1990 – 1993 y nueva propuesta basada en el Nuevo Servicio Público.....	64
3.1 Los antecedentes de la paradiplomacia	64
3.2. Vinculo del Municipio de Texcoco con el Municipio de Cáceres, España.....	67
3.3. Resultados de esta paradiplomacia en este periodo.....	67
3.4. Propuesta de consolidación de la Paradiplomacia en el Municipio de Texcoco a través el Nuevo Servicio Público.....	68
3.4.1. Creación de la oficina de asuntos internacionales del Municipio de Texcoco.....	70
3.4.2. Estructura	71
3.4.3. Apoyos Financieros.....	72
3.4.4. Aliados Estratégicos.....	73
3.4.5. Expectativas de la Oficina de Asuntos Internacionales.....	74
3.4.6. Aplicación Operativa del NSP	76
3.4.6. Obstáculos	80
3.5 Posibles resultados de la paradiplomacia en Texcoco en el marco del NSP.....	82
Conclusiones	85
REFERENCIAS.....	88

Introducción

Con la creciente globalización y la incorporación del internet en nuestras vidas cotidianas, el escrutinio ciudadano ha tomado una fuerza considerable en la toma de decisiones de los gobiernos y en la dinámica del status quo. Esta evolución ha permitido que la ciudadanía se organice y utilice herramientas que facilitan la identificación de problemas públicos y su resolución conjunta, tanto desde el ámbito gubernamental como no gubernamental (Navarro, 2013). A medida que la sociedad se empodera e involucra más en las dinámicas políticas de su entorno, la clase política sigue percibiéndola, como plantea la Administración Pública Progresiva y la Nueva Gestión Pública, es decir, como receptores pasivos en decisiones verticales y jerárquicas (Robinson, 2015). La presente investigación se enmarca en el creciente interés por estudiar los distintos enfoques de la Administración Pública y su aplicación en los niveles nacional, estatal y local. Analiza la evolución de los preceptos de la Administración Pública Progresiva, los planteamientos de la Nueva Gestión Pública, los postulados del Nuevo Servicio Público (NSP), la Nueva Gobernanza Pública y la paradiplomacia. Esta última se incorpora al estudio como un complemento para amplificar los conocimientos en la resolución de problemas públicos en diferentes contextos. Estos parámetros de investigación permitirán encuadrar las diferencias que a lo largo de la historia se han manifestado en la praxis política y gubernamental.

Los paradigmas que han surgido y han dado sentido a la Administración y Gestión Pública han tenido como epicentro de desarrollo a los países anglosajones. La Administración Pública Progresiva, cuyo principal exponente es Woodrow Wilson, surgió en los Estados Unidos y planteaba que la forma más eficaz de dirigir al gobierno era visualizarlo como un negocio. La Nueva Gestión Pública (NGP), de origen europeo, proponía el uso del sector privado y empresarial en el sector público, concibiendo al ciudadano como cliente o consumidor, un concepto importado del sector empresarial (Robinson, 2015). En contraste, el Nuevo Servicio Público (NSP), propuesto por Robert B. Denhardt y Janet Vinzant Denhardt, introduce principios que buscan democratizar la administración pública y mejorar la relación entre el gobierno y la ciudadanía. El NSP se basa en siete principios rectores que promueven la participación ciudadana, la búsqueda del interés público, la valoración de la ciudadanía por encima del espíritu empresarial, la

actuación democrática, la rendición de cuentas, el servicio en lugar de la dirección y la valoración de las personas (Denhardt & Denhardt, 2007; Robinson, 2015).

La metodología de esta tesis se basa en un enfoque hipotético-deductivo, utilizando el estudio de caso del Gobierno Municipal de Texcoco, Estado de México. Este enfoque permitirá analizar y operacionalizar las capacidades de diálogo e intermediación, negociación y resolución de problemas complejos en el contexto del NSP, así como evaluar la paradiplomacia como una alternativa factible para la adaptación plena del NSP en el ámbito local. La pregunta de investigación se formula como sigue: ¿De qué manera la paradiplomacia puede mejorar la implementación del Nuevo Servicio Público en el municipio de Texcoco?

La hipótesis de esta investigación es que la trayectoria de la comunidad política texcocana ha permitido un relativo avance en un postulado básico del NSP: la capacidad de diálogo e intermediación. Sin embargo, debido a la tendencia al clientelismo, no se ha logrado el mismo progreso en aspectos incrementales que requieren la intervención y el compromiso de actores administrativos, como la capacidad de negociación y la capacidad de resolución de problemas complejos. Se considera que el desarrollo de la paradiplomacia es una alternativa factible para la adaptación plena del NSP en Texcoco.

El NSP se presenta como una propuesta innovadora para la Administración Pública, basada en los principios de la nueva gobernanza, la democratización de la ciudadanía y el humanismo. Estos principios buscan fortalecer la participación ciudadana en la búsqueda de soluciones a problemas públicos. Además, la gobernanza se entiende como el diseño, formulación y gestión de políticas, estructuras y procesos para lograr resultados deseados, implicando la interacción de diferentes actores para tomar decisiones que afectan a todos los involucrados (Aguilar Villanueva, 2020; Launay, 2005; Sánchez González, 2022).

La investigación propone dos vías empíricas para analizar la desconexión estratégica entre gobierno y sociedad en el ámbito local:

- Argumentar el papel de la comunidad política del municipio de Texcoco.
- Argumentar la paradiplomacia como una herramienta para mejorar la gobernanza local.

El presente trabajo se compone de los siguientes capítulos:

Capítulo I Enfoques teóricos de la Administración Pública, este capítulo proporciona una revisión exhaustiva de los principales enfoques teóricos que han dado forma a la Administración Pública a lo largo del tiempo. Se analiza la evolución de la Administración Pública Progresiva, que se origina en los Estados Unidos con Woodrow Wilson, y su visión de la administración gubernamental como una extensión de las prácticas empresariales. Posteriormente, se examina la Nueva Gestión Pública (NGP), surgida en Europa, que promueve la incorporación de técnicas y principios del sector privado en la gestión pública, enfocándose en la eficiencia y la rendición de cuentas a través de indicadores de mercado. En contraposición, se presenta el Nuevo Servicio Público (NSP) de Denhardt y Denhardt, que pone énfasis en la participación ciudadana, la transparencia y la rendición de cuentas más allá de las métricas económicas. Este capítulo también explora cómo el NSP redefine el rol del administrador público como facilitador y colaborador en lugar de controlador, proponiendo una gestión más democrática y humanista. La revisión teórica incluye la influencia de la Nueva Gobernanza Pública y su enfoque en la colaboración interorganizacional y la participación de múltiples actores en la toma de decisiones.

Capitulo II. Análisis comparativo de las experiencias de la paradiplomacia internacional y local en México En este capítulo se lleva a cabo un análisis comparativo de las experiencias de paradiplomacia tanto a nivel internacional como local en México. Se examinan casos específicos de ciudades mexicanas como Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, Tijuana, León, Mérida y Puebla, destacando sus iniciativas y logros en la paradiplomacia. El capítulo analiza cómo estas ciudades han utilizado la paradiplomacia para promover el desarrollo económico, cultural y social, así como para fortalecer sus relaciones internacionales. Se comparan las estrategias y enfoques adoptados por estas ciudades con ejemplos internacionales para identificar las mejores prácticas y los desafíos comunes. Además, se discuten los factores que han contribuido al éxito o fracaso de las iniciativas paradiplomáticas en diferentes contextos, incluyendo la capacidad institucional, el liderazgo político y la participación ciudadana. Este análisis comparativo proporciona un marco de referencia para evaluar la paradiplomacia en

Texcoco y propone lecciones aprendidas que pueden ser aplicables a otros municipios en México

Y el Capítulo 3: Capítulo III. Análisis de la experiencia de paradiplomacia del Municipio de Texcoco dentro del Trienio 1990 – 1993 y nueva propuesta basada en el Nuevo Servicio Público, se centra en el análisis de la experiencia de paradiplomacia del Municipio de Texcoco durante el trienio 1990-1993. Se examinan las iniciativas paradiplomáticas implementadas en ese período, evaluando sus resultados y el impacto en el desarrollo local. Este análisis incluye una revisión de los proyectos y acuerdos internacionales en los que Texcoco participó, así como una evaluación de la capacidad de diálogo, negociación y resolución de problemas complejos demostrada por los administradores públicos del municipio. A partir de esta evaluación histórica, el capítulo propone una nueva estrategia de paradiplomacia basada en los principios del Nuevo Servicio Público (NSP). La propuesta sugiere cómo Texcoco puede fortalecer su capacidad institucional y su compromiso con la participación ciudadana para mejorar su desempeño en la arena internacional. Se detallan las recomendaciones específicas para la implementación de esta estrategia, incluyendo la creación de alianzas estratégicas, la mejora de la transparencia y la rendición de cuentas, y la promoción de un enfoque colaborativo en la resolución de problemas públicos.

Capítulo I Enfoques teóricos de la Administración Pública

1.1.1. La Administración Pública Progresiva

La Administración Pública Progresiva (APP) se ha descrito como el conjunto de actividades destinadas a implementar las políticas y programas gubernamentales. Es por ello por lo que la administración pública se centra en coordinar, dirigir, planificar, organizar, y controlar las operaciones propias del gobierno. En un contexto donde la lógica instrumental prevalece, se concibe que la administración pública es el agente instrumental de la política pública, cuyas metas son establecidas por la voluntad política. Los manuales tradicionales de la disciplina establecen una distinción entre "política" y "administración", asignando un carácter instrumental a esta última para que sirva a los propósitos definidos por la primera. El británico, Samuel Eduard Finer sostenía que, en teoría, el gabinete define los planes de gobierno, mientras que los departamentos administrativos se encargan exclusivamente de ejecutarlos. No obstante, en el ámbito anglosajón, esta perspectiva ortodoxa que separa claramente la política de la administración fue presentada de manera precursora en el ensayo de Woodrow Wilson titulado *"The Study of Administration"*, publicado en el segundo volumen del *Political Science Quarterly* en junio de 1887. (Villegas, 1993)

Las investigaciones acerca de la administración pública se remontan a los tiempos antiguos, incluyendo épocas bíblicas y aún más atrás. Las civilizaciones antiguas como los egipcios y babilonios nos dejaron valiosos consejos relacionados con las técnicas de gobierno y administración. Asimismo, los antiguos chinos, griegos y romanos también realizaron aportes en este campo. A lo largo de la historia, se han desarrollado métodos modernos de administración, que van desde el enfoque de Alejandro Magno en el manejo del personal, hasta los métodos de línea de montaje utilizados en el arsenal de Venecia. Además, se encuentran teorías como la de Nicolás Maquiavelo sobre la esencia del liderazgo, la propuesta de Adam Smith acerca de la división del trabajo, la importancia que Robert Owen otorgaba a los empleados considerándolos "máquinas vitales", y el argumento de Charles Babbage acerca de la existencia de "principios de administración. (Sánchez, 2001, P.65)

Para el encuadre del presente apartado se recopilamos los preceptos de algunos autores que le han dado configuración teórica a la APP como lo son *Woodrow Wilson* y *Max*

Weber. Según Goodnow (1900) y Wilson (1887), la Administración Pública es una parte de la acción gubernamental encargada de formular y aplicar políticas. Se considera tanto una actividad gubernamental como una disciplina académica que surgió de la Ciencia Política. Wilson se atribuye el establecimiento de los cimientos de la administración pública y su paradigma inicial, conocido como la dicotomía Público-Administración. A pesar de tener una base histórica profunda, esta dicotomía político-administrativa sigue generando debates y disputas. Según Wilson, la administración se encuentra fuera del ámbito propio de la política. Goodnow añade que, aunque la administración se relaciona con la ejecución de políticas, la política está relacionada con la expresión de la voluntad nacional. Goodnow avanza en el tema propuesto por Wilson y plantea la dicotomía política-administración (Goodnow, 1900; Wilson, 1887).

El trabajo de Wilson se centra fundamentalmente en los Estados Unidos de América, pero sus argumentos tienen aplicabilidad en cualquier parte del mundo. En su ensayo, aborda tres temas principales relacionados con la administración pública como una disciplina que merece ser estudiada. En primer lugar, proporciona una breve historia del estudio de la administración pública. Luego, se adentra en la definición y la verdadera naturaleza de la administración pública. Por último, se esfuerza por determinar las estrategias más efectivas para desarrollar la administración pública como una ciencia y una herramienta útil dentro del marco democrático de los Estados Unidos. La ciencia de la administración es el resultado final del estudio de la política que se remonta a unos 2200 años atrás. La administración es la parte ejecutiva, funcional y más visible del gobierno, y ha existido tanto tiempo como el propio gobierno. Según Wilson, hasta el siglo XX, nadie había escrito sobre la administración como una ciencia del gobierno. Gobernar bajo una constitución es cada vez más desafiante que crearla. Él autorrealiza una comparación de la administración pública antigua con la contemporánea. Naciones como Prusia (Alemania) y Francia, que se consideraban servidores del pueblo y establecieron oficinas gubernamentales organizadas, pudieron fácilmente incorporar la ciencia administrativa a su administración. Wilson argumenta que gobernar una democracia es más difícil que gobernar una monarquía. En una monarquía, las decisiones son tomadas por unos pocos hombres, lo cual facilita las reformas. Sin embargo, en una democracia, el pueblo toma

las decisiones. Si bien una monarquía puede reformarse fácilmente, no ocurre lo mismo en una democracia (Wilson, 1887).

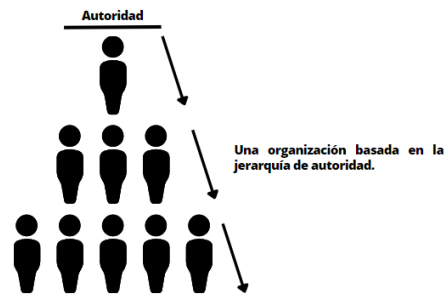
A pesar de que las ideas de Wilson están estrechamente relacionadas con la política, él distingue la administración de la política en su artículo. A diferencia de los reformadores anteriores, Wilson sostiene que la administración debe mantenerse separada de la política y no debe ser manipulada. En su opinión, cualquier aplicación del derecho general es un acto de administración. Él argumenta que la opinión pública demanda responsabilidad por parte de los funcionarios, lo cual se alinea con la filosofía moderna de la democracia. Para preparar a los funcionarios para los desafíos de la responsabilidad, se requiere una educación técnica obligatoria y exámenes rigurosos para el servicio público. Wilson examina los métodos para desarrollar el estudio de la administración. El gobierno debe encontrar formas de reducir la enorme carga administrativa. Un enfoque de administración comparada destaca las diferencias entre los valores democráticos y los no democráticos. Un sistema político sólido es fundamental para liderar un gobierno. Wilson argumenta que, aunque la administración estadounidense tiene influencias europeas, debe trazar su propio camino a través de la investigación comparada. (Wilson, 1887).

De igual forma la APP va a tener como base las ideas de Weber y en el enfoque tradicional que se fundamentaba en los principios de jerarquía y meritocracia. Este enfoque se caracterizaba por centralizar el control, estandarizar las normas y separar la elaboración de políticas de su implementación, todo ello en busca de la eficacia. Este enfoque prevaleció en las burocracias a nivel mundial. Sin embargo, muchos Estados poscoloniales experimentaron una disminución en su eficacia debido a la disminución del principio de nombramientos basados en el mérito. A pesar de ello, las políticas de reforma se aferraron al antiguo paradigma, ya que se creía que estaba asociado positivamente con el crecimiento económico. En lugar de reemplazarlo con un nuevo modelo, las reformas buscaban racionalizar la burocracia para que fuera más pequeña, económica y eficaz. (Camacho, 2000; Sánchez, 2001)

Por ello la teoría de la burocracia de Weber se fundamenta en la autoridad legal-racional. A continuación, se presentan las características fundamentales de su enfoque burocrático.

i) La estructura burocrática se fundamenta en una clara jerarquía en la que la autoridad fluye de manera descendente, basada en la autoridad legal-racional, como se muestra en la imagen 1.

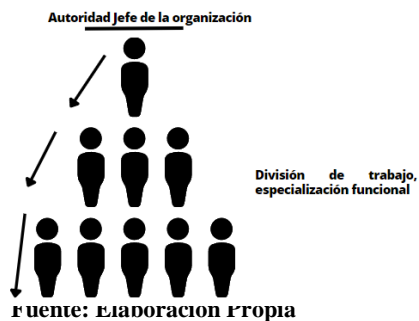
Imagen 1.



Fuente: Elaboración Propia

ii) La organización burocrática se divide tanto vertical como horizontalmente, permitiendo la división del trabajo y la especialización funcional. Cada empleado posee un poder y una autoridad bien definidos, determinados por su especialización y experiencia, como se presenta en la imagen 2.

Imagen 2



iii) En esta organización burocrática, se rige por reglas establecidas. Los empleados, conocidos como burócratas, deben operar dentro de este marco normativo y reglamentario.

iv) Una organización burocrática de este tipo establece claramente las obligaciones y responsabilidades de los burócratas, donde la autoridad conlleva responsabilidad.

v) Toda organización burocrática sigue un procedimiento establecido para llevar a cabo sus funciones de manera eficiente.

vi) Los burócratas deben ser seleccionados de manera adecuada y basándose en criterios científicos, lo que garantiza la eficacia de la burocracia. Además, deben ser promovidos periódicamente en base a su competencia técnica.

vii) Los empleados de la organización obedecen la autoridad y cumplen con las normas y reglamentos establecidos. El procedimiento de trabajo es seguido por todos los empleados.

viii) Una característica única propuesta por Weber es la impersonalidad en la organización. Las relaciones entre los empleados deben basarse en un enfoque impersonal, y cada empleado debe desempeñar sus funciones de manera impersonal. (Castilla, 2016)

Además, Max Weber enfatizó en la importancia de la burocracia con autoridad y clasificó la autoridad en tres tipos distintos.

1) Autoridad Legal: Esta forma de autoridad se encuentra en una organización donde las reglas son seguidas rigurosamente por todos los empleados. Estas normas tienen validez limitada a la organización y la autoridad del superior está claramente definida y es obedecida por los subordinados.

2) Autoridad Tradicional: La autoridad tradicional se deriva del pasado. Una persona puede no tener autoridad legal o formal, pero se convierte en líder en virtud de su estatus heredado. El pueblo obedece y acepta esa autoridad, que se basa en la mayoría de las costumbres y tradiciones arraigadas en la sociedad.

3) Autoridad Carismática: En este caso, una persona ejerce poder debido a sus cualidades extraordinarias, carisma, heroísmo o magnetismo personal, que ejercen una gran influencia sobre un amplio grupo de personas que aceptan su superioridad. (Castilla, 2016. P. 148)

Con esto se configura el modelo legal-racional de la burocracia el cual se caracteriza por la necesidad de que las organizaciones estén fundamentadas en reglas y leyes previamente establecidas. Estas reglas deben ser transparentes, detalladas y aplicarse de manera uniforme en todas las circunstancias. La autoridad se deriva de los roles y

posiciones jerárquicas dentro de la organización, en lugar de depender de características personales o prácticas tradicionales. (González, 2001; McCourt, 2013)

Algunas características clave del modelo legal-racional de la burocracia son:

a) **Especialización:** Las tareas y responsabilidades se dividen en funciones específicas y se asignan a individuos con las habilidades y conocimientos necesarios.

b) **Jerarquía:** Existe una estructura clara de autoridad y supervisión, donde cada nivel jerárquico tiene autoridad sobre los niveles inferiores y es responsable ante los niveles superiores.

d) **Reglas y procedimientos:** Las actividades se rigen por reglas, procedimientos y normas establecidas previamente, lo que garantiza la uniformidad en la toma de decisiones y acciones.

e) **Imparcialidad:** Se espera que los funcionarios y empleados actúen de manera objetiva e imparcial, sin favorecer ni discriminar a personas o grupos.

f) **Carreras basadas en méritos:** El avance en la burocracia se basa en el mérito y la competencia técnica, a través de evaluaciones y promociones objetivas.

g) **Documentación:** Las acciones y decisiones deben ser registradas y documentadas de manera sistemática y precisa. (González, 2001; Erra, 2001; McCourt, 2013)

Bajo el planteamiento de Weber sobre los roles de la jerarquía podemos encontrar que la teoría de la teoría de la jerarquía rigurosa que plantea Henry Fayol en su libro “Administración industrial y general” se encuentra estrechamente vinculada a la teoría de la jerarquía rigurosa, la cual establece una estructura organizativa claramente definida con una cadena de mando vertical. En este modelo, se asignan roles y responsabilidades de manera precisa, y los funcionarios de niveles superiores ejercen autoridad sobre los niveles inferiores (Fayol, 1987).

Dentro de este enfoque, las decisiones y la comunicación fluyen predominantemente de arriba hacia abajo. Los altos funcionarios, como directores, gerentes y supervisores, tienen la autoridad para establecer políticas, normas y directrices que deben ser seguidas por los funcionarios de niveles inferiores. Estos últimos están obligados a acatar y cumplir con las instrucciones y decisiones de sus superiores. El

propósito de la jerarquía rigurosa en la administración pública tradicional es asegurar la coordinación, eficiencia y uniformidad en las operaciones gubernamentales. Se busca minimizar la ambigüedad, la duplicación de esfuerzos y los conflictos de autoridad. Además, proporciona una estructura de supervisión clara y establece rendición de cuentas, ya que cada funcionario tiene un superior jerárquico al cual debe reportar y que es responsable de su desempeño (Fayol, 1987).

Por su parte Luther Gulick en su obra *“Notas sobre la teoría de la organización”* realiza aportes sobre la configuración de la APP delineando los conceptos de la eficiencia en la Administración Pública a través de su enfoque en la división del trabajo, la especialización y la coordinación de las tareas. Enfatiza la importancia de organizar y estructurar adecuadamente las funciones y responsabilidades dentro de una organización gubernamental para lograr una gestión eficaz. Gulick resaltó la relevancia de la coordinación entre diversas unidades y departamentos en una entidad pública para lograr objetivos compartidos. Recomendó la interrelación y sincronización efectiva de funciones y actividades como medio para obtener resultados exitosos. En este sentido, propuso la implementación de principios organizativos y de supervisión apropiada, tales como establecer una cadena de mando claramente definida y fomentar una comunicación fluida. (Orozco, 08 de enero de 2009).

Como se aprecia dentro de este enfoque tradicional de la administración pública, se plantea y se establece una estructura jerárquica en la que los funcionarios son educados en valores de jerarquía, independencia e integridad. Se les separa de los políticos y los ciudadanos, adoptando un enfoque descendente y elitista. Este enfoque se enfoca en la eficacia y la estructura organizativa, destacando el liderazgo y el control, y se sustenta en una sólida ética del sector público. (Robinson, 2015)

1.1.1.1 Características de la Administración Pública Progresiva (APP)

Al mismo tiempo la Administración Pública Progresiva (APP) ha tenido una larga trayectoria como disciplina científica dentro del campo de las ciencias sociales. Junto con disciplinas como la Economía, la Sociología y la Ciencia Política, entre otras. Se caracteriza por diferentes rasgos que han sido discutidos por varios autores a lo largo del

tiempo. A continuación, en el Cuadro No. 1, se presentan algunas de estas características destacadas.

Cuadro No. 1. CARACTERÍSTICA DE LA APP

CARACTERÍSTICA DE LA APP	AUTOR	OBRA
Centralización: La toma de decisiones y el control se concentran en un nivel superior de la jerarquía gubernamental.	Woodrow Wilson (1887)	"El estudio de la administración"
Formalismo y rigidez: Las reglas y procedimientos se siguen de manera estricta y se da prioridad a la burocracia y la obediencia a las normas establecidas.	Max Weber (1922)	"Economía y sociedad"
Jerarquía estricta: La eficiencia y la eficacia se miden principalmente por la capacidad de cumplir con las reglas y regulaciones establecidas.	Henri Fayol (1916)	"Administración industrial y general"
Enfoque en la eficacia: La eficiencia y la eficacia se miden principalmente por la capacidad de cumplir con las reglas y regulaciones establecidas.	Luther Gulick (1937)	"Notas sobre la teoría de la organización"

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en el cuadro anterior se plasma de manera general los principales postulados de la APP que le permiten centralizar la toma de decisiones con rigidez y poca apertura al dialogo para solucionar los problemas públicos.

1.1.2. Nueva Gerencia Pública (NGP)

Para comenzar a entrar en materia sobre la Nueva Gerencia Pública es necesario conocer el concepto de la gestión pública o *public managment* (o gerencia pública, como se introduce en Europa y gestión pública, como se introduce en América) el cual es fundamental en el ámbito de la administración y gobernanza de los asuntos públicos. Se refiere al conjunto de actividades, procesos y prácticas utilizados por los gobiernos y las organizaciones del sector público para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y las acciones necesarias para cumplir con los objetivos y funciones del sector público. (González, 2006). En su esencia, la gestión pública implica la aplicación de principios y

técnicas de administración en el contexto de la administración pública. Aunque comparte muchas similitudes con la gestión en el sector privado, la gestión pública se caracteriza por su enfoque en el servicio público, la provisión de bienes y servicios para el beneficio de la sociedad y la promoción del interés general. (Sánchez, 2006; Robinson, 2015)

La gestión pública abarca una amplia gama de áreas y funciones dentro del sector público, incluyendo la planificación estratégica, la gestión financiera, la gestión de recursos humanos, la gestión de proyectos, la gestión del desempeño, la gestión de políticas públicas y la gestión del cambio, entre otras. Para llevar a cabo una gestión pública efectiva, es necesario contar con habilidades y conocimientos específicos. Esto implica tener una comprensión profunda del entorno político, económico y social en el que opera la organización pública, así como la capacidad de aplicar principios de gobernanza, liderazgo y toma de decisiones en el contexto público.

Para (Sánchez, 2006) La gestión pública se rige por los principios de transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y ética pública. Estos principios son fundamentales para garantizar una gestión eficiente, efectiva y responsable, y para promover la confianza y la legitimidad en el gobierno y las instituciones públicas. También se enfrenta a desafíos particulares, como la complejidad de las demandas y expectativas de los ciudadanos, la escasez de recursos, la necesidad de equilibrar diferentes intereses y objetivos, y la necesidad de adaptarse a un entorno en constante cambio. Es el conjunto de procesos y prácticas utilizados en el sector público para administrar recursos y acciones con el fin de cumplir con los objetivos y funciones del gobierno. Es una disciplina dinámica y multidisciplinaria que requiere una combinación de conocimientos técnicos, habilidades de liderazgo y una comprensión profunda de los valores y principios que sustentan el servicio público.

La gestión pública efectiva es fundamental para garantizar la prestación de servicios públicos de calidad, promover el bienestar de la sociedad y lograr los resultados deseados en beneficio de todos los ciudadanos, es decir, *la Gestión Pública representa una "orientación" o "campo de interés" que bajo un mismo objeto incluye una diversidad de investigaciones empíricas. En el nivel práctico, la gestión pública corresponde al conjunto de políticas públicas para modernizar, reformar y transformar la administración*

pública en un organismo más flexible, apto, ágil y capaz para dar atención a los requerimientos ciudadanos en un contexto de globalización, interdependencia mundial y rápido avance tecnológico. (Sánchez, 2006)

El término "Nueva Gerencia Pública" (NGP) ha sido acuñado en los últimos años, principalmente en países de habla inglesa y posteriormente en todo el mundo. Se refiere a un conjunto de enfoques y métodos administrativos destinados a aumentar la flexibilidad de las estructuras y procesos en el sector público, así como a fomentar una mayor competencia. El objetivo es mejorar los resultados de la acción gubernamental. En sus inicios, durante la década de 1980 en países de habla inglesa, la NGP surgió como una respuesta a los desafíos que enfrentaba la burocracia tradicional y fue el destacado politólogo del Reino Unido *Christopher Hood* quien presentó estos postulados en su influyente libro *"The New Public Management in the 1980s"* (1991) como una solución a los problemas fiscales del gobierno y como una combinación de las mejores prácticas de gestión del sector privado con el compromiso público del gobierno. Hood desempeñó un papel clave en el desarrollo y análisis de los principios, prácticas e implicaciones de la NGP, ya que se centra sus preceptos en los cambios que se produjeron en la administración y la gestión públicas a partir de aquella década. Ha estudiado las ideas subyacentes, los mecanismos y las repercusiones de las reformas de la NGP en diversos contextos. (Osborne y Gaebler, 1992; OCDE, 1995)

Existen algunos otros autores que plantean los postulados del NGP tales el caso de David Osborne y Ted Gaebler, en su libro *"Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector"* (1992), propusieron una serie de principios y prácticas para transformar la gestión pública, haciendo hincapié en la orientación al cliente, la descentralización, la participación ciudadana y la competencia entre proveedores de servicios. Mark Moore introdujo el concepto de "Creación de valor público: *Strategic Management in Government*" (1995), destacando la importancia de que los gobiernos se centren en la creación de valor público y logren resultados que beneficien a la sociedad en su conjunto. Laurence E. Lynn Jr., a través de sus extensas investigaciones y escritos sobre gestión pública y aplicación de políticas, examina tanto las prácticas tradicionales de gestión pública como los enfoques más recientes, incluida la NGP, en su

libro *"Public Management: Old and New"* (2006). Christopher Pollitt es conocido por sus investigaciones sobre gestión pública comparada, en las que aborda los retos y las competencias necesarias para gestionar en el sector público, incluidos los aspectos relacionados con la NGP, en su libro *"The Essential Public Manager"* (2003). (López, s/f; Sánchez, 2006)

Empero, la NGP surgió en un contexto donde predominaban ideas económicas y las cuales hacían hincapié en los principios y políticas orientadas al mercado y las técnicas de gestión en el sector público, es decir, se prepondera el funcionamiento del mercado y se desconfiaban del rol del Estado. Los gobiernos que adoptaron esta práctica habían expresado críticas previas acerca de los excesos burocráticos. Además de este contexto propicio y las ideas favorables, también existían motivos internos que impulsaron su aparición. Las estructuras burocráticas se caracterizaban por su inflexibilidad, los funcionarios se encontraban desconectados de las preocupaciones diarias de la población, las regulaciones eran excesivas y los procesos se desarrollaban de manera lenta e ineficiente. Todo esto generaba un evidente malestar entre los ciudadanos en relación con el desempeño de los gobiernos. De esta manera, al examinar los enfoques de la Administración Pública Progresiva, la respuesta de varios gobiernos implicó una reconsideración del papel del mercado y de las prácticas de gestión privada. En Estados Unidos, Ronald, por ejemplo, Reagan afirmaba que el gobierno no constituía la solución a los problemas, sino que era en sí mismo el problema, mientras que Margaret Thatcher designaba a gerentes provenientes de empresas privadas para encargarse de mejorar la eficiencia del sector público, es decir, aplicar el modelo neoliberal, o en términos coloquiales fue una forma elegante de decir que los organismos públicos empezaron a adoptar algunas de las mismas técnicas de gestión que se utilizan en el sector privado. (Vilchis, 2005)

Como podemos contemplar el neoliberalismo y la NGP, están íntimamente relacionados y tienen un contexto histórico común ya que el modelo económico surgió como una ideología económica y política a fines del siglo XX que defendía los mercados libres, la intervención gubernamental limitada y las libertades individuales. Por otro lado, la NGP es un conjunto de reformas de gestión aplicadas en el sector público de acuerdo

con los principios neoliberales y cimentadas en dos enfoques teóricos, fundamentalmente, por un lado, por el Modelo Racional y el de la Elección Pública. Es Herbert Simon quien, en su obra de 1975 *El Comportamiento Administrativo*, cuestiona la suposición tradicional de la racionalidad total en el proceso de toma de decisiones. Simon introduce el concepto de "racionalidad limitada", reconociendo que las personas tienen restricciones cognitivas y no siempre pueden tomar decisiones completamente racionales. Asimismo, presenta la noción de "comportamiento satisfactorio", donde las personas buscan tomar decisiones que sean adecuadas o "suficientemente buenas" dadas las limitaciones de información y recursos a las que se enfrentan. Este concepto reconoce que, en situaciones complejas del mundo real, alcanzar soluciones óptimas a menudo resulta poco práctico. La Teoría de la Elección Pública, desarrollada por destacados académicos como James Buchanan y Gordon Tullock, introduce el concepto de "Hombre Económico". Este Hombre Económico se define como un agente racional que busca maximizar su utilidad y actúa principalmente en función de su propio interés. Esta teoría, que aplica principios económicos al análisis de las decisiones públicas, resalta la importancia de los incentivos, la competencia y la eficiencia en la configuración del comportamiento gubernamental. Estas teorías tienen un papel esencial en el intento de la NGP de transformar la gestión pública mediante la inclusión de comprensiones sobre la conducta humana, las limitaciones cognitivas y los fundamentos económicos en las formas en que se llevan a cabo las acciones gubernamentales, todo ello con el fin de mejorar la eficacia de los servicios públicos. (Sánchez, 2024)

Esta relación se puede contemplar en el Cuadro No.2:

Cuadro 2. Relación del Neoliberalismo y la Nueva Gerencia Pública

Neoliberalismo	Alineación ideológica: Enfoques orientados al mercado, eficiencia y competencia.
	Mercantilización de servicios públicos: Expansión de fuerzas del mercado en diversos ámbitos incluyendo servicio público.
	Gerencialismo y eficiencia: Énfasis en la eficiencia y productividad.
	Reducción de intervención estatal: Limitación de la intervención del Estado y promoción de un Estado más pequeño.
	Énfasis en rendición de cuentas y resultados: Importancia de la disciplina de mercado y responsabilidad individual.
Nueva Gerencia Pública	Alineación ideológica: Enfoques orientados al mercado, eficiencia y competencia.
	Mercantilización de servicios públicos: Introducción de reformas basadas en el mercado en el sector público.
	Gerencialismo y eficiencia: Incorporación de técnicas de gestión del sector privado en la administración pública.
	Reducción de intervención estatal: Defensa de la descentralización, devolución de autoridad y abandono de las estructuras jerárquicas
	Énfasis en rendición de cuentas y resultados: Implementación de mecanismos de medición de rendimiento y rendición de cuentas para lograr resultados deseados.

Fuente: Elaboración propia con base en: **González, J. J. S. (2006). Gestión Pública y Governance. Instituto de Administración Pública del Estado de México (IAPEM). (González, 2006)**

La relación entre el Neoliberalismo y la Nueva Gerencia Pública se basa en sus alineaciones ideológicas y enfoques comunes, promoviendo orientaciones al mercado, eficiencia y competencia. El Neoliberalismo mercantiliza servicios públicos y reduce la intervención estatal, subrayando la rendición de cuentas y resultados. La Nueva Gerencia Pública introduce reformas de mercado en el sector público, incorpora técnicas de gestión privada, defiende la descentralización y usa mecanismos de medición de rendimiento. Ambos comparten una visión de eficiencia y reducción del rol estatal tradicional.

1.1.2.1. Características de la Nueva Gerencia Pública (NGP)

Las características de la Nueva Gerencia Pública (NGP) que a continuación se presentan, en Cuadro No. 3, se plantean en función de los autores y las perspectivas que se investigaron.

Cuadro 3. CARACTERÍSTICAS DE LA NUEVA GERENCIA PÚBLICA (NGP)

Característica	Descripción
Énfasis en la eficacia y el rendimiento	La NGP busca mejorar la eficiencia y productividad de las organizaciones públicas mediante
Descentralización y delegación de autoridad	Se centra en la consecución de resultados medibles mediante el uso de indicadores de rendimiento, objetivos y evaluaciones basadas en resultados para evaluar la eficacia de programas y servicios públicos.
Enfoque orientado a los resultados	Se centra en la consecución de resultados medibles mediante el uso de indicadores de rendimiento, objetivos y evaluaciones basadas en resultados para evaluar la eficacia de programas y servicios públicos.
Orientación al cliente	Trata a los ciudadanos como clientes de los servicios públicos, buscando mejorar la satisfacción y capacidad de respuesta mediante la adopción de prácticas orientadas al mercado, como cartas de servicios y mecanismos de retroalimentación.
Competencia y externalización	Promueve la competencia y participación del sector privado en la prestación de servicios públicos, con el objetivo de mejorar la eficiencia y calidad, mediante la externalización y contratación de funciones no esenciales.
Mentalidad emprendedora e innovadora	Anima a las organizaciones del sector público a adoptar prácticas empresariales e innovadoras, como la planificación estratégica, gestión del rendimiento y mejora continua.
Centrarse en la responsabilidad financiera	Se enfoca en la responsabilidad financiera y rentabilidad, promoviendo la transparencia financiera, controles presupuestarios y medidas de reducción de costes para un uso eficiente de los recursos públicos.

Elaboración propia con base en: Robinson, M. (2015). *From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries*. Global Centre for Public Service Excellence. Y González, J. J. S. (2006). *Gestión Pública y Governance*. Instituto de Administración Pública del Estado de México (IAPEM). (Sánchez, 2006)

Dentro de este cuadro comparativo podemos apreciar como el modelo gerencial va a predominar para colocar al ciudadano como un mero cliente.

1.1.3. La Nueva Gobernanza Pública (NGP)

En los últimos años, el campo de la Administración Pública Progresiva (APP) y de la Nueva Gerencia Pública (NGP) ha sido testigo de una importante transformación a medida que los gobiernos de todo el mundo se enfrentan a complejos retos en un mundo cada vez más interconectado y dinámico. Esta transformación ha dado lugar a un nuevo enfoque conocido como Nueva Gobernanza Pública (NGP) o New Public Governance (NPG). La NPG representa un alejamiento de los modelos jerárquicos y burocráticos tradicionales de la administración pública y trata de abordar las deficiencias de estos modelos para responder eficazmente a los retos contemporáneos de la gestión pública. Se caracteriza por un cambio de enfoque, pasando del control descendente y la toma de decisiones jerárquica a la gobernanza colaborativa y en red, destaca la importancia de las asociaciones, la participación y el compromiso entre las diversas partes interesadas, incluidos los organismos gubernamentales, las organizaciones sin ánimo de lucro, las empresas y los ciudadanos. Este enfoque reconoce que los problemas sociales complejos requieren soluciones innovadoras que van más allá de las capacidades de una sola organización o sector. (Aguilar, 2014)

Los principios clave del NPG incluyen la promoción de la transparencia, la responsabilidad y la capacidad de respuesta en los procesos de toma de decisiones públicas. Aboga por el uso de la medición y evaluación de resultados para valorar la eficacia y eficiencia de los programas y servicios públicos. También fomenta la adopción de prácticas de gestión flexible y adaptable que puedan responder a circunstancias cambiantes y a la evolución de las necesidades, este paradigma subraya la importancia de la gobernanza centrada en el ciudadano, en la que las necesidades y preferencias de los ciudadanos están en primera línea de la formulación de políticas y la prestación de servicios. Pretende aumentar la confianza y la legitimidad públicas implicando a los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones y recabando activamente sus aportaciones y comentarios. Aunque la NPG ha cobrado importancia como respuesta a las limitaciones de la APP y a la NGP, es importante señalar que no existe un enfoque único. (Robinson, 2015; UN, s/f)

La nueva gobernanza pública es un concepto que sigue evolucionando y que depende de diversos factores contextuales, como consideraciones políticas, culturales e institucionales. La forma en que se entiende y se implementa la nueva gobernanza pública puede variar en diferentes países, regiones e incluso dentro de distintas áreas temáticas. Los factores políticos desempeñan un papel crucial en la configuración de la nueva gobernanza pública. Las políticas y estrategias gubernamentales, así como los valores políticos y las preferencias de los líderes, pueden influir en la adopción de enfoques de gobernanza más colaborativos y participativos. La voluntad política de promover la transparencia, la rendición de cuentas y la apertura a la participación ciudadana puede ser determinante en la aplicación de la nueva gobernanza pública. Asimismo, las consideraciones culturales también influyen en cómo se concibe y se implementa la gobernanza. Las diferencias culturales en términos de valores, normas y actitudes hacia la participación ciudadana y la colaboración pueden afectar la aceptación y efectividad de los enfoques de gobernanza participativa. (Robinson, 2015; Aguilar Villanueva, 2014)

Además, los factores institucionales tienen un impacto significativo en la nueva gobernanza pública. Las estructuras, los marcos legales y las capacidades institucionales juegan un papel fundamental en la promoción de la participación ciudadana, la colaboración y la rendición de cuentas. Las instituciones gubernamentales y no gubernamentales deben contar con los recursos, los incentivos y las capacidades adecuadas para implementar con éxito los enfoques de gobernanza participativa. En términos prácticos, la NPG abarca diversos conceptos y corrientes de pensamiento que se enfocan en diferentes aspectos de la gobernanza. Estas corrientes varían en su énfasis en los mecanismos fundamentales de gobernanza. Hasta ahora, se ha utilizado principalmente el marco contextual de Estados Unidos y algunos países europeos como referencia para este conjunto de enfoques. (Robinson, 2015; Aguilar, 2014).

En su libro *“Nueva Gobernanza Pública: implicaciones para un Nuevo Servicio Público”*, Sánchez González (2024) afirma que el emergente desarrollo de estos postulados se necesitan la adopción de una perspectiva de colaboración con los socios, orientando sus esfuerzos hacia la mejora del valor público, el logro de acuerdos con las partes interesadas y el fomento de los bienes públicos a través de un enfoque asociativo

para lo cual destaca cinco atributos claves para fomentar la legitimidad de la gobernanza pública. Como se muestra en el Cuadro No. 4:

Cuadro 4. ATRIBUTOS CLAVES PARA FOMENTAR LA LEGITIMIDAD DE LA GOBERNANZA PÚBLICA

Ejes	Descripción	Estrategias
Nuevo orden global	La globalización y su impacto en la gobernanza pública sugieren que existen un nuevo orden global con diferentes actores públicos, privados y de las organizaciones de la sociedad civil que interactúan para buscar una metagobernanza.	-Nueva gobernanza global -Meta gobernanza
Centrado en el valor público y bien público	La Nueva Gobernanza Pública está centrada en el valor; argumenta que el objetivo del gobierno es promover el bien común más amplio. Una característica del movimiento de Nueva Gobernanza Pública es que considera la creación del bien público como un proceso de coproducción que involucra al público, al mercado privado y a los sectores sin fines de lucro	-Nuevo Servicio Público -Gobernanza inteligente (Smart Governance)
Acuerdos de partes interesadas	Una característica es que enfatiza la importancia de generar procesos de gobierno que faciliten la generación de acuerdos entre los más diversos actores.	-Gobernanza de las relaciones contractuales (APP)
Participación ciudadana efectiva	La nueva participación ciudadana y de actores del sector suponen una gobernanza participativa, interactiva y colaborativa	- Gobernanza participativa - Gobernanza interactiva - Gobernanza colaborativa
Enfoque de las asociaciones	La Nueva Gerencia Pública está interesada en utilizar los sectores privado y sin fines de lucro para brindar un servicio de manera eficiente y efectiva, mientras que la Nueva Gobernanza pública está interesada en mejorar la capacidad de las organizaciones locales como un medio para construir infraestructura cívica.	-Gobernanza de la red interorganizacional -Gobernanza con asociaciones

Fuente: Sánchez, (2024). Nueva Gobernanza Pública: implicaciones para un Nuevo Servicio Público. Tirant lo Blanch.

Aquí el autor trata de entrelazar los ejes de legitimidad de la Nueva Gobernanza Pública para dar un peso significativo dentro de la consolidación de la Gobernanza como punto de partida para un buen gobierno.

Definición

A continuación, se presentan algunas definiciones del concepto de NPG, estas definiciones proporcionan una visión general de la Nueva Gobernanza Pública desde las perspectivas de diferentes autores:

Para Osborne y Gaebler, autores de *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, la NPG se refiere a un cambio hacia un enfoque más empresarial y orientado al mercado en el sector público. Hace hincapié en la necesidad de que los gobiernos se centren en la satisfacción del cliente, la descentralización y las asociaciones con agentes no gubernamentales para prestar servicios públicos de forma eficiente.

Jan Kooiman: En su libro *Governance and Governability: The Contribution of the Theory of Governance to the Understanding of Problems of Governability*, define la NPG como un enfoque que hace hincapié en los acuerdos de gobernanza colaborativa en los que participan múltiples actores de los sectores público y privado. Trata de abordar problemas sociales complejos mediante la toma de decisiones colectiva, las responsabilidades compartidas y las interacciones basadas en redes.

Naciones Unidas: Las Naciones Unidas definen la NPG como un enfoque que promueve la participación ciudadana, la transparencia, la responsabilidad y la inclusión de diversas partes interesadas en los procesos de toma de decisiones. Hace hincapié en la necesidad de una gobernanza receptiva, integradora y participativa para lograr el desarrollo sostenible y hacer frente a los retos mundiales.

Luis Aguilar Villanueva, reconocido experto en administración pública, describe la Nueva Gobernanza Pública como un paradigma que hace hincapié en la gobernanza centrada en el ciudadano, las redes de colaboración y la participación eficaz de la sociedad civil en la toma de decisiones. Aboga por un cambio de los enfoques jerárquicos y burocráticos a un modelo de gobernanza más participativo, inclusivo y transparente.

1.1.3.2. Enfoques de la NPG

La configuración de un enfoque teórico en una teoría, disciplina, ideología etc es esencial para desarrollar conocimiento, comprender fenómenos, guiar la investigación y aplicar la teoría a la práctica. Proporciona una estructura conceptual y metodológica que ayuda a organizar y avanzar en el campo de estudio y para la NPG se presentan los siguientes:

1.1.3.2.1. Enfoque Angloamericano:

Se centra en la forma en que se puede mejorar la gestión y el funcionamiento del sector público a través de la colaboración, la participación ciudadana y la creación de redes interorganizacionales. Este enfoque busca superar las limitaciones de los enfoques tradicionales de la administración pública y de la Nueva Gestión Pública, y promover una mayor eficacia, eficiencia y legitimidad en la prestación de servicios públicos y la toma de decisiones. La NGP enfatiza la importancia de la participación ciudadana y la inclusión de múltiples actores en el proceso de formulación e implementación de políticas públicas. Coloca a los ciudadanos en el centro del sistema, no solo como clientes o votantes, sino como participantes activos en la toma de decisiones y en la búsqueda de soluciones a los problemas públicos. Busca promover una mayor transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el gobierno (González et al., 2019).

Además, se va a abogar por la colaboración y la creación de redes entre organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil. Reconoce que los desafíos actuales son complejos y requieren la participación de múltiples actores y la combinación de recursos y conocimientos diversos. La colaboración en red permite la generación de sinergias y la búsqueda de soluciones más efectivas y sostenibles. En términos de herramientas y enfoques prácticos, la NPG se basa en la creación de espacios y procesos deliberativos que fomenten la participación ciudadana y la co-creación de políticas y servicios públicos. Va a hacer sustancial uso de herramientas tecnológicas para facilitar la colaboración y la comunicación entre los diferentes actores involucrados (Sánchez et al., 2019) como se puede apreciar en el Cuadro No.5.

Cuadro 5. AUTORES DEL ENFOQUE ANGLOAMERICANO

Autores	Propuestas Clave
Janet y Robert Denhardt	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevo Servicio Público - Estructuras y procesos colaborativos - Ciudadanos en el centro del sistema
Stephen Goldsmith y William Eggers	<ul style="list-style-type: none"> - Gobernando en Red - Redes de cooperación - Mejora de servicios públicos
Stephen Osborne	<ul style="list-style-type: none"> - La Nueva Gobernanza Pública - Formulación e implementación de políticas públicas - Redes interorganizacionales
Gerry Stoker	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del Valor Público - Cooperación en red - Involucración ciudadana en soluciones colectivas
Harry Boyte	<ul style="list-style-type: none"> - Democracia Participativa - Ciudadanos como co-creadores
Thomas Fisher	<ul style="list-style-type: none"> - Límites entre lo público y lo privado menos visibles - Mayor cooperación entre sectores
Jhon Bryson, Bábara Crosby y Laura Bloomberg	<ul style="list-style-type: none"> - Gobernanza del Valor Público - Gobernanza multi e inter-sectorial efectiva
Jacob Torfing y Eva Sorensen	<ul style="list-style-type: none"> - Co-creación - Intercambio de conocimientos y recursos

Fuente: Elaboración propia con base en: **Sánchez, D. M., Navarro, P. S. J., & Lozano, L. E. M. (2019). La nueva gobernanza pública ¿una nueva manera de gestionar lo público en el siglo XXI?**

Con el enfoque anglosajón se puede visualizar la importancia del tema dentro de la clase política como con la ciudadanía.

1.1.3.2.2. Enfoque Europea- países bajos:

Este enfoque se caracteriza por un cambio en la forma de gobernar y gestionar lo público.

En contraste con la vieja gobernanza, donde el Estado era el único actor que dirigía la sociedad de manera unilateral y jerárquica, la nueva gobernanza se basa en la interacción entre múltiples actores, relaciones horizontales, equilibrio entre el poder público y la sociedad civil, y la participación generalizada en el gobierno, también conocido como co-gobernanza o gestión pública la cual reconoce que el papel tradicional del Estado es

insuficiente para enfrentar las crecientes demandas ciudadanas y las relaciones sociales que trascienden las fronteras territoriales. En cambio, el Estado asume el papel de gestor de las interdependencias, actuando como catalizador, facilitador, protector, orientador, negociador, articulador, integrador, mediador y constructor de consensos en una sociedad interconectada. En estos parámetros de estudio la gobernanza se entiende como un conjunto de reglas de juego que enmarcan la interacción humana en una sociedad, y emerge como una estructura o patrón resultado de los esfuerzos de interacción de todos los actores involucrados. Se centra en la gestión de redes interorganizacionales complejas, donde la influencia dirigida de los procesos sociales es fundamental (Sánchez et al., 2019).

Aquí la gobernanza pública implica la toma de decisiones fundamentales de dirección social, donde el gobierno y la sociedad establecen los propósitos de la sociedad, definen las relaciones entre el gobierno y los actores privados y sociales, y determinan las actividades necesarias para lograr los objetivos sociales (González et al., 2019).

1.1.3.2.3. Enfoque del Gobierno Abierto

El objetivo que plantea este enfoque es la de buscar cambiar la forma tradicional de gestionar lo público mediante la aplicación de los principios de transparencia, participación y colaboración, utilizando la tecnología como herramienta clave. A lo largo de las décadas, este concepto ha evolucionado desde abrir las ventanas del sector público para dar acceso a la información gubernamental, hasta incluir la oferta de información clara y actualizada en formatos abiertos y reutilizables, así como la participación efectiva de los ciudadanos en la toma de decisiones y la formulación de políticas públicas. No existe una única definición de Gobierno Abierto, pero en general se refiere a una nueva cultura de comunicación que fomenta la liberación de talento creativo dentro y fuera de la función pública, estimulando un cambio en la concepción, gestión y prestación de los servicios públicos. También implica establecer canales de comunicación directa entre la

Administración Pública y los ciudadanos, donde se escuchan sus necesidades y preferencias, se facilita la colaboración en el desarrollo de los servicios y se comunica abierta y transparentemente las decisiones y acciones del gobierno (Cruz-Rubio, 2015; Oszlak, 2013)

Además, el Gobierno Abierto se considera una plataforma para la participación y colaboración a través de ecosistemas abiertos de datos, que promueven la co-creación, el co-diseño y la co-gestión de servicios. Se basa en principios como mejorar la transparencia y el acceso a la información pública, fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones y facilitar la colaboración entre los diversos actores, incluyendo las administraciones públicas, la sociedad civil y el sector privado, para generar valor público de manera conjunta. (Cruz-Rubio, 2015; Oszlak, 2013)

1.1.3.2.4. Enfoque Gobernanza Inteligente o Smart Governance

Este es un enfoque que comienza a emerger en la gestión pública ya que combina los principios del Gobierno Abierto con las nuevas tecnologías que han surgido en los últimos tiempos. Si bien se basa en la transparencia, participación y colaboración, la Gobernanza Inteligente va más allá al incorporar herramientas como la gamificación, el análisis de big data y la minería de datos. Estas tecnologías permiten recopilar y procesar grandes cantidades de información para identificar patrones y correlaciones, lo cual resulta en una mejor toma de decisiones públicas y una evaluación más efectiva de las políticas y normas implementadas. La Gobernanza Inteligente utiliza conceptos como crowdsourcing, innovación abierta, apertura de datos y Web Social en conjunto con herramientas más avanzadas, lo que amplía las capacidades de análisis y mejora la eficacia de las políticas públicas. (Cerrillo-Martínez, 2018; Criado, J. I., 2016)

1.1.4. El Nuevo Servicio Público (NSP)

La comprensión y aplicación de este enfoque de la administración pública se requiere una sólida comprensión de dos conceptos fundamentales: la democracia y el valor público. Estos conceptos forman los cimientos sobre los cuales se construye el enfoque del Nuevo Servicio Público (NSP o New Public Service (NPS), que busca mejorar la calidad de la gobernanza y la prestación de servicios en el sector público y el bienestar ciudadano el

cual se fundamenta en el ejercicio pleno de la ciudadanía, lo cual implica la realización de derechos, su durabilidad y su extensión a la mayor cantidad de personas posible. Para lograr esto, es necesario avanzar de los derechos meramente nominales a derechos efectivos, lo cual se conoce como creación de ciudadanía.

Por una la democracia, en su esencia, es un sistema político en el cual el poder radica en el pueblo y se ejerce a través de la participación ciudadana. Es un modelo que busca garantizar la igualdad de derechos y oportunidades para todos los ciudadanos, promoviendo la toma de decisiones colectivas y la representación de intereses diversos. En un contexto democrático, la administración pública tiene la responsabilidad de servir a los intereses y necesidades de la sociedad en su conjunto, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana en la toma de decisiones, es decir, mientras la democracia es el origen y el fin del Estado, la república se refiere a la organización de las instituciones estatales que establecen el autogobierno y, con ello, la descentralización del poder y la lucha contra la corrupción. A través de esta estructura, se genera la confianza necesaria para fomentar una mayor participación y, por ende, una representación más amplia de la ciudadanía. (Dahl, R. A. (1998); UNDP, 2014).

El valor público, por otro lado, se refiere a los resultados y beneficios que las políticas y acciones gubernamentales generan para la sociedad en su conjunto. Mark H. Moore argumentan que el sector público debe estar orientado a crear valor público, es decir, debe buscar generar un impacto positivo y duradero en la vida de las personas. Esto implica tomar decisiones informadas, basadas en evidencia, que tengan en cuenta el bienestar general y promuevan la equidad y la justicia social. Es aquí donde los ciudadanos deben exigir cada vez más a los gobiernos para que demuestren su capacidad para abordar los desafíos y problemas que enfrenta la sociedad. Ya no es suficiente para las organizaciones gubernamentales simplemente administrar programas y servicios de manera eficiente, sino que se les insta a generar un impacto real y medible en la vida de las personas. Es en este punto donde el concepto de Moore cobra relevancia (el Desarrollo Democrático, 2012, Sánchez, 2023))

Por consiguiente, la combinación de la democracia y el valor público es esencial para el enfoque del (NSP). En un sistema democrático, el valor público se convierte en el

objetivo central de la administración pública, ya que esta debe responder a las necesidades y expectativas de la sociedad a la que sirve. La participación ciudadana y la transparencia son elementos clave para garantizar que las decisiones y acciones gubernamentales estén alineadas con el interés público y sean responsables ante los ciudadanos. El NSP se fundamenta en la teoría democrática y pone énfasis en una ciudadanía activa e involucrada. Los ciudadanos trascienden sus propios intereses y muestran interés por el bienestar público en general. En este contexto, el rol de los funcionarios públicos consiste en brindar oportunidades para fortalecer la participación ciudadana en la búsqueda de soluciones a los problemas de la sociedad, es cuando los gestores públicos deben desarrollar competencias que vayan más allá de simplemente controlar o dirigir la sociedad en busca de soluciones políticas. Su enfoque se centra en la intermediación, la negociación y la resolución de problemas complejos en colaboración con los ciudadanos. Para abordar necesidades sociales más amplias y desarrollar soluciones coherentes con el interés público, los gobiernos deben ser abiertos, accesibles, responsables y receptivos, actuando en beneficio de los ciudadanos (Robinson, 2015).

En términos de rendición de cuentas, el modelo del NSP va más allá de la rendición de cuentas formal de los funcionarios públicos ante los cargos electos en la gestión y ejecución de presupuestos y programas. Se busca fomentar una amplia gama de relaciones de rendición de cuentas con los ciudadanos y las comunidades. NSP reafirma la importancia de una gestión pública abierta, colaborativa y orientada al interés público, con el objetivo de lograr soluciones más efectivas y satisfacer las necesidades de la sociedad en su conjunto. (Robinson, 2015).

1.1.4.1. Principios del Nuevo Servicio Público

El Nuevo Servicio Público (NSP), como una propuesta innovadora de modelo normativo para su aplicación en la Administración Pública, tiene como base intelectual los principales postulados y fundamentos teóricos que Paul H. Appleby y Frederick C. Mosher plantean. Por un lado, Appleby, conocido por su trabajo en "*Democracia e Interés Público*" sienta las bases para la noción de que el gobierno y sus servidores públicos tienen la responsabilidad de actuar en beneficio de la sociedad en su conjunto. Enfatizó la

importancia de que los funcionarios públicos se orienten hacia el interés público y trabajen en pro de la democracia. Esta visión se alinea de manera significativa con los principios del Nuevo Servicio Público, que pone un énfasis renovado en la responsabilidad de los servidores públicos de promover el bienestar general y la participación ciudadana activa en la toma de decisiones gubernamentales. Por otro lado, Frederick C. Mosher, en su obra *"Democracia y Servicio Público"* también contribuye a esta perspectiva al destacar la relación intrínseca entre la democracia y la función pública. Mosher argumenta que los servidores públicos desempeñan un papel fundamental en el funcionamiento de la democracia al servir como mediadores entre los ciudadanos y el gobierno. Su enfoque subraya la importancia de que los funcionarios públicos sean responsivos, transparentes y comprometidos con la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía. Es en este contexto que El Nuevo Servicio Público propugna una gestión pública basada en la colaboración, la participación ciudadana y la responsabilidad, y busca redefinir el papel de los servidores públicos como facilitadores del bien común y defensores de la democracia. (González, 2023).

En este contexto, las ideas de Appleby y Mosher actúan como precursoras esenciales que inspiran y validan los postulados del Nuevo Servicio Público, enriqueciendo la comprensión de la función y la importancia de la administración pública en la sociedad contemporánea que versan desde la nueva gobernanza, la democratización de la ciudadanía y el humanismo basados en los principios expuestos por Janet V. Denhardt y Robert B. Denhardt en su libro *"The New Public Service: Serving, Not Steering"*, los siete principios del Nuevo Servicio Público son los siguientes: Estas bases van a modelar los principios rectores para quienes trabajan en la administración pública, los cuales son los siguientes: **a) servir en lugar de dirigir:** Este principio subraya que el papel de los funcionarios públicos debe centrarse en servir al público en lugar de ejercer el control o dirigir la sociedad. Destaca la importancia del servicio público como fin primordial del gobierno; **b) buscar el interés público;** aquí se reafirma que el objetivo último de la administración pública debe ser promover e impulsar el interés público, en lugar de centrarse simplemente en los resultados o subproductos de las acciones gubernamentales. **c) pensar estratégicamente, actuar democráticamente;** subraya la

necesidad de que los administradores públicos piensen estratégicamente en sus procesos de toma de decisiones, teniendo en cuenta los objetivos y las implicaciones a largo plazo. Al mismo tiempo, subraya la importancia de los valores y procesos democráticos para garantizar la transparencia, la participación y la responsabilidad en la administración pública. **d) Servir a los ciudadanos no a los clientes;** que los ciudadanos deben ser vistos como participantes activos y socios en la gobernanza, y no como meros clientes o receptores pasivos de los servicios públicos. Subraya la importancia del compromiso y la capacitación de los ciudadanos en la prestación de servicios públicos; **e) La rendición de cuentas no es sencilla;** aquí se reconoce que la rendición de cuentas en el sector público es un concepto complejo y polifacético. Reconoce la necesidad de mecanismos de rendición de cuentas que vayan más allá de las medidas simplistas y abarquen un abanico más amplio de partes interesadas, incluidos los ciudadanos y las comunidades; **f) Valorar a las personas, no sólo la productividad;** se prepondera la importancia de valorar e invertir en el desarrollo y el bienestar de los funcionarios públicos. Reconoce que la eficacia de la administración pública depende de los conocimientos, las capacidades y la motivación de las personas implicadas; **g) Valorar la ciudadanía y el servicio público por encima del espíritu empresarial;** la primacía de la ciudadanía y el servicio público en el sector público. Subraya la importancia de que los administradores públicos den prioridad al interés público y al bienestar de la sociedad sobre los planteamientos empresariales u orientados al mercado. Estos principios reflejan un cambio en el enfoque de la administración pública, sirven de marco para orientar las acciones y comportamientos de los administradores públicos en el paradigma del Nuevo Servicio Público (Denhardt and Denhardt, 2007; Robinson, 2015) Esta Comparativa de perspectivas se resumen en el Cuadro No. 6.

Cuadro 6. Comparativa de perspectivas:

Administración Pública Progresiva (APP), Nueva Gestión Pública (NGP) y Nuevo Servicio Público (NSP)

	Antigua Administración Pública	Nueva Gestión Pública	Nuevo Servicio Público
Principales fundamentos teóricos y fundamentos epistemológicos	Teoría política, comentario social y político aumentado por la ciencia social ingenua	La teoría económica, un diálogo más sofisticado basado en la ciencia social positivista	Teoría democrática, enfoques variados del conocimiento, incluyendo el positivo, el interpretativo, el crítico y el postmoderno
Racionalidad predominante y modelos asociados de comportamiento humano	Racionalidad sinóptica, "hombre administrativo"	Racionalidad técnica y económica, el "hombre económico" o el decisor interesado	Racionalidad estratégica, múltiples pruebas de racionalidad (política, económica, organizativa)
Concepción del interés público	Definido políticamente y expresado en la ley	Representa la agregación de intereses individuales	Resultado de un diálogo sobre valores compartidos
¿A quién responden los funcionarios públicos los servidores públicos?	Clientes y mandantes	Clientes	Ciudadanos
Papel del gobierno	Remo (diseño y aplicación de políticas centradas en un único objetivo definido políticamente)	Dirección (actúa como catalizador para desencadenar las fuerzas del mercado)	Servir (negociar e intermediar los intereses entre los ciudadanos y los grupos comunitarios, crear valores compartidos)
Mecanismos para lograr los objetivos objetivos políticos	Administración de programas a través de los organismos gubernamentales existentes	Creación de mecanismos y estructuras de incentivos para alcanzar los objetivos políticos a través de organismos privados y sin ánimo de lucro	Creación de coaliciones de organismos públicos, sin ánimo de lucro y privados para satisfacer necesidades mutuamente acordadas
Enfoque de la rendición de cuentas	Jerárquico: los administradores son responsables ante los líderes políticos elegidos democráticamente	Impulsado por el mercado: la acumulación de intereses propios dará lugar a los resultados deseados por amplios grupos de ciudadanos (o clientes)	Multifacético: los funcionarios públicos deben cumplir la ley, los valores de la comunidad, las normas políticas, las normas profesionales y los intereses de los ciudadanos.
Discrecionalidad administrativa	Se permite una discreción limitada funcionarios administrativos	Amplio margen de maniobra para alcanzar los objetivos empresariales	Discreción necesaria, pero limitada y responsable
Supuesta estructura organizativa	Organizaciones burocráticas marcadas por la autoridad de arriba hacia abajo dentro de organismos y el control o la regulación de los clientes	Organizaciones públicas descentralizadas en las que el control principal permanece en la agencia	Estructuras de colaboración con un liderazgo compartido interna y externamente
Supuesta base motivacional de servidores públicos y administradores	Retribución y beneficios, servicio civil protecciones de los funcionarios	Espíritu emprendedor, deseo ideológico deseo de reducir el tamaño del gobierno	Servicio público, deseo de contribuir a la sociedad.

Fuente: (Robinson, 2015) Robinson, M. (2015). *From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries. Global Centre for Public Service Excellence.*

Aquí se puede apreciar cómo se compara la Administración Pública Progresiva (APP), la Nueva Gestión Pública (NGP) y el Nuevo Servicio Público (NSP) en varios aspectos. La APP se basa en la teoría política y social, la NGP en la teoría económica, y el NSP en la teoría democrática y enfoques variados. La racionalidad es sinóptica en la APP, técnica y económica en la NGP, y estratégica en el NSP. El interés público se define políticamente en la APP, como agregación de intereses individuales en la NGP, y como un diálogo de valores compartidos en el NSP. Los funcionarios responden a clientes y mandantes en la APP, a clientes en la NGP, y a ciudadanos en el NSP.

1.1.4.2.El Nuevo Servicio Público y la Paradiplomacia

En el ámbito de la administración pública y la gobernanza contemporánea, la dinámica de la globalización, la descentralización y la interconectividad han dado lugar a un cambio de paradigma en la forma en que los gobiernos interactúan con sus ciudadanos y entre sí. Este cambio se caracteriza por la aparición de dos conceptos influyentes: La paradiplomacia y el Nuevo Servicio Público (NSP). La paradiplomacia se refiere a la participación proactiva de entidades subnacionales, como estados, regiones, provincias o ciudades, en los asuntos internacionales y la diplomacia. Por otro lado, el Nuevo Servicio Público representa un enfoque moderno de la administración pública, que hace hincapié en la colaboración, la gobernanza centrada en el ciudadano y el compromiso con el bien común. Para explorar la intrincada relación que existe entre estos dos conceptos, nos adentramos en las obras de eminentes estudiosos de ambos campos. Esta investigación se esfuerza por demostrar que la paradiplomacia, lejos de ser un concepto confinado al ámbito de las relaciones internacionales, puede de hecho servir como un poderoso habilitador del Nuevo Servicio Público, facilitando la aplicación de sus principios básicos en múltiples niveles de gobernanza.

Como afirma Rosemary O'Leary en "*The Ethics of Dissent: Managing Guerrilla Government*", la gobernanza ya no es únicamente un asunto de arriba abajo gobernado por Estados-nación, sino que se ha convertido en una intrincada red de interacciones en la que intervienen diversos actores subnacionales. La paradiplomacia resume esta nueva realidad al facultar a las entidades subnacionales para participar activamente en foros internacionales, comprometerse en acuerdos comerciales y abordar directamente los retos mundiales. Al mismo

tiempo, como lo hemos visto como Denhardt & Denhardt han defendido el Nuevo Servicio Público como enfoque transformador de la administración pública, en donde destacan la importancia de la capacidad de respuesta del gobierno a las necesidades de los ciudadanos y el fomento de la colaboración y las asociaciones. En esta tesis, se explora cómo la Paradiplomacia puede actuar como puente entre el mundo globalizado y los principios del Nuevo Servicio Público. Se examina estudios de casos reales en los que entidades subnacionales, a través de su compromiso en asuntos internacionales, han promovido la participación ciudadana, mejorado la prestación de servicios públicos y defendido los principios de transparencia y rendición de cuentas. (Ramírez, 2012)

Adentrarse en este viaje intelectual, es evidente que la relación entre la Paradiplomacia y el Nuevo Servicio Público es muy prometedora. Al investigar los mecanismos a través de los cuales los actores subnacionales pueden contribuir a la gobernanza centrada en el ciudadano a escala mundial, se aspira a proporcionar valiosas perspectivas a profesionales, responsables políticos y académicos por igual, contribuyendo en última instancia al avance de estructuras de gobernanza más eficaces y receptivas.

Sin duda, el lúgubre suceso del 11 de septiembre de 2001 constituye un momento indeleble en la historia de Estados Unidos, que ha dejado un profundo impacto en la conciencia colectiva de la nación. Mientras el mundo contemplaba con asombro y horror los atentados terroristas que sacudieron Nueva York y Washington, D.C., un acto de heroísmo surgió del caos y la devastación de aquel fatídico día. Los bomberos y policías, estos valientes servidores públicos, se convirtieron en héroes inquebrantables. Su abnegación y sacrificio, al anteponer la seguridad y el bienestar de los demás a sus propias vidas, personificaron un compromiso excepcional con la nación y un concepto fundamental: "servir". Este acto de valentía, junto con otros casos de servicio público en tiempos de emergencia, sirve de sólido punto de partida para explorar el concepto de "Nuevo Servicio Público". En un mundo en constante cambio, en el que los retos sociales y políticos no dejan de evolucionar, comprender y aplicar un enfoque renovado del servicio público se convierte en una cuestión de vital importancia. A través de la lente del heroísmo demostrado por los funcionarios públicos que respondieron al 11 de septiembre, podemos examinar y debatir cómo se aplica el Nuevo Servicio Público a la gestión gubernamental contemporánea. (Sánchez, 2023).

Subraya la importancia de la colaboración, la responsabilidad y el compromiso con el bienestar público. Además, sirve para reflexionar sobre la importancia de revisar y comprender el concepto de "servir" en México, particularmente dentro de sus municipios y entre los servidores públicos. La presencia de la corrupción y el clientelismo electoral obstaculizan significativamente el desarrollo de estos principios teóricos, impidiendo avances sustanciales en la profesionalización de los servidores públicos. Tomando como ejemplo los actos desinteresados de quienes arriesgaron sus vidas para salvar a otros en ese trágico día en Estados Unidos, se puede aspirar a inculcar un renovado sentido del deber y la responsabilidad entre los servidores públicos en México, fomentando el compromiso de servir al bien público y mejorar las prácticas de gobierno a nivel local.

1.1.5. Aproximación a la paradiplomacia

Con la creciente globalización y la incorporación del internet en nuestras vidas cotidianas, el escrutinio ciudadano ha tomado demasiada fuerza en la toma de decisiones de los gobiernos y de la propia dinámica del status quo. También ha traído como consecuencia, positiva, que la ciudadanía se logre aglutinar bajo distintas herramientas que le permiten la identificación de problemas públicos y su resolución de manera conjunta desde lo gubernamental y no gubernamental (Navarro 2013). En la medida en que la sociedad se empodera e involucra en las dinámicas políticas de su entorno, la clase política la sigue vislumbrando como lo plantea la Administración Pública Progresiva y la Nueva Gestión Pública, es decir, como receptores pasivos enmarcados en decisiones verticales y jerárquicas (Robinson, 2015). La paradiplomacia es una práctica de política exterior llevada a cabo por entidades subnacionales que no forman parte del proceso centralizado de toma de decisiones a nivel estatal. Permite que actores locales se involucren en asuntos internacionales y generen una participación notable, incluso si no son considerados actores tradicionales de la política exterior estatal. En el contexto mexicano, se enfoca en el municipio como unidad básica de gobierno. Desde una perspectiva de administración pública, es relevante abordar el papel del municipio para buscar una gobernanza efectiva y un modelo de participación política que aborde temas globales mediante la participación de actores no tradicionales. (Peña, 2021)

Sin embargo, la continuidad política puede ser un obstáculo para los planes paradiplomáticos. Durante la transición política en la administración municipal, es poco común encontrar una continuidad en los proyectos ejecutados en periodos anteriores. Esto se debe a la aparición de nuevos proyectos que pueden ser antagónicos a lo establecido previamente. Esta situación impacta principalmente en áreas donde la participación internacional es limitada y se experimenta en lugar de implementar acciones concretas y específicas. Además, la aplicación de esta idea se complica cuando incluso las autoridades municipales tienen proyectos enfocados únicamente en lo local, mostrando desinterés o desconexión hacia temas globales. A pesar de estos obstáculos, es relevante destacar casos de éxito en los que municipios pequeños han aprovechado la paradiplomacia para generar presencia internacional mediante un modelo que involucra a la ciudadanía, al gobierno municipal y a organizaciones internacionales (Peña, 2021, Paredes, 2023).

En los años ochenta, se produjo un avance significativo en los estudios globales sobre paradiplomacia, con base en un trasfondo histórico. Este progreso se destacó con la publicación del número de otoño de la revista *Publius*, que se centró en los Estados federales y las relaciones internacionales. Este hito se considera uno de los principales puntos de inflexión en el campo de los estudios paradiplomáticos. Tradicionalmente, la política exterior ha sido competencia exclusiva del Estado, y las relaciones diplomáticas se establecen entre Estados. Sin embargo, en la década de 1980, propusieron el concepto de paradiplomacia en respuesta a un nuevo contexto global marcado por una interdependencia económica compleja. Este concepto surgió para explicar la creciente influencia y protagonismo de los gobiernos no centrales en los asuntos internacionales, con la intención de reconfigurar el orden mundial, desafiar la jerarquía del Estado, reclamar legitimidad y buscar poder (Alvarez, 2020).

1.1.5.1. Definiciones de paradiplomacia

a) La paradiplomacia hace referencia a la participación directa de actores subnacionales, como regiones, ciudades o municipios, en asuntos internacionales, sin la intervención directa del gobierno central. Estos actores subnacionales buscan establecer relaciones y realizar acciones diplomáticas en el ámbito internacional para promover sus intereses y objetivos. (Tavares, R, 2016)

b) La paradiplomacia se define como una forma de diplomacia practicada por entidades no estatales, como regiones, provincias o estados federados, que buscan establecer vínculos directos con actores internacionales y participar en la toma de decisiones en asuntos de carácter global. Estos actores buscan ampliar su influencia y promover su desarrollo económico, político y cultural en el ámbito internacional. (Arias, vol. 23, núm. 2 2018)

c) La paradiplomacia es concebida como la capacidad de los gobiernos subnacionales de llevar a cabo acciones y negociaciones internacionales de forma independiente, sin la intervención directa del gobierno central. Esta práctica implica la promoción de los intereses locales en el escenario global, a través de alianzas internacionales, acuerdos comerciales, intercambios culturales y participación en foros internacionales (Arias, vol. 23, núm. 2 2018).

d) La paradiplomacia se define como la búsqueda de actores no estatales, como regiones o ciudades, de tener un papel activo en los asuntos internacionales, ejerciendo funciones diplomáticas y estableciendo relaciones directas con otros actores globales. Esta práctica implica la participación directa de los gobiernos subnacionales en la toma de decisiones internacionales y el desarrollo de políticas exteriores propias, en línea con sus intereses y necesidades particulares. (Arias, vol. 23, núm. 2 2018)

1.1.5.2. Estudios sobre la paradiplomacia

Por consiguiente, el propósito de esta investigación es ponderar la trayectoria de la comunidad política texcocana y la aplicación de la paradiplomacia; mediante el análisis de los avances en la capacidad de diálogo e intermediación, en la capacidad de negociación y en la capacidad de resolución de problemas complejos; como alternativas de adaptación del nuevo servicio público en México a través de casos.

Los factores de paradiplomacia se refieren a los diversos elementos que influyen y conforman la práctica de la paradiplomacia. Estos factores pueden incluir:

- Marco jurídico: El marco jurídico de un país desempeña un papel crucial a la hora de determinar el grado de autonomía y autoridad concedido a las entidades subnacionales para entablar relaciones internacionales. El nivel de reconocimiento jurídico y las disposiciones relativas a las actividades paradiplomáticas pueden variar considerablemente de un país a otro.

- Contexto político: La dinámica política y las relaciones entre el gobierno central y las entidades subnacionales pueden influir significativamente en las iniciativas paradiplomáticas. Factores como la descentralización política, la cooperación intergubernamental y el nivel de apoyo o resistencia de las autoridades centrales pueden determinar las oportunidades y limitaciones de la paradiplomacia.
- Recursos y capacidad: La disponibilidad de recursos, tanto financieros como humanos, desempeña un papel crucial en el éxito de los esfuerzos paradiplomáticos. Las entidades subnacionales con mayores recursos y capacidad suelen estar mejor posicionadas para participar en las relaciones internacionales y perseguir sus intereses con eficacia.
- Factores económicos: Las consideraciones económicas, como la presencia de centros económicos o regiones con un potencial económico significativo, pueden influir en las motivaciones y oportunidades de la paradiplomacia. Los factores económicos, como las relaciones comerciales, el atractivo de las inversiones y el acceso a los mercados internacionales, pueden impulsar a las entidades subnacionales a buscar la participación internacional.
- Dinámica regional: El contexto y la dinámica regionales también pueden influir en las actividades paradiplomáticas. Las entidades subnacionales pueden tratar de establecer relaciones y asociaciones con regiones vecinas o participar en organizaciones regionales para promover sus intereses e influir en la toma de decisiones regional.
- Factores culturales y de identidad: Las consideraciones culturales, lingüísticas y de identidad también pueden desempeñar un papel en los esfuerzos paradiplomáticos. Las entidades subnacionales con identidades culturales diferenciadas o aspiraciones a la autodeterminación pueden entablar relaciones internacionales para promover y proteger su patrimonio cultural y afirmar su identidad en la escena mundial (Antonio, 2022).

1.1.5.3. Importancia de la paradiplomacia en la administración pública

En un mundo cada vez más interconectado, la administración pública municipal se enfrenta a retos que van más allá de las fronteras locales. En este contexto, la paradiplomacia emerge como una herramienta vital para reforzar la capacidad de los municipios en la escena internacional y abordar cuestiones complejas desde una perspectiva global. Este trabajo explora la importancia

de la paradiplomacia en la administración pública municipal y cómo puede asociarse dentro de tres categorías de análisis para efectos de este trabajo y con ello mejorar y resolver los problemas desde local en el marco de los postulados del Nuevo Servicio Público: **1) La capacidad de diálogo e intermediación, 2) Negociación y 3) Capacidad para resolver problemas complejos.**

1) Capacidad de diálogo e intermediación en los gobiernos locales

Enrique Cabrero Mendoza en dos de sus trabajos "*Innovación en gobiernos locales: un panorama de experiencias municipales en México*" y "*Capacidades institucionales en gobiernos subnacionales de México*", aborda cómo los gobiernos municipales desarrollan capacidades institucionales esenciales, poniendo especial énfasis en la capacidad de diálogo e intermediación. Según Cabrero, la descentralización y la competitividad electoral son factores fundamentales que moldean estas dinámicas y su impacto en la gestión pública. La descentralización ha dado a los municipios una mayor autonomía, lo que ha impulsado la necesidad de desarrollar habilidades para el diálogo y la intermediación. Esta autonomía conlleva la responsabilidad de gestionar eficientemente los recursos y responder a las demandas ciudadanas, lo cual no siempre es fácil debido a limitaciones financieras y administrativas. La competitividad electoral, por su parte, motiva a los gobiernos municipales a mejorar sus capacidades institucionales para satisfacer mejor las necesidades locales y ganar apoyo electoral. Sin embargo, también puede generar fragmentación política y conflictos que dificultan la cooperación entre diferentes actores. (Cabrero, 2004, (Cabrero, 2002)

Cabrero también destaca varios desafíos en este contexto, incluyendo la falta de recursos, la resistencia al cambio por parte de estructuras tradicionales y la influencia del clientelismo. Para superar estos desafíos, propone estrategias como la creación de espacios de participación ciudadana, mecanismos de consulta pública y alianzas con organizaciones de la sociedad civil y actores privados. Estas estrategias buscan no solo mejorar la capacidad de resolución de problemas, sino también fomentar una gestión pública más transparente y colaborativa. En el marco del Nuevo Servicio Público, estas estrategias se alinean con los principios de participación ciudadana y responsabilidad social, promoviendo una gobernanza más inclusiva y eficiente. Los actores políticos locales deben desarrollar una sólida capacidad de diálogo e

intermediación para abordar eficazmente los problemas públicos. Esta capacidad implica implicar a las distintas partes interesadas en debates significativos y mediar en los conflictos para encontrar un terreno común. Aprovechando la paradiplomacia, los agentes locales pueden mejorar su capacidad de negociación y acceder a redes, recursos y buenas prácticas internacionales. Esta colaboración transfronteriza puede introducir soluciones innovadoras y fomentar una cultura de aprendizaje mutuo y cooperación que, en última instancia, conduzca a una gobernanza más eficaz y receptiva a nivel municipal. (Cabrero, 2004, (Cabrero, 2002)

2. Capacidad de negociación:

La paradiplomacia capacita a los municipios para participar en redes y negociaciones internacionales, permitiéndoles defender sus intereses y agendas en la escena mundial. A través de la participación paradiplomática, los municipios obtienen acceso a recursos financieros, tecnológicos y humanos que mejoran su capacidad para abordar eficazmente los retos locales. Además, la participación en negociaciones internacionales permite a los municipios influir en las políticas mundiales, garantizando que sus preocupaciones y necesidades se tengan en cuenta en los procesos internacionales de toma de decisiones. Al asociarse con la paradiplomacia, los municipios pueden reforzar su capacidad de negociación y aprovechar las alianzas internacionales para avanzar en sus objetivos. En el artículo *"Las relaciones intergubernamentales estado-municipio como nivel de desarrollo de la capacidad institucional. El caso del Estado de México"* de Joel Mendoza Ruiz, se menciona que la capacidad de negociación es esencial para el desarrollo institucional de los municipios en la zona metropolitana del Valle de México. En el marco del nuevo servicio público y la paradiplomacia, esta capacidad se manifiesta en la habilidad de los actores políticos para coordinarse efectivamente con diferentes niveles de gobierno y actores externos. La implementación de mecanismos de diálogo y cooperación intergubernamental permite a los municipios no solo gestionar recursos de manera más eficiente, sino también enfrentar problemas públicos complejos de forma colaborativa. La paradiplomacia proporciona una plataforma adicional para que los municipios establezcan relaciones directas con entidades internacionales, lo que amplía sus recursos y estrategias de solución, promoviendo un desarrollo local más sostenible y equitativo (Mendoza, 2016).

3. Capacidad para resolver problemas complejos:

La paradiplomacia ofrece a los municipios la oportunidad de abordar cuestiones complejas y transnacionales como el cambio climático, la migración y el desarrollo económico. Al colaborar con socios internacionales, los municipios pueden desarrollar soluciones innovadoras y sostenibles a los retos mundiales. Además, la participación en redes internacionales permite a los municipios aprender de las experiencias de otros, adaptando y aplicando las mejores prácticas en sus propias comunidades. A través de las asociaciones paradiplomáticas, los municipios pueden mejorar su capacidad para abordar problemas complejos aprovechando la experiencia y los recursos mundiales. Así como se plantea en la introducción del artículo "*Capacidades Estatales y Problemas Complejos de Políticas Públicas*", del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se enfatiza la importancia de contar con servidores públicos altamente profesionalizados para enfrentar los retos complejos que afectan el desarrollo humano en los municipios. Este enfoque está alineado con los principios del nuevo servicio público, que busca no solo eficiencia y efectividad en la gestión, sino también una adaptación a las dinámicas globales a través de la paradiplomacia. La profesionalización de los servidores públicos es crucial para mejorar la capacidad de análisis y solución de problemas complejos a nivel local. En el contexto de la paradiplomacia, donde los municipios interactúan con una variedad de actores internacionales, la habilidad para negociar, comunicar efectivamente y gestionar proyectos de cooperación internacional se convierte en un aspecto esencial. Este artículo destaca que una fuerza laboral capacitada y bien preparada es fundamental para maximizar los beneficios de las interacciones transfronterizas y para implementar políticas públicas que respondan de manera efectiva a las necesidades locales en un mundo interconectado (Mosqueira, 2023).

Capítulo II. Análisis comparativo de las experiencias de la paradiplomacia internacional y local en México

El segundo capítulo de la tesis se enfoca en la consolidación de la paradiplomacia, examinando dos componentes fundamentales: la profesionalización de los gobiernos locales y la mitigación del clientelismo electoral. Se explora la profesionalización como un fundamento crucial para fortalecer la paradiplomacia a nivel local. Además, se proporciona una visión integral sobre algunos casos exitosos de paradiplomacia que se alinean con los principios del Nuevo Servicio Público. Este enfoque ha privilegiado el estudio de casos de ciudades como Barcelona, España; Curitiba, Brasil; Medellín, Colombia; Melbourne, Australia; Seúl, Corea del Sur; Singapur, Singapur; y Toronto, Canadá.

2.1. Experiencias Internacionales

La importancia de situar los casos de éxito de la paradiplomacia en el marco del Nuevo Servicio Público (NSP) radica en la necesidad de contextualizar los logros gubernamentales en la resolución de problemas públicos. Estos casos no solo representan hitos tangibles en la aplicación efectiva de políticas, sino que también ofrecen una valiosa oportunidad para examinar cómo la paradiplomacia ha sido implícitamente alineada a los principios rectores del NSP. Al abordar específicamente cómo estos casos de éxito han abrazado la responsividad, la colaboración y la orientación al ciudadano, se logra una comprensión más profunda de cómo la paradiplomacia puede integrarse en la estructura más amplia del servicio público, resaltando así su efectividad y coherencia con los principios del NSP, contribuyendo a la construcción de un marco conceptual aplicable para el diseño e implementación de políticas públicas. La adopción de los nuevos paradigmas de la administración pública es un proceso complejo que enfrenta tres trampas: la evasión del aprendizaje necesario, las consecuentes inconsistencias y el desvío del objetivo en los convencionalismos de la ruta. Iracheta señala que la evasión del aprendizaje es una tragedia nacional, ya que los ediles mexicanos no asimilan los problemas y soluciones públicas, y la clase política no estudia ni lee (Mendoza, 2018b, p. 355). Cabrero identifica inconsistencias derivadas de la evasión del aprendizaje: la adopción prematura, la adopción simulada y la adopción desarticulada (Sánchez, 2010: 25). Watts agrega que el desvío del objetivo puede ser una excusa para viajar con privilegios oficiales, agravada por la selección de modelos difícilmente aplicables (2006, p. 90). Pese a sus limitaciones, la adopción prematura es

una fuente acreditada y frecuente de aplicación del conocimiento para el cambio institucional de los gobiernos locales. Algunos autores destacan el uso didáctico y el diseño deliberado de casos para la formación de recursos humanos, validando la expresión “ligar la teoría con la práctica” (López et al., 2002: 9-10).

2.1.1. Ciudad de Barcelona, España

El gobierno local de Barcelona ha sido proactivo en la profesionalización de su plantilla de funcionarios públicos, especialmente en planificación urbana y gestión turística. Al asegurarse que el personal municipal posea las competencias y los conocimientos necesarios, la ciudad ha abordado con éxito cuestiones relacionadas con el desarrollo urbano, el crecimiento del turismo y la sostenibilidad medioambiental. Barcelona también ha aprovechado la paradiplomacia formando asociaciones con otras ciudades del mundo para compartir buenas prácticas en ámbitos como el desarrollo de ciudades inteligentes (Saavedra, 2015, de Barcelona, 2021).

El Ayuntamiento ha estado trabajando activamente desde 2012 para transformar Barcelona en una Ciudad Inteligente, implementando tecnologías que mejoran servicios como el transporte público, la gestión de residuos y el estacionamiento, entre otras mejoras ya implementadas. Para evaluar el grado de inteligencia de la ciudad, se analizan aspectos clave como servicios sanitarios, movilidad inteligente, seguridad y productividad. En este contexto, Barcelona se destaca como una de las mejores Smart Cities, especialmente en servicios específicos. En el transporte público, se han introducido innovaciones como autobuses híbridos y cambios en rutas para aumentar la frecuencia y velocidad. La gestión de residuos se aborda con contenedores inteligentes que reducen olores y contaminación acústica, además de optimizar la recogida según el nivel de residuos en cada barrio. El alumbrado público, basado en LEDs con sensores, contribuye al ahorro energético y proporciona información sobre contaminación, humedad, presencia de personas y ruido desde que la ciudad se convirtió en una Smart City. Estos servicios son ejemplos destacados que respaldan la reputación de Barcelona como una ciudad líder en el ámbito de las ciudades inteligentes. (¿Por qué Barcelona es una Smart City?, s/f)

De igual forma la inquietud por la protección de los datos ciudadanos ha motivado a ciudades como la propia Barcelona y Ámsterdam a lanzar el proyecto DECODE (*Decentralised Citizens*

Owned Data Ecosystem), concebido por Francesca Bria, CTO (*Chief Technology Officer*) de Barcelona, con el objetivo de “desarrollar herramientas prácticas para proteger los datos y la soberanía digital de los ciudadanos”. Bria enfatiza la necesidad de resolver las cuestiones relacionadas con la propiedad, el control y la gestión de los datos personales, actualmente decididas por las grandes empresas tecnológicas en nombre de todos. La gestión eficiente del erario se ve favorecida por la receptividad a innovaciones que reduzcan costos o aumenten ingresos. Barcelona ejemplifica esta actitud al ahorrar 58 millones de dólares en agua y generar 50 millones adicionales anuales gracias al aparcamiento inteligente. Sin embargo, la financiación de los proyectos de ciudad inteligente en Barcelona se fundamenta, en última instancia, en la generación de empleo, con la implementación de sistemas IoT (*Internet Of Things*) que se estima han creado 47.000 puestos de trabajo. En el contexto de la “nueva normalidad”, los gestores urbanos deben recordar que el éxito no radica exclusivamente en la tecnología, sino en los resultados concretos obtenidos (Simpson, s/f). Estos conceptos y prácticas se alinean con los principios del Nuevo Servicio Público (NSP), que abogan por la participación ciudadana y la protección de datos, encuentran resonancia en la iniciativa DECODE y destacando la importancia de los resultados tangibles y la creación de empleo como indicadores clave de éxito en la implementación de tecnologías inteligentes en las ciudades.

2.1.2. Ciudad de Curitiba, Brasil

Curitiba es famosa por su planificación urbana innovadora y sus soluciones de transporte sostenible. El gobierno local de la ciudad ha invertido mucho en el desarrollo profesional de los funcionarios públicos, permitiéndoles diseñar y aplicar soluciones eficaces a la congestión urbana y a los retos medioambientales. Curitiba ha participado activamente en la paradiplomacia compartiendo su experiencia con otras ciudades de todo el mundo, contribuyendo así a los debates mundiales sobre desarrollo urbano sostenible. Curitiba es un buen ejemplo de paradiplomacia, especialmente en los ámbitos de la movilidad sostenible y la gestión de residuos. El innovador Sistema Integrado de Transporte (SIT) de la ciudad, pionero en este campo, se ha convertido en una referencia mundial en soluciones de movilidad urbana. A través de la paradiplomacia, Curitiba tomó la iniciativa de diseñar e implantar de forma autónoma el sistema de Autobuses de Tránsito Rápido (BRT), mostrando su compromiso de hacer frente a la congestión del tráfico y promover un transporte público eficiente y accesible y con la Zona

Metropolitana de Curitiba integró estratégicamente los sectores vialidad, desarrollo urbano y transporte público en siete acciones incrementales que iniciaron en 1974: 1) la planeación urbana con enfoque de producción económica, 2) el establecimiento de cinco corredores estructuradores sobre vías consolidadas y concurrentes de comercio y servicios, 3) los ajustes incrementales en las tres estrategias sectoriales, 4) la transferencia de los sectores administrativos involucrados hacia un organismo descentralizado local, 5) la innovación continua en las tecnologías de transporte masivo, 6) la gestión financiera adecuada a la mejora de la movilidad urbana, y 7) la instauración de consorcios intermunicipales de transporte colectivo de pasajeros (Mendoza, 2013, pp. 19-20).

La planificación urbana estratégica de la ciudad, caracterizada por un diseño favorable a los peatones y una sólida infraestructura ciclista, subraya aún más el impacto del compromiso del gobierno local en la configuración de un paisaje de movilidad sostenible y centrado en las personas. Al tomar las riendas de sus políticas de transporte, Curitiba ejemplifica cómo la paradiplomacia capacita a las ciudades para afrontar de forma proactiva los retos urbanos y ser pioneras en soluciones transformadoras de resonancia internacional (Pacheco, 2021, P. 15-20).

Como parte integral de la visión de Curitiba como una ciudad sustentable orientada hacia el futuro, se han establecido acuerdos de financiación y colaboración con diversos sectores de la sociedad civil. En 2018, la Secretaría de Curitiba formalizó términos de cooperación con la organización *Plant-for-the-Planet*. Este acuerdo se distingue por el uso de tecnología propia para sensibilizar a niños y jóvenes sobre la crisis climática y la importancia crucial de los árboles en la mitigación de dicho fenómeno. Este enfoque innovador refleja la determinación de Curitiba no solo de abordar los problemas ambientales actuales, sino también de invertir en la concienciación y educación de las generaciones futuras. Adicionalmente, Curitiba ha buscado fuentes de financiamiento tanto a nivel nacional como internacional mediante su participación en encuentros con instituciones clave. La ciudad ha tenido acceso a recursos financieros de entidades como la CAF – Banco de Desarrollo de América Latina, el Banco Mundial y la GIZ (*Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit*), la agencia alemana de cooperación internacional. Estas colaboraciones financieras externas subrayan el compromiso de Curitiba de buscar soluciones sostenibles a través de una amplia red de asociaciones, consolidando su

posición como una ciudad visionaria y proactiva en la construcción de un futuro sustentable (de Abreu, 2021, P. 224-240).

Las acciones gubernamentales de Curitiba ejemplifican su notable capacidad para innovar y adaptarse, encarnando así el principio fundamental de adaptabilidad con la Oficina de Relaciones Internacionales del Gabinete del Alcalde de Curitiba, Paraná (Brasil), desarrolló un programa de visitas oficiales y técnicas. Según el portal oficial de la Prefectura de Curitiba (2022), su intención es difundir una variedad de proyectos locales: planeación urbana, transporte público, políticas de innovación, medio ambiente, cultura, entre otros. Curitiba fue referente de gobierno local en los noventa. En su conjunto, estas iniciativas sitúan a la Ciudad como un referente destacado en la implementación de los principios del Nuevo Servicio Público (NSP), abordando de manera eficaz los desafíos urbanos y fomentando un desarrollo sostenible. Estas acciones reflejan diversos principios, subrayando un enfoque comprometido con la participación ciudadana, la transparencia y la eficiencia. De igual forma destaca la inversión significativa en el desarrollo profesional de los funcionarios públicos, el compromiso con la excelencia en la gestión, mientras que la participación en la paradiplomacia, mediante el intercambio de experiencias y contribuciones a debates globales, evidencia una disposición a la colaboración y la búsqueda conjunta de soluciones.

2.1.3. Ciudad de Medellín, Colombia

El gobierno local de Medellín ha emprendido amplios esfuerzos de profesionalización para combatir problemas relacionados con la delincuencia y la desigualdad social. Mediante la formación de funcionarios públicos en desarrollo comunitario y planificación urbana innovadora, la ciudad se ha transformado en un modelo de renovación urbana e inclusión social. Medellín participa activamente en la paradiplomacia, colaborando con organizaciones y ciudades internacionales para compartir sus exitosas estrategias de reducción de la violencia y mejora de las condiciones de vida urbana, ha adoptado una estrategia de paradiplomacia en sus Planes de Desarrollo, mostrando un firme compromiso con su inserción global y su proyección en el ámbito nacional, regional e internacional. Durante la Administración de Aníbal Gaviria Correa (2012-2015), el Plan de Desarrollo “Medellín un hogar para la vida” se destacó por su enfoque en la “Competitividad para el desarrollo económico con equidad”. Bajo el componente “Medellín ciudad conectada con el mundo”, se implementaron cinco programas que buscaban

fortalecer la presencia global“ de la ciudad. Estos programas incluyeron iniciativas como el fomento del bilingüismo para la internacionalización, la gestión de cooperación nacional e internacional, la promoción de Medellín como sede de eventos internacionales, la difusión de la ciudad a nivel global para impulsar el turismo y la atracción de inversiones extranjeras. Estas acciones se presentan como un elemento crucial para orientar eficazmente a la ciudad en su política de acceso a la cooperación internacional. A través de una gestión pública eficiente y la promoción de una imagen positiva, Medellín buscó atraer inversiones privadas nacionales y extranjeras, consolidándose internacionalmente y mejorando su posición en los rankings de negocios en América Latina. El reconocimiento internacional, como la designación de “Ciudad más Innovadora” en 2013, respalda el éxito de estas estrategias (Flores, 2023, Perpétuo, 2021)

En la Administración de Daniel Quintero (2020-2023), el Plan de Desarrollo “Medellín Futuro” reafirma el compromiso con la inserción global, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. Este plan aborda desafíos cruciales, incluida la necesidad de generar crecimiento económico centrado en el ser humano, la proyección hacia una ciudad inteligente y sostenible, y la reconstrucción social tras la pandemia de COVID-19. La cooperación nacional e internacional es considerada esencial para sectores como el agropecuario, el comercio y la recuperación económica postpandemia. El componente de productividad, competitividad e internacionalización del plan destaca la importancia del fortalecimiento del turismo y la construcción de un territorio verde e inteligente. La Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín juega un papel clave al fortalecer la presencia de zonas francas y atraer inversiones extranjeras directas. El programa “Muévete a Medellín” busca consolidar alianzas de cooperación internacional multisectorial para impulsar los proyectos del plan de desarrollo, mejorando la calidad de vida de los habitantes y posicionando a la ciudad como un atractivo destino de inversión y cooperación (CO Alcaldía de Medellín, 2020). Estas estrategias de paradiplomacia y proyección global reflejan el compromiso continuo de Medellín con el Nuevo Servicio Público (NSP), fomentando el desarrollo sostenible y la calidad de vida de su comunidad (Flores, 2023, Perpétuo, 2021)

2.1.4. Ciudad de Melbourne, Australia

En el contexto de la inserción del paradigma del Nuevo Servicio Público, es notable cómo el gobierno local de Melbourne, Australia, ha priorizado el desarrollo profesional de sus servidores públicos, concentrándose en cuestiones fundamentales como la planificación urbana, el desarrollo cultural y la sostenibilidad. Este enfoque se ha traducido en una participación activa en iniciativas de paradiplomacia, donde Melbourne comparte sus experiencias en innovación urbana a nivel global. Un ejemplo destacado es el proyecto Future Melbourne, una iniciativa comunitaria diseñada para forjar el futuro de la ciudad. Este proyecto se distingue por su enfoque inclusivo, involucrando a los ciudadanos en la creación de una visión conjunta, valorando las redes locales y adoptando una perspectiva flexible para las políticas y servicios públicos. En el ámbito educativo, las universidades de Melbourne se han convertido en pilares esenciales para el desarrollo basado en el conocimiento. Estas instituciones han trabajado en estrecha colaboración con la industria, diseñando programas y cursos que satisfacen las necesidades empresariales y promoviendo la investigación, la vinculación con la industria y el compromiso social.

Las contribuciones de estas universidades no solo se limitan al ámbito académico, sino que también se extienden al desarrollo del ambiente urbano, mediante la creación de recintos y edificios que contribuyen tanto a la estética como a las dimensiones económicas de la ciudad. Este enfoque integral no solo demuestra un compromiso con la excelencia académica, sino que también refleja la capacidad de Melbourne para atraer y retener inversiones empresariales, respaldadas por financiamientos provenientes tanto del gobierno australiano como del sector financiero y comercial (Peiro, s/f).

2.1.5. Ciudad de Seúl, Corea del Sur

En la vanguardia de la transformación urbana, el Gobierno Metropolitano de Seúl ha adoptado un enfoque innovador al abordar complejos desafíos sociales y económicos. Comprometido con la mejora continua, la ciudad ha realizado inversiones significativas en programas de formación para funcionarios públicos, fortaleciendo sus competencias en áreas cruciales como el bienestar social, el desarrollo económico y la regeneración urbana. Esta iniciativa se alinea directamente con los principios del Nuevo Servicio Público (NSP), destacando la importancia de la profesionalización de los funcionarios para brindar servicios públicos más eficientes y centrados

en las necesidades de la comunidad. A través de una estrategia de paradiplomacia, Seúl ha establecido colaboraciones estratégicas con organizaciones internacionales y otras ciudades, abordando colectivamente desafíos apremiantes como la vivienda asequible y el empleo juvenil. Esta acción refleja la necesidad de avance y desarrollo de la Ciudad, donde las alianzas externas se consideran esenciales para el desarrollo sostenible y la resolución efectiva de problemas urbanos complejos (de Seúl, s/f, Solution, s/f).

Desde el periodo posterior a la Guerra de Corea, el Gobierno Metropolitano de Seúl ha enfrentado la escasez de viviendas y los desafíos asociados con la rápida concentración urbana. A pesar del incremento en la oferta de viviendas, la ciudad persiste en su compromiso con la búsqueda de soluciones integrales, que enfatizan la adaptabilidad y la innovación para abordar continuamente los problemas cambiantes de la sociedad. En el ámbito de la administración pública, Seúl ha demostrado liderazgo al ocupar el primer puesto en la evaluación de gobiernos electrónicos de la ONU durante una década. Este logro destaca su compromiso con la transparencia y la participación ciudadana, a través de la implementación de tecnologías innovadoras. La estrategia de facilitar la colaboración intersectorial y fomentar la cohesión social subraya la importancia de crear soluciones de manera conjunta. Al convertirse en una “ciudad que comparte”, Seúl va más allá de compartir información para incluir también el aprovechamiento de espacios infrautilizados. Esta práctica refleja el principio de adaptabilidad, evidenciando la capacidad de Seúl para evolucionar y responder a las necesidades cambiantes de la comunidad de manera sostenible (de Seúl, s/f, Solution, s/f).

En consecuencia, la combinación de paradiplomacia, profesionalización de funcionarios y una visión centrada en los principios del Nuevo Servicio Público sitúa a Seúl como un modelo global en la construcción de soluciones urbanas innovadoras y comprometidas socialmente.

2.1.6. Ciudad de Singapur, Singapur

Para este caso se examina la experiencia gubernamental de Singapur, caracterizada por su enfoque en la profesionalización del servicio civil para abordar desafíos complejos vinculados a la densidad urbana, la vivienda pública y la gestión de recursos hídricos. Singapur se distingue por su participación activa en la paradiplomacia, colaborando estrechamente con organizaciones internacionales y otras ciudades en áreas fundamentales como el desarrollo de ciudades inteligentes y la gobernanza pública. La ciudad-estado se posiciona como un banco de pruebas

en la implementación del plan Smart Nation, donde la decidida implicación de los líderes gubernamentales se manifiesta en la aplicación innovadora del Internet de las Cosas para mejorar la calidad de vida urbana.

La singularidad de Singapur se encuentra en su capacidad para ejercer control sobre diversos aspectos de la vida cotidiana, como el transporte público y la vivienda, gracias a su estatus de ciudad-nación-estado y a la singularidad de su sistema democrático, dominado por un solo partido. Este grado de control le permite a Singapur actuar con agilidad y determinación en la innovación, aunque enfrenta desafíos asociados con el manejo de datos, los cuales podrían considerarse políticamente inaceptables en otros contextos. Mientras Londres se posiciona en segundo lugar como la ciudad más inteligente, resaltando por su apertura, atención a las comunidades y desarrollo tecnológico, y Barcelona ocupa el tercer lugar gracias a la participación activa de las altas esferas y su disposición a aceptar y promover el cambio. La variabilidad cultural en la concepción de “ciudad inteligente” entre las 42 ciudades nominadas, y algunos ejecutivos sugieren que, a pesar de los progresos, el concepto de “inteligente” sigue siendo relativo y está en constante evolución (Simpson, s/f).

2.1.7. Ciudad de Toronto, Canadá

Toronto cuenta con un servicio público altamente profesionalizado que ha desempeñado un papel clave a la hora de abordar desafíos como la vivienda asequible, el transporte público y la sostenibilidad ambiental. La ciudad participa en la paradiplomacia al compartir sus mejores prácticas con ciudades de todo el mundo, particularmente en las áreas de multiculturalismo y diversidad. La Ciudad de Toronto se posiciona como un ejemplo destacado de paradiplomacia y adhesión a los principios del Nuevo Servicio Público (NSP), a través de iniciativas como el *Toronto Transit Commission* (TCC), que gestiona el transporte público de la ciudad. Con más de 100 años de servicio, el TCC se erige como una entidad vital en América del Norte. Un claro ejemplo de paradiplomacia se materializa en Wheel-Trans, un servicio puerta a puerta diseñado para personas con discapacidad física, demostrando el compromiso de Toronto con la inclusión y accesibilidad, la Ley de Multiculturalismo de Canadá, enmarcada en el concepto de interpretar y promover activamente la constitución desde una perspectiva multicultural, refuerza la visión de Toronto como una ciudad cosmopolita e integradora. La riqueza cultural de Toronto, que

abarca más de 200 idiomas y se nutre de diversas herencias, se alinea con los valores fundamentales del respeto y la convivencia (Esparza, 2017, Gallardo, 2023).

La política de multiculturalismo canadiense, centrada en la integración de culturas traídas por inmigrantes, resuena en la composición diversa de Toronto, donde cerca del 50% de la población es nacida fuera del país. La ciudad ha sabido gestionar este fenómeno, promoviendo activamente la representación de minorías en instituciones y reconocimientos oficiales. La apertura a la inmigración se refleja en la afirmación de Justin Trudeau sobre las raíces de Canadá que llegan a todos los rincones del mundo. La estrategia de Toronto para fortalecer la diversidad y promover la integración responde a la demanda de una sociedad cada vez más multicultural. Con una visión centrada en el desarrollo humano, sostenibilidad y derechos humanos, Toronto se consolida como un referente de paradiplomacia al buscar alianzas internacionales y mejorar la calidad de vida de sus habitantes a través de políticas inclusivas y progresistas (Esparza, 2017, Gallardo, 2023).

Estos ejemplos de gobiernos locales en el ámbito internacional ilustran cómo la profesionalización de los funcionarios públicos a nivel local ha potenciado a las ciudades para abordar con éxito diversos desafíos locales y aprovechar la paradiplomacia para colaborar con otras regiones y naciones en la búsqueda de soluciones eficaces. A pesar de los avances en el desarrollo territorial de las ciudades analizadas, es evidente que algunas, ya sea en un nivel alto o intermedio, experimentan ciertos niveles de desconexión con los principios del Nuevo Servicio Público (NSP). Esta situación se atribuye, en parte, a las reticencias de los gobiernos locales para abordar abiertamente ciertos temas, presentando un obstáculo para la plena alineación con los principios del NSP. Sin embargo, es fundamental destacar que estas resistencias no alcanzan los niveles observados en nuestro país, subrayando la necesidad de una mayor apertura y compromiso con los principios del NSP a nivel local, como se muestra en el Cuadro No. 8.

2.2. Resultados del análisis de paradiplomacia de las experiencias internacionales

Cuadro 8. Nivel de alineación con los principios del NSP y las categorías de análisis

CIUDAD	ACCIÓN PARADIPLOMATICA	ALINEACIÓN CON LOS PRINCIPIOS DEL NSP	CAPACIDAD DE DIÁLOGO E INTERMEDIACIÓN	CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMPLEJOS
Barcelona, España	Colaboración en desarrollo de Ciudades Inteligentes Proyectos innovadores de datos ciudadanos	Altamente	Altamente	Medianamente	Altamente
Curitiba, Brasil	Compartir Experiencias de Movilidad Sostenible Colaboración con Organizaciones Internacionales	Medianamente	Altamente	Medianamente	Altamente
Medellín, Colombia	Cooperación Internacional en Seguridad y Desarrollo	Medianamente	Medianamente	Medianamente	Medianamente
Melbourne, Australia	Innovación Urbana y Desarrollo Cultural Colaboración con Universidades	Altamente	Altamente	Medianamente	Altamente
Seúl, Corea del Sur	Colaboración en Desarrollo Económico y Social Liderazgo en Gobiernos Electrónicos	Altamente	Altamente	Altamente	Altamente
Singapur, Singapur	Colaboración Global en Ciudades Inteligentes Innovación en Internet de las Cosas	Medianamente	Altamente	Medianamente	Altamente
Toronto, Canadá	Multiculturalismo y Diversidad Servicio Público Inclusivo	Altamente	Altamente	Altamente	Altamente

Fuente: Elaboración Propia

Las ciudades presentan diversas iniciativas paradiplomáticas alineadas con los principios del NSP. Barcelona y Melbourne destacan con altos niveles en innovación urbana y proyectos inteligentes, mostrando alta capacidad en diálogo e intermediación. Curitiba y Medellín tienen un alineamiento medianamente positivo en sus esfuerzos colaborativos, mientras que Seúl y Toronto sobresalen con altos niveles en todas las categorías analizadas, reflejando una sólida capacidad de negociación y resolución de problemas complejos. Singapur se muestra medianamente alineada, destacando en diálogo y capacidad de resolución.

2.3. Experiencias Nacionales

En la era de la globalización, las ciudades han emergido como actores cruciales en el ámbito internacional. La paradiplomacia, entendida como la participación de los gobiernos locales en

relaciones internacionales, ofrece una vía para que las ciudades promuevan el desarrollo económico, social y cultural (Schiavon, 2024). Se examinará en este apartado la importancia de la paradiplomacia en la mejora del servicio público utilizando como referencia las experiencias de la Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, Tijuana, León, Mérida y Puebla. Estas ciudades mexicanas han desarrollado estrategias paradiplomáticas exitosas que pueden servir como modelos para el gobierno municipal de Texcoco, Estado de México.

2.3.1. Ciudad de México

La Ciudad de México ha desarrollado una estrategia paradiplomática robusta para fomentar el intercambio y la cooperación internacional. Entre las actividades más destacadas se encuentran los hermanamientos con ciudades como París, Madrid y Beijing, que facilitan el intercambio cultural, educativo y tecnológico. Estos hermanamientos permiten la realización de proyectos conjuntos en gestión urbana, educación y tecnología, promoviendo un desarrollo sostenible y fortaleciendo lazos culturales y económicos. Además, la Ciudad de México es miembro de redes internacionales de ciudades, como C40 Cities, enfocada en abordar el cambio climático y promover la sostenibilidad urbana. A través de estas redes, la ciudad intercambia experiencias y mejores prácticas con otras metrópolis globales, contribuyendo a la implementación de políticas ambientales innovadoras. Según el Gobierno de la Ciudad de México (2018), la paradiplomacia en la Ciudad de México ha mejorado la calidad de vida de sus habitantes y ha fortalecido su posición como un actor relevante en la arena internacional. La cooperación técnica con ciudades como Berlín y Tokio en áreas como el transporte público y la infraestructura verde demuestra el compromiso de la Ciudad de México con la innovación y el desarrollo sostenible. En el marco del nuevo servicio público, que enfatiza la colaboración y la eficiencia en la gestión pública, la Ciudad de México ha desarrollado una estrategia de cooperación técnica y cultural con diversas ciudades y regiones del mundo. La coordinación general de asuntos internacionales de la Ciudad de México en el trabajo titulado “Ciudad de México Global La acción internacional de la Ciudad de México” (2018) subrayan, de manera implícita, cómo estos esfuerzos se alinean con los principios del nuevo servicio público, que busca una gestión pública más abierta y participativa. La adopción de prácticas innovadoras y sostenibles ha permitido a la Ciudad de México mejorar significativamente sus servicios públicos y la calidad de vida de sus habitantes.

2.3.2. Guadalajara, Jalisco

Guadalajara ha utilizado la paradiplomacia para posicionarse como un centro de innovación y tecnología en México y América Latina. La ciudad ha establecido hermanamientos con San José, California, y Montevideo, Uruguay, permitiendo el intercambio de mejores prácticas en tecnología e innovación. Este enfoque ha sido esencial para el desarrollo del ecosistema de startups y la industria creativa en la región. Eventos internacionales como el Festival Internacional de Cine y la Feria Internacional del Libro atraen a miles de participantes de todo el mundo, fomentando la cooperación cultural y el intercambio de ideas. Esta acción hacia el exterior de Guadalajara ha sido un factor clave en la transformación de Guadalajara en un HUB de innovación. La colaboración con centros tecnológicos y universidades extranjeras ha permitido la creación de programas de capacitación y desarrollo de talento local. La adopción del nuevo servicio público en Guadalajara ha sido impulsada por un modelo de gestión basado en la innovación y la participación ciudadana. La cooperación con ciudades tecnológicamente avanzadas ha facilitado la implementación de soluciones inteligentes para la gestión urbana, mejorando la calidad de vida de los habitantes y promoviendo un desarrollo sostenible. En términos de política pública, Guadalajara ha implementado iniciativas que reflejan un compromiso con la transparencia y la eficiencia (Aguirre, 2019). La paradiplomacia ha permitido a la ciudad acceder a conocimientos y tecnologías que de otra manera no estarían disponibles, mejorando la prestación de servicios públicos. Estudios adicionales de ONU-Habitat y el Gobierno del Estado de Jalisco (2017) también han destacado cómo la adopción de prácticas internacionales ha fortalecido la capacidad administrativa y técnica de Guadalajara, permitiendo una mejor respuesta a los desafíos urbanos contemporáneos.

2.3.3. Monterrey, Nuevo León

Monterrey, uno de los principales centros industriales de México, ha utilizado la paradiplomacia para fortalecer su desarrollo económico y educativo. La ciudad tiene hermanamientos con ciudades como San Antonio, Texas, y Shenyang, de la provincia de Liaoning, de la República Popular de China, enfocándose en el intercambio económico y educativo. Monterrey ha desarrollado relaciones con ciudades y regiones industriales para mejorar sus prácticas en manufactura y tecnología. La cooperación en educación ha sido particularmente significativa, con universidades como el Tecnológico de Monterrey estableciendo programas de intercambio

y colaboración con instituciones extranjeras. Los trabajos en este rubro destacan cómo Monterrey ha utilizado la paradiplomacia para atraer inversiones y fomentar el crecimiento económico (MYT ID Magazine, 2023).

La adopción del nuevo servicio público, nuevamente implícitamente, en Monterrey ha sido impulsada por una gestión orientada a resultados y eficiencia. La colaboración con ciudades industriales globales ha facilitado la transferencia de tecnología y la adopción de prácticas sostenibles en la manufactura, contribuyendo a la competitividad y desarrollo de la región. La cooperación internacional ha permitido a Monterrey mejorar significativamente sus capacidades en áreas clave como la educación, la tecnología y la industria. El impacto de estas actividades paradiplomáticas en Monterrey es evidente en la modernización de sus infraestructuras y la diversificación de su economía. La colaboración con ciudades internacionales ha promovido la innovación y la adopción de mejores prácticas, lo que ha resultado en una mayor eficiencia en la gestión pública. Para Lara, (2022) ir adaptando medidas locales con el exterior puede consolidar a las ciudades como un polo de desarrollo industrial y tecnológico para incrementar su ingreso y bienestar social de los ciudadanos, como lo ha hecho la Ciudad de Monterrey.

2.3.4. Tijuana, Baja California

Tijuana, debido a su ubicación fronteriza, ha desarrollado una paradiplomacia activa con un énfasis en la cooperación transfronteriza. La ciudad mantiene una estrecha colaboración con San Diego, California, en áreas de seguridad, comercio y gestión de recursos hídricos. Proyectos binacionales como la Comisión de Cooperación Ecológica Fronteriza (COCEF) abordan problemas ambientales comunes y promueven la sostenibilidad en la región fronteriza. El intercambio cultural y educativo también es significativo, con programas que fomentan la movilidad estudiantil y el entendimiento binacional.

Ramírez Soto (2023) subrayan la importancia de la paradiplomacia en la gestión de recursos transfronterizos y la promoción del desarrollo económico. La adopción del nuevo servicio público en Tijuana ha sido impulsada por un enfoque de gestión colaborativa y eficiente. La cooperación con San Diego ha facilitado la implementación de proyectos conjuntos en infraestructura, transporte y medio ambiente, demostrando el valor de la colaboración internacional en la gestión local. La paradiplomacia ha permitido a Tijuana desarrollar

soluciones compartidas a desafíos comunes, mejorando la calidad de vida de sus habitantes. El éxito de Tijuana en la gestión paradiplomática se refleja en la mejora de sus servicios públicos y la resiliencia de su economía local. La ciudad ha adoptado prácticas de gestión que enfatizan la transparencia y la participación ciudadana, alineándose con los principios del nuevo servicio público. Estudios de Pérez y Rodríguez (2020) destacan que la paradiplomacia ha sido fundamental para el desarrollo sostenible de Tijuana, facilitando el acceso a recursos y conocimientos internacionales.

2.3.5. León, Guanajuato

León, conocida por su industria del cuero y el calzado, ha utilizado la paradiplomacia para fortalecer su posición en el mercado global. La ciudad tiene acuerdos de hermanamiento con ciudades como Albuquerque, Nuevo México, y Changzhou, China, lo que facilita el intercambio comercial y tecnológico. Ferias internacionales como la Feria del Calzado y la Feria Estatal de León atraen a expositores y visitantes de todo el mundo, fomentando el intercambio de conocimientos y tecnologías en el sector manufacturero. Añorve (2020) destacan cómo León ha utilizado la paradiplomacia para diversificar su economía y mejorar su competitividad. La adopción del nuevo servicio público en León ha sido impulsada por un enfoque de gestión basado en la eficiencia y la colaboración. La cooperación con ciudades industriales ha facilitado la transferencia de tecnología y la adopción de prácticas sostenibles en la manufactura, contribuyendo al desarrollo económico y social de la región. La experiencia de León en la paradiplomacia ha permitido la modernización de su industria y la promoción de prácticas sostenibles. La ciudad ha adoptado estrategias que fomentan la innovación y el desarrollo tecnológico, lo que ha mejorado su competitividad en el mercado global. La propia dinámica industrial de Guanajuato sugiere que la cooperación internacional ha sido clave para la evolución de León hacia una economía más diversificada y resiliente (Fernando Díaz, 2022)

2.3.6. Mérida, Yucatán

Mérida ha desarrollado una paradiplomacia centrada en el turismo y la cultura, posicionándose como un destino atractivo a nivel internacional. La ciudad está hermanada con ciudades como Chengdú, China y Sevilla, España, fomentando el intercambio cultural y turístico. Eventos como

el Festival Internacional de la Cultura Maya atraen a participantes de todo el mundo, promoviendo la cooperación cultural y el entendimiento intercultural. La promoción turística y la colaboración con organismos internacionales han sido fundamentales para el desarrollo económico de la región. Karla Razo (2022) subrayan la importancia de la paradiplomacia en la promoción del turismo sostenible y la conservación del patrimonio cultural. La adopción del nuevo servicio público en Mérida ha sido impulsada por una gestión basada en la transparencia y la participación ciudadana. La paradiplomacia ha permitido a la ciudad desarrollar una estrategia de promoción turística y cultural que ha fortalecido su economía local. La cooperación con ciudades turísticas ha facilitado el intercambio de mejores prácticas y la implementación de proyectos de desarrollo sostenible, mejorando la calidad de vida de los habitantes y fortaleciendo la identidad cultural de Mérida. El impacto de estas actividades paradiplomáticas en Mérida es evidente en el aumento del turismo y la mejora de la infraestructura cultural. La ciudad ha adoptado prácticas de gestión que promueven la sostenibilidad y la participación comunitaria, lo que ha resultado en una mayor cohesión social y desarrollo económico. Mérida ha logrado consolidarse como un destino turístico de clase mundial gracias a sus estrategias paradiplomáticas (Razo, 2022).

2.3.7. Puebla, Puebla

Puebla ha realizado actividades paradiplomáticas en áreas de desarrollo urbano y educación, buscando mejorar sus políticas públicas y fomentar el intercambio internacional. La ciudad tiene acuerdos de hermanamiento con ciudades como Puebla, Estados Unidos, y Nagoya, Japón, lo que facilita el intercambio cultural y educativo. La cooperación académica ha sido particularmente significativa, con universidades poblanas estableciendo programas de intercambio y colaboración con instituciones extranjeras. La participación en redes internacionales de ciudades también ha permitido a Puebla compartir experiencias y mejores prácticas en la gestión urbana y de gobierno electrónico. (Fernández, 2021) Destacan cómo Puebla ha utilizado la paradiplomacia para promover el desarrollo urbano sostenible y la educación de calidad. La adopción del nuevo servicio público en Puebla ha sido impulsada por un enfoque de gestión orientado a la eficiencia y la participación ciudadana.

La paradiplomacia ha permitido a la ciudad acceder a conocimientos y tecnologías avanzadas, facilitando la implementación de proyectos conjuntos en infraestructura, transporte y medio ambiente. La cooperación con ciudades internacionales ha facilitado la implementación de proyectos conjuntos en infraestructura, transporte y medio ambiente, contribuyendo al desarrollo sostenible y mejorando la calidad de vida de los habitantes. La experiencia de Puebla en la paradiplomacia ha permitido la modernización de su infraestructura y la promoción de prácticas sostenibles en la gestión urbana. La ciudad ha adoptado estrategias que fomentan la innovación y la participación ciudadana, lo que ha mejorado significativamente su capacidad para enfrentar los desafíos urbanos contemporáneos. La cooperación internacional ha sido clave para la evolución de Puebla hacia una ciudad más sostenible y resiliente (Fernández, 2021).

Estos ejemplos de gobiernos locales en México encarnan cómo la profesionalización de los funcionarios públicos a nivel local es y sigue siendo un reto para potenciar a las ciudades para abordar con éxito diversos desafíos locales y aprovechar la paradiplomacia para colaborar con otras regiones y naciones en la búsqueda de soluciones eficaces. A pesar de los avances en el desarrollo territorial de las ciudades analizadas, es evidente que algunas, ya sea en un nivel alto o intermedio, experimentan ciertos niveles de desconexión con los principios del Nuevo Servicio Público (NSP). Esta situación se atribuye, en parte, a las reticencias de los gobiernos locales para abordar abiertamente ciertos temas, presentando un obstáculo para la plena alineación con los principios del NSP. Sin embargo, es fundamental destacar que estas resistencias no alcanzan los niveles observados en otros contextos internacionales en el apartado anterior con el caso de ciudades del exterior, subrayando la necesidad de una mayor apertura y compromiso con los principios del NSP a nivel local en México para tener un mayor compromiso con la resolución de los problemas públicos en México, como se muestra en el cuadro No. 9.

2.4. Resultados del análisis de paradiplomacia de las experiencias nacionales

Cuadro 9. Nivel de alineación con los principios del NSP.

CIUDAD	ACCIÓN PARADIPLOMATICA	ALINEACIÓN CON LOS PRINCIPIOS DEL NSP	CAPACIDAD DE DIÁLOGO E INTERMEDIACIÓN	CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMPLEJOS
Ciudad de México	- Hermanamientos con París, Madrid y Beijing para proyectos en gestión urbana, educación y tecnología - Miembro de C40 Cities, enfocada en sostenibilidad y cambio climático.	Alta	Alta	Alta	Alta
Guadalajara, Jalisco	- Hermanamiento con San José, California y Montevideo para intercambio en tecnología e innovación. - Festival Internacional de Cine y Feria Internacional del Libro para promover cooperación cultural.	Alta	Altamente	Altamente	Medianamente
Monterrey, Nuevo León	- Hermanamiento con Houston y Gwangju, enfocándose en intercambio económico y educativo. - Colaboración con Tecnológico de Monterrey en programas de intercambio y cooperación.	Alta	Altamente	Altamente	Altamente
Tijuana, Baja California	- Cooperación con San Diego en seguridad, comercio y gestión de recursos hídricos. - Proyectos binacionales como COCEF para abordar problemas ambientales comunes	Alta	Altamente	Altamente	Altamente
León, Guanajuato	- Hermanamiento con Albuquerque y Changzhou para intercambio comercial y tecnológico. - Ferias internacionales del calzado para promover la industria manufacturera	Media	Medianamente	Medianamente	Medianamente
Mérida, Yucatán	- Hermanamiento con Miami y Sevilla para promover intercambio cultural y turístico. - Festival Internacional de la Cultura Maya para la cooperación cultural	Alta	Altamente	Medianamente	Medianamente
Puebla, Puebla	- Hermanamiento con Puebla (EE.UU.) y Nagoya para intercambio cultural y educativo. - Participación en redes internacionales de ciudades para compartir mejores prácticas en gestión urbana.	Media	Medianamente	Medianamente	Medianamente

Fuente: Elaboración Propia

Este cuadro y su explicación proporcionan una visión clara de cómo las ciudades mexicanas destacan en sus actividades paradiplomáticas, con Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, Tijuana y Mérida mostrando altos niveles de alineación con los principios del NSP. Estas ciudades sobresalen en capacidad de diálogo e intermediación, negociación y resolución de problemas complejos. León y Puebla presentan una alineación media, destacando en ferias

internacionales y redes de intercambio cultural y educativo, respectivamente. En general, hay un fuerte enfoque en cooperación cultural, tecnológica y ambiental.

Capítulo III. Análisis de la experiencia de paradiplomacia del Municipio de Texcoco dentro del Trienio 1990 – 1993 y nueva propuesta basada en el Nuevo Servicio Público

3.1 Los antecedentes de la paradiplomacia

Desde hace 34 años, el municipio de Texcoco ha carecido de actividades paradiplomáticas, con la única excepción del hermanamiento con el municipio de Cáceres, España. Esta situación se debe a que, desde hace 40 años, el grupo político denominado "Texcoco" ha gobernado el municipio a través del clientelismo electoral y la nula profesionalización de los servidores públicos. Este modelo de gobernanza ha resultado en un desconocimiento total del Nuevo Servicio Público planteado por Denhardt y Denhardt, así como de los conceptos y prácticas de la paradiplomacia. La ausencia de estrategias y conocimientos en estas áreas ha limitado significativamente las oportunidades de Texcoco para establecer relaciones y colaboraciones internacionales. Durante la Administración Municipal 2015-2018 se encontró que, en 1982, el municipio de Texcoco había logrado concretar un hermanamiento con el municipio de Cáceres, España, a través de la oficina de la Décimo Tercera Regiduría. La entonces regidora decidió rescatar el hermanamiento, pero en esta ocasión dicha relación entre municipios sería enfocada al sector educativo, ya que Texcoco cuenta con más de cinco universidades. Los canales de comunicación tuvieron éxito para poder acercar a los alcaldes y, con ello, se delinearía jurídicamente el documento correspondiente. La parte española contaba con toda la disponibilidad para volver a realizar este enlace, pero la parte mexicana no concebía la necesidad ni la utilidad de realizar este acto propio de la paradiplomacia. El entonces alcalde de Texcoco rechazó rotundamente concretar dicho hermanamiento argumentando que estos actos, acciones, no se encontraban dentro de su marco de la acción política, es decir, no eran redituables en términos numéricos de sufragios en las futuras elecciones. El mismo argumento se vertió cuando se logró un acercamiento con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para la firma de un convenio de colaboración en materia de mejora regulatoria. Lejos de ser la excepción, la decisión del entonces alcalde solo evidenció lo que en párrafos anteriores se mencionó, la falta de profesionalización, de visión y de interés para

poder fortalecer el buen funcionamiento de la Administración Pública municipal desde una perspectiva internacional y aplicarla a lo local.

Enunciando los obstáculos que presenta la clase política texcocana en la administración pública, se plantea que la paradiplomacia podría ser una alternativa viable para allanar y consolidar los principios del NSP: Esto es, orientar la paradiplomacia como herramienta para el desarrollo intrínseco y extrínseco del municipio, ya que hoy por hoy la paradiplomacia se ha convertido en un medio cada vez más importante para que los gobiernos satisfagan los requerimientos de la ciudadanía y promuevan el desarrollo nacional y local. Para adoptar el NSP, los gobiernos pueden utilizar la paradiplomacia como una herramienta para fomentar la cooperación internacional, el intercambio de conocimientos y la promoción de la inclusión social; De igual forma, puede abonar a construir una base sólida para la implementación de su nuevo servicio público. Los resultados se pueden lograr mediante el establecimiento de relaciones con otros países y ciudades y, con ello, compartir conocimientos sobre la mejora de los servicios públicos, así como para promover la inclusión social. Esto se puede traducir en una colaboración entre gobiernos para desarrollar un marco jurídico adecuado en la implementación del NSP y con ello reforzar las tres categorías de análisis planteadas en este trabajo.

Recientemente en un esfuerzo por fortalecer los lazos internacionales y promover la paz y la cooperación entre naciones, el gobierno municipal de Texcoco, bajo la dirección de la entonces alcaldesa Delfina Gómez (2012-2015), tomó la decisión de erigir un busto en honor a Yasser Arafat, el líder palestino y Premio Nobel de la Paz. Este gesto fue concebido como un símbolo de hermandad entre el pueblo de Texcoco y el pueblo palestino, y fue visto como una oportunidad para promover la paradiplomacia, una forma de diplomacia ejercida por actores subnacionales para establecer relaciones internacionales sin la intervención directa del gobierno central. La estatua de Arafat, uno de los dos bustos en México dedicados a este influyente líder (el otro se encuentra en la delegación Azcapotzalco del Distrito Federal), fue instalada en Texcoco como una manifestación concreta de solidaridad y apoyo hacia la causa palestina. Durante la inauguración de la estatua, se destacó la importancia de este acto para fomentar la paz y la justicia en el escenario internacional, con la esperanza de que también inspirara a la comunidad local a reflexionar sobre estos valores.

La visita del Comisionado de Relaciones Internacionales de Al Fatah, Nabil Shaat, a Texcoco, subrayó la relevancia de esta iniciativa. En su discurso, Shaat expresó su agradecimiento por el apoyo mostrado por el pueblo de Texcoco y resaltó la importancia de este tipo de actos simbólicos en la lucha contra la violencia y la injusticia. Sus palabras resonaron con fuerza, destacando la conexión emocional y política que se pretendía establecer entre ambas comunidades. Sin embargo, a pesar de las nobles intenciones detrás de esta iniciativa, la paradiplomacia cultural y educativa promovida por Texcoco no ha logrado los resultados esperados. La población de Texcoco no ha visto reflejados estos esfuerzos en mejoras concretas en su vida diaria ni en la resolución de los problemas públicos que enfrenta el municipio. Aunque la colocación del busto de Arafat podría considerarse un paso positivo hacia el fortalecimiento de la identidad y la proyección internacional de Texcoco, su impacto práctico ha sido limitado. Uno de los principales desafíos ha sido la falta de seguimiento y continuidad en los proyectos de paradiplomacia cultural y educativa. Las actividades que se planearon para acompañar la inauguración del busto, como intercambios culturales, programas educativos y conferencias sobre la paz y la justicia, no se han llevado a cabo de manera sostenida. Esta falta de implementación ha provocado que la iniciativa no trascienda el nivel simbólico, quedando como un gesto aislado sin un impacto duradero en la comunidad.

Además, el contexto socioeconómico y político de Texcoco ha limitado la capacidad del municipio para aprovechar plenamente las oportunidades de paradiplomacia. Problemas locales como la inseguridad, la falta de infraestructura adecuada y la necesidad de mejoras en los servicios públicos han absorbido la atención y los recursos del gobierno municipal, relegando las iniciativas de paradiplomacia a un segundo plano. La población, enfrentada a desafíos cotidianos más urgentes, no ha podido percibir los beneficios de estas relaciones internacionales en su vida diaria. Para que los esfuerzos de paradiplomacia del gobierno municipal de Texcoco tengan un impacto tangible, es necesario un enfoque más integral y estratégico. Esto incluye el desarrollo de programas específicos que involucren activamente a la comunidad local, la colaboración con instituciones educativas y culturales, y la búsqueda de alianzas con otras ciudades y organizaciones internacionales. Solo a través de un compromiso sostenido y una planificación adecuada, la paradiplomacia puede contribuir de manera efectiva a la resolución de problemas públicos y al desarrollo del municipio. Mientras que la instalación del busto de

Yasser Arafat en Texcoco fue un acto simbólico significativo, su impacto en la paradiplomacia cultural y educativa ha sido limitado. La falta de seguimiento y la priorización de problemas locales más urgentes han impedido que esta iniciativa se traduzca en beneficios concretos para la población. Para que Texcoco pueda aprovechar plenamente las oportunidades de paradiplomacia, es necesario un enfoque más estratégico y un compromiso sostenido con el desarrollo de proyectos que involucren a la comunidad y respondan a sus necesidades.

3.2. Vinculo del Municipio de Texcoco con el Municipio de Cáceres, España

El Municipio de Texcoco, en el Estado de México, ha establecido vínculos de hermanamiento con el Municipio de Cáceres, en España. Los acuerdos de hermanamiento entre municipios son comunes y buscan promover el intercambio cultural, económico y social entre dos localidades. Estos acuerdos pueden incluir programas de intercambio estudiantil, cooperación en proyectos de desarrollo local, promoción turística y colaboración en áreas específicas de interés mutuo. En el caso específico de Texcoco y Cáceres, el hermanamiento puede haber sido establecido con el objetivo de fortalecer los lazos entre ambos municipios y fomentar la colaboración en diversas áreas. Algunas actividades que podrían llevarse a cabo en el marco de este hermanamiento incluyen intercambios culturales, visitas de delegaciones oficiales, colaboración en proyectos de desarrollo urbano, intercambio de buenas prácticas en gestión municipal, entre otros. Los vínculos de hermanamiento entre municipios son una forma efectiva de promover la cooperación internacional a nivel local y fortalecer las relaciones entre comunidades de diferentes países. En el caso de Texcoco y Cáceres, este hermanamiento puede haber contribuido al enriquecimiento mutuo y al intercambio de experiencias y conocimientos entre ambos municipios.

3.3. Resultados de esta paradiplomacia en este periodo

El intento de hermanar al municipio de Texcoco con el de Cáceres, España, resultó prácticamente invisible, sin generar ningún impacto significativo en términos de paradiplomacia para Texcoco. A pesar de este esfuerzo, no se observaron resultados tangibles en la colaboración o intercambio cultural y económico entre ambos municipios. En contraste, Cáceres, España, cuenta con una actividad internacional mucho más desarrollada y efectiva, logrando establecer relaciones fructíferas y proyectos colaborativos con diversas ciudades alrededor del mundo, lo

que subraya la falta de profesionalización y visión estratégica en las acciones paradiplomáticas de Texcoco.

3.4. Propuesta de consolidación de la Paradiplomacia en el Municipio de Texcoco a través del Nuevo Servicio Público

El municipio de Texcoco, ubicado en el Estado de México, presenta un potencial significativo para la implementación y consolidación de la paradiplomacia como una herramienta efectiva para el desarrollo local. La paradiplomacia, entendida como la acción internacional llevada a cabo por gobiernos subnacionales, permite a las localidades establecer relaciones directas con entidades extranjeras, lo que resulta en un intercambio de conocimientos, experiencias y recursos que pueden contribuir significativamente a su desarrollo económico, social y cultural. En el contexto de la tesis de maestría titulada "El nuevo servicio público local: su orientación actual y su alternativa de perfeccionamiento a través de la paradiplomacia. Caso de estudio: Gobierno municipal de Texcoco, Estado de México", se plantea una propuesta para consolidar la paradiplomacia en Texcoco a través del marco del Nuevo Servicio Público (NSP).

El Nuevo Servicio Público se centra en principios como la responsividad, la colaboración, la orientación al ciudadano y la rendición de cuentas. Estos principios son esenciales para una gestión pública moderna y eficiente, que pone en el centro de sus acciones las necesidades y aspiraciones de la ciudadanía. La propuesta para Texcoco incluye varios elementos clave que han sido inspirados por casos exitosos de paradiplomacia tanto en México como en el extranjero.

Uno de los ejemplos más destacados a nivel internacional, como ya se mencionó anteriormente, es la ciudad de Curitiba, en Brasil, conocida por su innovadora planificación urbana y su enfoque en la movilidad sostenible. Curitiba ha logrado establecer una red de colaboración internacional que le ha permitido importar y exportar conocimientos y prácticas exitosas en diversas áreas de la gestión pública. La creación de su sistema de Autobuses de Tránsito Rápido (BRT), que ha sido replicado en numerosas ciudades alrededor del mundo, es un ejemplo claro de cómo la paradiplomacia puede resultar en mejoras tangibles en la calidad de vida de los ciudadanos. El enfoque de Curitiba en la formación y desarrollo profesional de sus funcionarios públicos ha sido clave para su éxito, permitiéndoles diseñar e implementar soluciones innovadoras que responden a los desafíos locales.

En el contexto nacional, el municipio de Puebla ha desarrollado una estrategia de paradiplomacia enfocada en la colaboración cultural y económica con ciudades hermanas en el extranjero. La ciudad de Puebla ha aprovechado sus lazos históricos y culturales para establecer acuerdos de cooperación que han resultado en intercambios educativos, culturales y turísticos, fortaleciendo así su posicionamiento internacional y beneficiando a su población local.

Para el caso de Texcoco, la propuesta de consolidación de la paradiplomacia a través del NSP implica varias fases de implementación:

-Diagnóstico y Capacitación: Realizar un diagnóstico exhaustivo de las capacidades actuales del gobierno municipal en términos de paradiplomacia y NSP. Esto incluirá la identificación de áreas de mejora y la capacitación de funcionarios públicos en habilidades y conocimientos necesarios para la gestión de relaciones internacionales y la implementación de los principios del NSP.

-Establecimiento de Redes y Alianzas: Promover la creación de redes de colaboración con otros municipios tanto a nivel nacional como internacional que compartan desafíos y objetivos similares. Estas alianzas pueden facilitar el intercambio de mejores prácticas y el desarrollo de proyectos conjuntos que beneficien a ambas partes.

-Desarrollo de Proyectos Piloto: Implementar proyectos piloto que demuestren el valor de la paradiplomacia en áreas específicas como el desarrollo urbano, la gestión ambiental y la promoción cultural. Estos proyectos servirán como modelos que pueden ser escalados y replicados en otras áreas del municipio.

-Evaluación y Ajuste: Establecer mecanismos de evaluación continua para medir el impacto de las iniciativas de paradiplomacia y realizar ajustes según sea necesario. Esto garantizará que las acciones emprendidas estén alineadas con los principios del NSP y respondan efectivamente a las necesidades de la ciudadanía.

-Comunicación y Participación Ciudadana: Fomentar la participación activa de la ciudadanía en los procesos de paradiplomacia a través de campañas de comunicación y consultas públicas. La transparencia y la rendición de cuentas serán fundamentales para construir confianza y asegurar el apoyo de la comunidad a estas iniciativas (Robinson, 2015: 10).

También puede beneficiarse de la implementación de tecnología y herramientas digitales para facilitar la gestión de la paradiplomacia. La creación de una plataforma digital que permita

la gestión y seguimiento de los proyectos internacionales, así como la interacción directa con ciudadanos y entidades extranjeras, puede potenciar los resultados y asegurar una mayor eficiencia en la administración pública. Además, la implementación de la paradiplomacia en Texcoco debe estar alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. Esto implica que las acciones internacionales del municipio deben contribuir a la erradicación de la pobreza, la mejora de la salud y la educación, la igualdad de género, la promoción de un crecimiento económico sostenible y la protección del medio ambiente, entre otros objetivos.

La consolidación de esta propuesta en el municipio de Texcoco a través del Nuevo Servicio Público representa una oportunidad única para transformar la gestión pública local y posicionar a Texcoco como un referente en la colaboración internacional. Inspirándose en casos exitosos como Curitiba y Puebla. Texcoco puede desarrollar una estrategia de paradiplomacia que no solo mejore la calidad de vida de sus ciudadanos, sino que también fortalezca su capacidad para enfrentar los desafíos del siglo XXI. La implementación de esta propuesta requerirá un compromiso firme del gobierno municipal, la colaboración de diversos actores locales e internacionales y una visión clara de los beneficios a largo plazo de la paradiplomacia. (Mendoza, 2018a, p. 664).

3.4.1. Creación de la oficina de asuntos internacionales del Municipio de Texcoco

La creación de una oficina de asuntos internacionales en el Municipio de Texcoco podría ser una excelente manera de consolidar y fortalecer su paradiplomacia y los principios del NSP. Esta oficina tendría la responsabilidad de coordinar y promover las relaciones internacionales del municipio, así como de representar sus intereses a nivel internacional. Aquí hay una propuesta para la consolidación de la paradiplomacia a través de esta oficina:

- Estructura organizativa: La oficina de asuntos internacionales debería contar con una estructura organizativa clara y definida, con personal capacitado y especializado en relaciones internacionales, diplomacia y gestión pública. Se deberían establecer funciones y responsabilidades específicas para cada miembro del equipo, con el objetivo de garantizar una gestión eficiente y efectiva de los asuntos internacionales del municipio.

- Elaboración de una estrategia de paradiplomacia: La oficina de asuntos internacionales debería elaborar una estrategia de paradiplomacia que defina los objetivos, prioridades y

acciones a seguir en el ámbito internacional. Esta estrategia debería tener en cuenta los intereses y necesidades del municipio, así como las oportunidades de cooperación y colaboración con otros actores internacionales.

- Promoción de la imagen y los intereses del municipio: La oficina de asuntos internacionales debería trabajar en la promoción de la imagen y los intereses del municipio a nivel internacional. Esto podría incluir la participación en ferias y eventos internacionales, la organización de misiones comerciales y culturales en el extranjero, y la elaboración de material promocional sobre Texcoco y sus oportunidades de inversión y desarrollo.

- Establecimiento de relaciones de cooperación: La oficina de asuntos internacionales debería trabajar en el establecimiento de relaciones de cooperación con otros municipios, ciudades y regiones en el extranjero. Esto podría incluir la firma de acuerdos de hermanamiento, la participación en redes internacionales de municipios, y la colaboración en proyectos de desarrollo local y regional.

- Facilitación de la participación ciudadana: La oficina de asuntos internacionales debería facilitar la participación ciudadana en los asuntos internacionales del municipio, promoviendo la colaboración con organizaciones de la sociedad civil, el sector privado y otros actores locales en la formulación y ejecución de políticas y programas internacionales.

La creación de una oficina de asuntos internacionales en el Municipio de Texcoco podría ser una herramienta valiosa para consolidar y fortalecer su paradiplomacia, promoviendo la cooperación internacional, la promoción de la imagen del municipio y la participación ciudadana en los asuntos internacionales, en el marco de los principios del NSP con las tres categorías de análisis que se plantean para tener éxito , a) Capacidad de Diálogo e Intermediación, b) Capacidad de Negociación y c) Capacidad para Resolver Problemas Complejos.

3.4.2. Estructura

-Director General

Responsable de la supervisión general, dirección estratégica y representación de la oficina.

-Subdirector de Relaciones Internacionales

Encargado de establecer y mantener relaciones con entidades internacionales y embajadas.

Coordina visitas diplomáticas y misiones internacionales.

-Jefe de Investigación y Análisis

Responsable de la investigación de mejores prácticas gubernamentales internacionales.

Analiza la viabilidad de implementación en Texcoco.

-Coordinador de Proyectos y Cooperación

Supervisa la ejecución de proyectos de cooperación internacional.

Monitorea el progreso y asegura el cumplimiento de objetivos.

-Encargado de Finanzas y Recursos

Gestiona los recursos financieros, tanto internos como externos.

Prepara presupuestos y reportes financieros.

-Asistente Administrativo

Brinda apoyo logístico y administrativo a toda la oficina.

Gestiona agendas, correspondencia y archivos.

3.4.3. Apoyos Financieros

La Oficina de Asuntos Internacionales de Texcoco contará con diversos apoyos financieros que aseguren su operatividad y eficacia en el corto y largo plazo. Internamente, el municipio asignará una partida presupuestaria anual específica destinada a cubrir los gastos operativos básicos de la oficina, tales como salarios del personal, mantenimiento de infraestructura, adquisición de materiales y suministros necesarios para su funcionamiento diario. Esta asignación presupuestaria refleja el compromiso del gobierno local con la internacionalización de Texcoco y la importancia de mantener una estructura operativa robusta y eficiente. Externamente, la oficina se enfocará en la obtención de financiamiento adicional mediante la participación en programas de cooperación internacional y la aplicación a fondos de desarrollo ofrecidos por organizaciones no gubernamentales y agencias de desarrollo internacionales. Estos recursos externos no solo ampliarán la capacidad financiera de la oficina, sino que también facilitarán la implementación de proyectos que promuevan el desarrollo sostenible y la innovación en Texcoco.

Además, se buscarán alianzas estratégicas con el sector privado, lo que permitirá obtener patrocinio y apoyo financiero para proyectos específicos que beneficien directamente al municipio y a su población. Estas colaboraciones con empresas privadas serán fundamentales para diversificar las fuentes de financiamiento y fomentar la participación del sector privado en

el desarrollo local. En virtud de lo expuesto, el objetivo del presente artículo es modelar la difusión de la Nueva Gobernanza Pública de la Oficina de Relaciones Internacionales, mediante el análisis del programa de visitas oficiales y técnicas en relación con las habilidades necesarias, la rendición de cuentas y la ética pública con otras experiencias. Este enfoque permitirá valorar la factibilidad de reproducción del Nuevo Servicio Público (NSP) en municipios de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, considerando las particularidades y necesidades específicas de cada localidad. La implementación de la Nueva Gobernanza Pública en Texcoco no solo fortalecerá las capacidades institucionales de la oficina, sino que también servirá como modelo para otros municipios que buscan mejorar sus relaciones internacionales y promover un desarrollo sostenible y participativo.

3.4.4. Aliados Estratégicos

La importancia de tener aliados estratégicos en la Oficina de Asuntos Internacionales del Municipio de Texcoco radica en la capacidad de estos aliados para potenciar y ampliar el alcance de las iniciativas paradiplomáticas del municipio. Según Schiavon (2024) en su artículo publicado en la revista *Foreign Affairs*, la paradiplomacia en Latinoamérica ha demostrado ser un instrumento eficaz para fomentar el desarrollo local, facilitar el intercambio cultural y económico, y promover la innovación y la sostenibilidad. Estos aliados estratégicos, que pueden incluir organismos internacionales, gobiernos extranjeros, ONGs, y el sector privado, proporcionan recursos adicionales, conocimientos especializados y una red ampliada de contactos que son fundamentales para el éxito de proyectos internacionales. En el contexto de Texcoco, establecer y mantener estas alianzas no solo fortalecerá las capacidades operativas de la Oficina de Asuntos Internacionales, sino que también posicionará al municipio como un actor relevante en la arena internacional, permitiéndole aprovechar oportunidades de cooperación y desarrollo que de otro modo serían inaccesibles Schiavon (2024).

-Embajadas y Consulados

Establecer relaciones con las embajadas y consulados de diversos países para facilitar intercambios y cooperación.

-Organizaciones Internacionales

Colaborar con la ONU, la OEA y otras organizaciones que promuevan el desarrollo local y regional.

-Agencias de Desarrollo Internacional

BID, OCDE, FMI, entre otras, para proyectos de cooperación y financiamiento.

-Instituciones Académicas

Universidades y centros de investigación nacionales e internacionales para el intercambio de conocimientos y mejores prácticas.

-Sector Privado

Empresas locales y multinacionales interesadas en proyectos de responsabilidad social y desarrollo comunitario.

-Gobiernos Municipales Extranjeros

Hermanamientos y proyectos conjuntos con municipios de otros países que compartan intereses comunes.

-Organizaciones No Gubernamentales (ONGs)

Colaboración con ONGs que trabajen en áreas de desarrollo sostenible, educación, salud y medio ambiente.

3.4.5. Expectativas de la Oficina de Asuntos Internacionales

En el marco del Nuevo Servicio Público (NSP), la Oficina de Asuntos Internacionales del Gobierno Municipal de Texcoco, Estado de México, enfrenta un conjunto de expectativas orientadas a mejorar la gobernanza local mediante la paradiplomacia. Para cumplir con estas expectativas, los administradores públicos deben adquirir habilidades que trasciendan la simple capacidad de controlar o dirigir, adoptando un enfoque colaborativo y participativo en la búsqueda de soluciones políticas.

Habilidades Necesarias

Primero, la capacidad de diálogo e intermediación es esencial. Los administradores públicos, al involucrarse en la resolución de problemas, se enfrentan inevitablemente a conflictos de valores sociales complejos en situaciones reguladas de manera intrincada. Antes de tomar decisiones subjetivas, deben catalizar la participación y el empoderamiento ciudadano amplio. En lugar de juzgar y rechazar las decisiones ciudadanas, es crucial que anticipen los parámetros normativos dentro de los cuales se proyectarán conjuntamente las soluciones a los problemas públicos (Denhardt & Denhardt, 2000, p. 556). Esta capacidad de intermediación no solo mejora la

calidad de las decisiones, sino que también fortalece la legitimidad de las acciones gubernamentales, ya que los ciudadanos se sienten partícipes del proceso de toma de decisiones.

En segundo lugar, la capacidad de negociación es igualmente importante. Considerando que la fragmentación es inherente tanto al conjunto social como al administrativo, los administradores públicos no solo deben gestionar los recursos de su propia agencia, sino también persuadir la participación de otras fuentes de financiamiento y asistencia. Esto implica involucrar a diferentes grupos de ciudadanos y a la comunidad en el proceso administrativo y en tareas concurrentes o exclusivas (Denhardt & Denhardt, 2000, p. 557). La habilidad de negociar y colaborar con diversos actores es crucial para maximizar los recursos disponibles y asegurar la implementación efectiva de políticas y programas.

En tercer lugar, la capacidad de resolución de problemas complejos es fundamental. Los problemas a los que se enfrentan los ciudadanos suelen ser multifacéticos, fluidos y dinámicos. Las soluciones adoptadas deben reflejar estas características, adaptándose a la naturaleza cambiante y diversa de los desafíos públicos (Denhardt & Denhardt, 2000, p. 557). Los administradores públicos deben ser capaces de pensar críticamente, analizar situaciones desde múltiples perspectivas y desarrollar estrategias flexibles que puedan ajustarse conforme evolucionen las circunstancias.

Rendición de Cuentas y Ética Pública

En cuanto a la rendición de cuentas, los administradores públicos deben superar la responsabilidad exclusiva ante funcionarios políticos y el reporte ante las fuerzas del mercado, como lo sugiere la nueva gestión pública. El NSP propone una constelación de instituciones y estándares que influyen en los servidores públicos, ante los cuales deben rendir cuentas, además de interactuar de manera compleja. Esto incluye el interés público, el derecho estatutario y constitucional, otras agencias y niveles de gobierno, los medios de comunicación, estándares profesionales, valores y normas de la comunidad, factores situacionales y normas democráticas, así como la ciudadanía (Denhardt & Denhardt, 2000, p. 556).

El enfoque del NSP también reafirma la importancia de un ethos de servicio público, bajo la premisa de que "el gobierno es propiedad de los ciudadanos". Esto implica que los administradores públicos deben reafirmar cualidades como la administración de recursos públicos, la conservación de organizaciones públicas, la facilitación de la ciudadanía y el

diálogo democrático, la catalización del compromiso comunitario y el liderazgo a nivel de calle. Así, su papel en el proceso de gobierno se reconceptualiza como participantes responsables que gestionan soluciones a problemas públicos a través de la coordinación interorganizacional y la participación ciudadana continua (Denhardt & Denhardt, 2000, p. 556-557).

3.4.6. Aplicación Operativa del NSP en las categorías de análisis

La paradiplomacia es una estrategia cada vez más relevante para los gobiernos subnacionales que buscan fortalecer su capacidad de gestión y desarrollar relaciones internacionales beneficiosas. En el caso del gobierno municipal de Texcoco, aplicar los principios del Nuevo Servicio Público (NSP) a través de tres categorías de análisis —la capacidad de diálogo e intermediación, la negociación y la capacidad para resolver problemas complejos— puede mejorar significativamente la eficiencia y eficacia del gobierno local. Este documento describe cómo operacionalizar estas categorías y la importancia de su aplicación en el contexto de la paradiplomacia, resaltando los desafíos y beneficios asociados. La aplicación operativa del NSP puede simplificarse en cuatro elementos secuenciales: a) construir relaciones de colaboración con ciudadanos y grupos de ciudadanos, b) fomentar responsabilidades compartidas, c) difundir información para elevar el discurso público y fomentar una comprensión compartida de los problemas públicos, y d) buscar oportunidades para involucrar a los ciudadanos en las actividades gubernamentales (Robinson, 2015, p. 11).

En el caso específico de la Oficina de Asuntos Internacionales de Texcoco, estas habilidades y principios son cruciales para lograr una gestión efectiva y ética de las relaciones internacionales del municipio. La adopción de un enfoque basado en el NSP no solo fortalecerá la gobernanza local, sino que también permitirá a Texcoco posicionarse como un actor relevante en la arena internacional, aprovechando las oportunidades que la paradiplomacia ofrece para el desarrollo sostenible y la innovación en el ámbito local. Este enfoque integrado y colaborativo garantiza que las políticas y acciones de la Oficina de Asuntos Internacionales estén alineadas con los valores democráticos y las expectativas de la comunidad, fomentando un entorno de transparencia, colaboración y responsabilidad compartida que enriquece la vida pública y potencia el desarrollo integral del municipio. La implementación efectiva de estos principios no solo mejora la calidad de la administración pública, sino que también refuerza la confianza de los ciudadanos en sus instituciones, creando un ciclo virtuoso de participación y mejora

continúa. A continuación, se detallan estos principios en relación con las tres categorías de análisis.

1. La Capacidad de Diálogo e Intermediación

Indicadores:

- Número de reuniones bilaterales y multilaterales con actores internacionales y locales.
- Frecuencia de comunicación: número de interacciones formales e informales con actores externos.
- Satisfacción de los participantes: encuestas de satisfacción después de reuniones o mesas de diálogo.
- Resultados de las negociaciones: acuerdos alcanzados y su implementación efectiva.

Métodos de Recolección de Datos:

- Análisis de registros y actas de reuniones.
- Encuestas y entrevistas a funcionarios públicos y actores externos involucrados.
- Revisión de informes y reportes anuales del municipio.
- Observación directa de reuniones y procesos de diálogo.

Importancia:

La capacidad de diálogo e intermediación es fundamental para el nuevo servicio público local, especialmente en el contexto de la paradiplomacia. A través de un diálogo efectivo, el gobierno municipal puede establecer relaciones sólidas con actores internacionales, lo cual es crucial para atraer inversiones, cooperación técnica y proyectos de desarrollo. En Texcoco, la implementación de mecanismos de diálogo puede facilitar la creación de alianzas estratégicas, mejorando así la capacidad del municipio para abordar problemas locales con soluciones globales.

2. Negociación

Indicadores:

- Número y tipo de conflictos abordados mediante negociación.
- Tiempo promedio de resolución de conflictos: desde la identificación del problema hasta su resolución.
- Percepción de la efectividad de las negociaciones: encuestas a las partes involucradas.

- Adaptabilidad y flexibilidad en el proceso de negociación: cambios realizados durante la negociación para llegar a un acuerdo.

Métodos de Recolección de Datos:

- Estudios de caso sobre negociaciones específicas llevadas a cabo por el gobierno municipal.
- Entrevistas con los actores involucrados en el proceso de negociación.
- Revisión de documentos oficiales y reportes de seguimiento de las negociaciones.
- Análisis de la duración y resultados de los procesos de negociación.

Importancia:

La negociación es una habilidad esencial para resolver conflictos y alcanzar acuerdos beneficiosos para la comunidad. En el marco de la paradiplomacia, la negociación permite al gobierno local de Texcoco gestionar de manera efectiva los intereses de diferentes partes involucradas, desde gobiernos extranjeros hasta organizaciones no gubernamentales y empresas privadas. La capacidad de negociación asegura que los acuerdos sean sostenibles y equitativos, contribuyendo a un desarrollo local más armonioso y efectivo.

3. Capacidad para Resolver Problemas Complejos

Indicadores:

- Número y tipo de problemas complejos identificados y gestionados por el gobierno local.
- Eficiencia en la implementación de soluciones: comparación entre los planes propuestos y los resultados obtenidos.
- Capacitación y formación continua de los funcionarios en la gestión de problemas complejos.
- Evaluación del impacto: cambios positivos logrados en la comunidad como resultado de las soluciones implementadas.

Métodos de Recolección de Datos:

- Análisis de informes y documentación oficial sobre la gestión de problemas complejos.
- Encuestas y entrevistas con funcionarios y ciudadanos.
- Evaluación de programas de capacitación y desarrollo profesional para los funcionarios públicos.
- Observación y análisis de las soluciones implementadas y sus efectos a largo plazo.

Importancia:

La gestión de problemas complejos requiere una combinación de habilidades analíticas y prácticas. Para Texcoco, la capacidad de resolver problemas complejos es vital para abordar desafíos multifacéticos como el desarrollo urbano, la gestión del agua y la seguridad pública. Operacionalizar esta categoría implica desarrollar protocolos y sistemas que permitan una respuesta rápida y eficaz a estos problemas, basándose en datos y evidencias como se muestra en el cuadro No. 10.

Cuadro No. 10 NIVEL DE INTERES DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS

CATEGORÍA DE ANÁLISIS	INDICADOR	NIVEL DE INTERES DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS		
		PARTIDOS POLÍTICOS	GOBIERNO MUNICIPAL	GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO
1. Capacidad de Diálogo e Intermediación	- Número de reuniones bilaterales y multilaterales	Baja	Media	Media
	- Frecuencia de comunicación	Baja	Baja	Baja
	- Satisfacción de los participantes	Baja	Baja	Baja
	- Resultados de las negociaciones	Baja	Media	Media
Negociación	- Número y tipo de conflictos abordados mediante negociación	Baja	Media	Media
	- Tiempo promedio de resolución de conflictos	Baja	Baja	Baja
	- Percepción de la efectividad de las negociaciones	Baja	Baja	Baja
	- Adaptabilidad y flexibilidad en el proceso de negociación	Baja	Media	Media
Capacidad para Resolver Problemas Complejos	- Número y tipo de problemas complejos identificados y gestionados	Media	Alta	Alta
	- Eficiencia en la implementación de soluciones	Baja	Media	Media
	- Capacitación y formación continua de los funcionarios	Baja	Baja	Media
	- Evaluación del impacto	Baja	Media	Media

Fuente: Elaboración Propia

Este cuadro refleja cómo la falta de interés político en Texcoco afecta la priorización y medición de los indicadores en cada una de las categorías de análisis, así como el nivel de interés de los partidos políticos, el gobierno municipal y el gobierno del Estado de México en aplicar acciones paradiplomáticas en el marco del nuevo servicio público.

3.4.6. Obstáculos

La implementación de la paradiplomacia en el marco del Nuevo Servicio Público (NSP) en Texcoco enfrenta varios obstáculos significativos, siendo los principales el clientelismo de los partidos políticos, el cacicazgo del Grupo Texcoco, y la falta de profesionalización de los servidores públicos. Estos desafíos reflejan problemas estructurales y culturales profundos que han persistido en México desde la Revolución Mexicana y que dificultan la adopción de prácticas de gobernanza modernas y eficaces. El clientelismo, una práctica en la que los políticos usan el poder gubernamental para satisfacer los intereses de los votantes a cambio de su apoyo, es un obstáculo persistente en Texcoco. Este fenómeno no solo perpetúa la dependencia de los ciudadanos en los políticos, sino que también socava la transparencia y la rendición de cuentas. En un entorno clientelista, las decisiones se toman basándose en el beneficio político a corto plazo en lugar del interés público a largo plazo. Esta dinámica limita la capacidad de implementar políticas de paradiplomacia que requieren un compromiso sostenido y una visión a largo plazo para el desarrollo local e internacional.

El cacicazgo del Grupo Texcoco, una élite política local que ejerce un control significativo sobre las decisiones gubernamentales, representa otro obstáculo considerable. Este grupo tiende a priorizar sus propios intereses y los de sus aliados por encima de los intereses del municipio en su conjunto. La concentración del poder en manos de unos pocos impide la participación democrática y la inclusión de una gama más amplia de actores en el proceso de toma de decisiones. Para que la paradiplomacia funcione efectivamente, es esencial que haya una distribución más equitativa del poder y que se promueva la participación ciudadana en las relaciones internacionales del municipio. La falta de profesionalización de los servidores públicos es otro reto crítico. La burocracia mexicana, caracterizada por su lentitud, rigidez y en muchos casos, corrupción, afecta negativamente la eficacia y eficiencia de la administración pública (Peters, 1995). La implementación de la paradiplomacia requiere funcionarios bien capacitados, capaces de gestionar relaciones internacionales, negociar acuerdos y resolver problemas complejos. Sin una base sólida de servidores públicos profesionalizados, es improbable que las iniciativas de paradiplomacia puedan ser sostenibles o efectivas. La profesionalización incluye no solo la capacitación técnica y administrativa, sino también el

fortalecimiento de una ética pública que promueva la transparencia, la rendición de cuentas y el servicio a la comunidad.

La propuesta del NSP y la gobernanza, ya aplicada en distintos ámbitos gubernamentales de varias naciones, demuestra que su adaptación a los gobiernos municipales latinoamericanos es factible. Sin embargo, en México, los obstáculos estructurales como el clientelismo, el cacicazgo y la falta de profesionalización hacen difícil su implementación. Estos factores históricos y culturales han frenado el avance económico y político de la región. Durante la dictadura de Porfirio Díaz, el gobierno utilizó el corporativismo para ganar el apoyo de las grandes empresas, y en la etapa postrevolucionaria, el gobierno nacional amplió la burocracia para manejar múltiples programas e instituciones (Valle, 1993). A pesar de estos retos, en los últimos años, el gobierno mexicano ha intentado mejorar la burocracia y eliminar la corrupción. Sin embargo, el camino hacia una administración pública más eficiente y democrática sigue siendo largo y complejo. Para superar estos obstáculos y permitir la implementación exitosa de la paradiplomacia bajo el marco del NSP, es fundamental promover una reforma profunda que aborde estas problemáticas estructurales. Esto incluye la adopción de políticas que fomenten la profesionalización de los servidores públicos, la reducción del clientelismo y la dispersión del poder político. Sumado a lo anterior se tiene también las siguientes prelecciones a las cuales se enfrenta la propuesta de la consolidación de la oficina de asuntos internacionales.

Datos:

Uno de los mayores desafíos es la recopilación y análisis de datos precisos y completos. La falta de datos adecuados puede dificultar la evaluación de las capacidades actuales y el seguimiento de los progresos. Es necesario desarrollar sistemas robustos de recolección de datos y capacitar al personal en su uso.

Capacitación del Personal:

Implementar estos cambios requiere que los funcionarios públicos estén bien capacitados en nuevas habilidades de negociación, diálogo y resolución de problemas complejos. Esto implica una inversión significativa en formación y desarrollo profesional, lo cual puede ser un reto en términos de recursos y tiempo.

Resistencia al Cambio:

Como en cualquier proceso de reforma, es probable que haya resistencia al cambio tanto dentro del gobierno municipal como entre los actores externos. Superar esta resistencia requiere un liderazgo fuerte y una comunicación clara de los beneficios de la paradiplomacia. Además, es importante involucrar a todas las partes interesadas en el proceso de cambio desde el principio para minimizar la resistencia.

Recursos Financieros:

La implementación de estos cambios puede requerir recursos financieros significativos, los cuales pueden ser limitados en un contexto de restricciones presupuestarias. Es crucial buscar fuentes de financiamiento externas, como subvenciones y cooperación internacional, para apoyar estos esfuerzos.

Coordinación Interinstitucional:

La paradiplomacia implica la colaboración entre múltiples instituciones y niveles de gobierno. Asegurar una coordinación eficaz entre estos actores puede ser un desafío significativo. Es necesario establecer mecanismos claros de coordinación y comunicación para facilitar la colaboración y evitar duplicidades.

3.5 Posibles resultados de la paradiplomacia en Texcoco en el marco del NSP.

La implementación de la paradiplomacia en Texcoco, bajo el marco del Nuevo Servicio Público (NSP), tiene el potencial de generar una serie de resultados positivos que pueden transformar significativamente el desarrollo local y el posicionamiento internacional del municipio. Estos resultados se pueden clasificar en varias áreas clave: desarrollo económico, fortalecimiento institucional, participación ciudadana, y mejora de la imagen y relaciones internacionales de Texcoco.

Desarrollo Económico

Uno de los principales beneficios esperados de la paradiplomacia es el impulso al desarrollo económico local. Mediante la construcción de relaciones internacionales sólidas y la colaboración con ciudades y regiones de otros países, Texcoco puede atraer inversiones extranjeras directas, fomentar el turismo y promover el comercio exterior. Las alianzas estratégicas con entidades internacionales pueden abrir mercados para los productos locales y proporcionar acceso a nuevas tecnologías y conocimientos. Esto no solo incrementará la

competitividad de las empresas locales sino que también creará empleos y mejorará los ingresos de los ciudadanos.

Además, la paradiplomacia puede facilitar la participación de Texcoco en programas y fondos internacionales destinados al desarrollo sostenible, la innovación y la infraestructura. Acceder a estos recursos permitirá al municipio mejorar sus servicios públicos, desarrollar proyectos de infraestructura críticos y avanzar en sus objetivos de desarrollo sostenible. Estos proyectos pueden incluir desde mejoras en el transporte y la gestión de residuos hasta iniciativas de energía renovable y conservación del medio ambiente.

Fortalecimiento Institucional

La implementación de la paradiplomacia también puede conducir a un fortalecimiento institucional significativo. La adopción de los principios del NSP, como la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana, requerirá mejoras en las capacidades administrativas y operativas del municipio. Esto incluirá la profesionalización de los servidores públicos, la implementación de sistemas de gestión más eficientes y la creación de estructuras organizativas más flexibles y adaptables.

Un fortalecimiento institucional de esta naturaleza no solo hará que la administración pública sea más eficiente y efectiva, sino que también aumentará la confianza de los ciudadanos en sus instituciones. La transparencia y la rendición de cuentas contribuirán a reducir la corrupción y mejorar la calidad de los servicios públicos. Además, la capacidad de dialogar y negociar con actores internacionales se verá incrementada, lo que permitirá al municipio manejar de manera más efectiva sus relaciones internacionales y proyectos de cooperación.

Participación Ciudadana

La promoción de una gobernanza más democrática y participativa, como lo propone el NSP, puede transformar la relación entre el gobierno municipal y la ciudadanía. La paradiplomacia, al implicar la cooperación y la interacción con entidades extranjeras, requerirá una mayor inclusión de la sociedad civil en el proceso de toma de decisiones. Esto puede fomentar un sentido de pertenencia y responsabilidad entre los ciudadanos, quienes sentirán que sus voces y opiniones son escuchadas y valoradas en la formulación de políticas y proyectos internacionales.

La participación ciudadana no solo fortalecerá la democracia local, sino que también mejorará la calidad de las decisiones políticas. Al involucrar a los ciudadanos en la

identificación de problemas y la elaboración de soluciones, se asegurará que las políticas públicas reflejen mejor las necesidades y prioridades de la comunidad. Esta inclusión puede llevar a una mayor innovación y creatividad en la resolución de problemas, ya que se aprovecharán diversas perspectivas y conocimientos locales.

Mejora de la Imagen y Relaciones Internacionales

La paradiplomacia puede mejorar significativamente la imagen y las relaciones internacionales de Texcoco. Al involucrarse activamente en redes internacionales y foros globales, el municipio puede ganar visibilidad y reconocimiento a nivel internacional. Esta proyección positiva puede atraer no solo inversiones y turistas, sino también talento y recursos humanos cualificados interesados en contribuir al desarrollo de la región.

Además, la colaboración internacional puede permitir a Texcoco aprender de las mejores prácticas y experiencias de otros lugares. Esto puede incluir desde innovaciones en la gestión pública hasta nuevos enfoques en la sostenibilidad y la inclusión social. Al adoptar y adaptar estas prácticas, Texcoco no solo mejorará sus propias políticas y programas, sino que también se posicionará como un modelo a seguir para otros municipios en México y América Latina.

La implementación de la paradiplomacia en Texcoco, en el marco del Nuevo Servicio Público (NSP), fortalecerá significativamente las capacidades de análisis planteadas al inicio de la tesis. En primer lugar, la capacidad de diálogo e intermediación se verá mejorada mediante la construcción de relaciones internacionales sólidas y la promoción de una gobernanza más participativa y democrática, lo que facilitará la inclusión de diversos actores en la toma de decisiones. En segundo lugar, la capacidad de negociación y resolución de problemas complejos se incrementará al involucrar a Texcoco en redes y foros internacionales donde podrá aprender y adoptar mejores prácticas de otras ciudades y regiones, mejorando así sus estrategias de gestión y negociación. Finalmente, la capacidad para resolver problemas complejos se fortalecerá gracias al acceso a recursos, tecnologías y conocimientos internacionales, permitiendo al municipio abordar de manera más efectiva los desafíos multifacéticos que enfrenta, desde el desarrollo económico hasta la sostenibilidad ambiental. Estos avances no solo optimizarán la administración pública local, sino que también posicionarán a Texcoco como un referente en la paradiplomacia y la implementación del NSP.

Conclusiones

La implementación de la paradiplomacia en el marco del Nuevo Servicio Público (NSP) en Texcoco presenta un conjunto de oportunidades significativas para el desarrollo local y el fortalecimiento institucional. Este enfoque permite al gobierno local expandir sus horizontes, estableciendo relaciones internacionales que pueden traer inversiones, intercambio de conocimientos y soluciones innovadoras a los problemas locales. Sin embargo, consolidar un modelo efectivo de paradiplomacia bajo el NSP en Texcoco se enfrenta a diversos obstáculos que limitan su viabilidad. Entre los factores más críticos que dificultan esta consolidación se encuentran la falta de profesionalización de los servidores públicos locales, la inercia política del partido en el poder, y la necesidad de involucrar a otros actores, como la academia, en la política pública.

Profesionalización de los Servidores Públicos

En primer lugar, la falta de profesionalización de los servidores públicos en Texcoco representa un desafío fundamental. A pesar de los esfuerzos por introducir conceptos y prácticas del NSP, los actores políticos locales no han logrado comprender plenamente la importancia de contar con una administración pública capacitada y eficiente. La profesionalización es esencial para implementar políticas de paradiplomacia que requieren conocimientos técnicos avanzados, habilidades de negociación y una comprensión profunda de las dinámicas internacionales. Sin un cuerpo administrativo profesionalizado, cualquier esfuerzo por desarrollar paradiplomacia estará limitado por la incompetencia y la falta de preparación de los funcionarios encargados de ejecutarla. Para abordar esta deficiencia, es crucial invertir en programas de formación y desarrollo continuo que fortalezcan las competencias de los funcionarios públicos. Esto incluye no solo cursos y talleres sobre temas específicos de paradiplomacia, sino también la creación de oportunidades para que los funcionarios adquieran experiencia práctica a través de intercambios y pasantías en instituciones internacionales. Además, es fundamental establecer una cultura organizacional que valore la profesionalización y reconozca el mérito y la excelencia en el servicio público.

Inercia Política y Dinámica del Partido en el Poder

En segundo lugar, el reciente triunfo del partido Morena en Texcoco añade otros tres años de continuidad en la misma dinámica política, donde los temas integrales del NSP podrían no

recibir la atención y el impulso necesarios. La implementación efectiva de estos temas requiere un cambio de mentalidad y un compromiso genuino con la reforma administrativa y la gobernanza participativa. La tendencia hacia prácticas clientelistas y el cacicazgo local prevalece, impidiendo la adopción de un modelo de paradiplomacia que sea coherente con los principios del NSP. Sin un cambio significativo en la voluntad política y una reorientación hacia la profesionalización y la eficiencia, los objetivos del NSP seguirán siendo teóricos y no prácticos. Para superar esta barrera, es necesario promover una mayor transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública. Esto puede lograrse a través de mecanismos de participación ciudadana que permitan a la población involucrarse en el proceso de toma de decisiones y monitorear el desempeño del gobierno. Asimismo, la presión de la sociedad civil y los medios de comunicación puede ser instrumental para exigir un cambio en las prácticas políticas y fomentar una administración pública más ética y eficiente.

Inclusión de la Academia

Finalmente, la inclusión de otros actores, como la academia, en la formulación y ejecución de políticas públicas es crucial para superar los desafíos actuales y fomentar la adopción del NSP y la paradiplomacia en Texcoco. Las instituciones académicas pueden aportar valiosos conocimientos, metodologías de investigación y enfoques innovadores que pueden enriquecer el proceso de toma de decisiones y la implementación de políticas. El involucramiento académico no solo ayuda a contextualizar y adaptar modelos como el NSP a las realidades locales, sino que también promueve una cultura de análisis crítico y evidencia empírica que es vital para la resolución de problemas públicos complejos. Integrar a la academia en la política pública puede facilitar la creación de estrategias más informadas y efectivas para abordar los problemas de Texcoco y la Zona Metropolitana del Valle de México. Las universidades y centros de investigación pueden colaborar en la elaboración de diagnósticos precisos, el diseño de políticas basadas en evidencia y la evaluación de los resultados de las intervenciones. Además, la academia puede jugar un rol importante en la capacitación de los funcionarios públicos y en la sensibilización de la población sobre la importancia de la paradiplomacia y el NSP.

Conocimiento Ciudadano y Participación

Un factor adicional que complica la implementación efectiva de la paradiplomacia y el NSP en Texcoco es la falta de conocimiento y comprensión por parte de la ciudadanía sobre estos temas. La escasa información y formación sobre los beneficios y mecanismos de la paradiplomacia impide que los ciudadanos exijan una administración pública eficiente y transparente. Esta falta de demanda ciudadana significa que los partidos políticos y los tomadores de decisiones no sienten la presión de incluir la paradiplomacia en sus propuestas de campaña ni en sus planes de gobierno. En ausencia de este empuje ciudadano, las políticas de paradiplomacia quedan relegadas y no se priorizan en la agenda pública. Para abordar este problema, es crucial implementar programas de educación y sensibilización dirigidos a la ciudadanía. Estos programas deben informar a los ciudadanos sobre la importancia de la paradiplomacia y cómo puede contribuir al desarrollo local. Además, fomentar la participación ciudadana en la formulación y evaluación de políticas públicas puede crear una cultura de responsabilidad compartida y vigilancia activa, donde los ciudadanos jueguen un papel clave en exigir y asegurar una gestión pública eficiente y orientada al NSP.

La implementación de la paradiplomacia en el marco del NSP en Texcoco ofrece una oportunidad invaluable para transformar el servicio público local y posicionar al municipio como un actor relevante en la arena internacional. Sin embargo, alcanzar este objetivo requiere superar desafíos significativos relacionados con la profesionalización del personal, la inercia política, la falta de conocimiento ciudadano y la necesidad de una mayor colaboración con la academia. Con una estrategia bien planificada que aborde estos obstáculos, Texcoco puede no solo mejorar su capacidad de gestión y su desempeño institucional, sino también contribuir al desarrollo sostenible y al bienestar de sus ciudadanos. La clave del éxito radica en una planificación cuidadosa, la capacitación continua del personal, la sensibilización ciudadana y la búsqueda de alianzas estratégicas que puedan apoyar estos esfuerzos.

REFERENCIAS

Abreu, A. C. M. S. de. (2021, Julio). Las Capitales Brasileñas por el clima: El caso del Foro CB27. *TIP: Trabajos de Investigación en Paradiplomacia*, 224–240.

Aguilar Villanueva, L. F. (2014, marzo). *La Nueva Gobernanza Pública*.

Alvarez, M. (2020, marzo). *The Rise of Paradiplomacy in International Relations. E-Internacional Relations*. <https://www.e-ir.info/2020/03/17/the-rise-of-paradiplomacy-in-international-relations/>

Antonio, S. A. A. (2022). *La paradiplomacia en México. Estudio de caso de tres entidades federativas*. El Colegio de San Luis A. C.

Añorve, D. (2020). Paradiplomacia, poder suave y la cooperación internacional municipal: el caso de Guanajuato. *Convergencia*. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352020000100103

Arias, G. J. A. (2018). *Paradiplomacy: Definitions and Trajectories*. Ponteficia Universidad Javeriana. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.papo23-2.pddt>

Barcelona, A. de. (2021). *Plan especial urbanístico de alojamientos turísticos (PEUAT)*. Ayuntamiento de Barcelona. www.barcelona.cat

Cabrero, E. (2002). Innovación en gobiernos locales: un panorama de experiencias municipales en México. *REGIÓN Y SOCIEDAD*.

Cabrero, E. (2004). Capacidades institucionales en gobiernos subnacionales de México ¿Un obstáculo para la descentralización fiscal? *Gestión y Política Pública*, XIII(3), 753–784.

Camacho, M. G. (2000). *Teoría de la Administración Pública*. Porrúa.

Castilla, S. M. (Ed.). (2016). *La burocracia: elemento de dominación en la obra de Max Weber* (Vol. 9 Número 10). *Revista Misión Jurídica*.

Cerrillo-Martínez, A. (2018). *Datos masivos y datos abiertos para una gobernanza inteligente big data and open data for an intelligent governance*. *El profesional de la información*, 1128–1135.

Cruz-Rubio, C. N. (Ed.). (2015). ¿Qué es (y que no es) gobierno abierto? Una discusión conceptual (Vol. 8). *Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad*.

Dahl, R. A. (1998). *On Democracy*. Yale University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv18zhcs4>

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2000). *The New Public Service: Serving Rather than Steering*. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559.

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The New Public Service: Serving Not Steering*. Routledge.

De Abreu, A. C. M. S. (2021, julio). Las Capitales Brasileñas por el clima: El caso del Foro CB27. TIP: Trabajos de Investigación en Paradiplomacia, 224–240.

De Barcelona, A. (2021). Plan especial urbanístico de alojamientos turísticos (PEUAT). Ayuntamiento de Barcelona. www.barcelona.cat

De la Ciudad de México, G. (2018). Ciudad de México Global La acción internacional de la Ciudad de México. Coordinación General de Asuntos Internacionales de la CDMX. <https://www.cgaai.cdmx.gob.mx/storage/app/uploads/public/5c5/c92/18f/5c5c9218f304f295442335.pdf>

De León, C. G. D. (2016). *De la administración pública tradicional a la nueva gestión pública: evolución conceptos y desafíos*. McGraw-Hill Interamericana Editores.

De Seúl, G. M. (s/f). Gobierno metropolitano de Seúl. *Global Social Economy Forum (GSEF)*. Recuperado noviembre de 2023 de <https://gsef-net.org/es/node/25473>

El Desarrollo Democrático, C. P. (2012, agosto). *Valor público: una reflexión institucional*. Documento de trabajo. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422011000100008

Erra, C. (2001, septiembre 18). *Modelo burocrático de organización*. *Gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/modelo-burocratico-de-organizacion/>

Esparza, P. (2017, enero 9). *Las lecciones de Canadá el primer país del mundo que adoptó el multiculturalismo como política nacional*. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-38511754>

Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. Librería “El Ateneo” Editorial. *Gobernanza en la administración pública*. Revisión teórica y propuesta conceptual Jesús Antonio Treviño Cantú.

Fernández, J. (Ed.). (2021). *El gobierno electrónico como espacio de paradiplomacia en Oaxaca y Puebla (Número 33)*. Oasis.

Fernando Díaz, E. M. (2022). *La paradiplomacia en México. Casos de éxito*. En Festival de las Naciones del municipio de León. Un ejemplo de construcción de una política internacional desde una perspectiva local (pp. 253–241). Universidad de Guanajuato.

Flores, D. A. R. (2023). *Lecciones aprendidas del proceso de internacionalización del Gobierno local de Medellín (2015 - 2022)* [Universidad Andina Simón Bolívar].

Gallardo, D. (2023, agosto 7). *TCC y Presto: como funciona el transporte público en Toronto*. *One Go Experience*. <https://www.12go.ca/post/tcc-y-presto-como-funciona-el-transporte->

publico-en-

toronto/#:~:text=El%20TCC%20o%20Toronto%20Transitvital%20de%20Am%C3%A9rica%20del%20Norte.

González, D. M., Navarro, P. S. J., & Lozano, L. E. M. (2019). La nueva gobernanza pública ¿una nueva manera de gestionar lo público en el siglo XXI? <https://congreso.pucp.edu.pe/ciencias-gestion/wp-content/uploads/sites/54/2019/11/La-Nueva-Gobernanza-Pu%CC%81blica.-Congreso-de-Ciencias-de-la-Gestio%CC%81n.pdf>

González, J. J. S. (2023). Nueva Gobernanza Pública: implicaciones para un Nuevo Servicio Público. Tirant lo Blanch.

González, D. M., Navarro, P. S. J., & Lozano, L. E. M. (2019). *La nueva gobernanza pública ¿una nueva manera de gestionar lo público en el siglo XXI?* <https://congreso.pucp.edu.pe/ciencias-gestion/wp-content/uploads/sites/54/2019/11/La-Nueva-Gobernanza-Pu%CC%81blica.-Congreso-de-Ciencias-de-la-Gestio%CC%81n.pdf>

González, J. J. S. (2001). *La administración pública como ciencia. Su objeto y estudio*. Instituto de Administración Pública del Estado de México (IAPEM).

González, J. J. S. (2006). *Gestión Pública y Governance*. Instituto de Administración Pública del Estado de México (IAPEM).

Goodnow, F. J. (1900). *Politics and Administration: A Study in Government*. Macmillan. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/papelpol/article/view/21693>

Greene, K. F., & Lawson, C. (2014, octubre). *Making Clientelism Work: How Norms of Reciprocity Increase Voter Compliance*. JSTOR. <https://www.jstor.org/stable/43664343>

Hagene, T. (2015). *Political Clientelism in Mexico: Bridging the Gap Between Citizens and the State*. Universidad Autónoma Metropolitana.

Huepe, M., Palma, A., & Trucco, D. (Eds.). (2022). *Educación en tiempos de pandemia Una oportunidad para transformar los sistemas educativos en América Latina y el Caribe (Vol. 243). CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48204/1/S2200803_es.pdf

Ignacio Criado, J. (2016). *Las Administraciones Públicas en la era del Gobierno Abierto. Gobernanza Inteligente para un cambio de paradigma en la gestión pública. Revista de Estudios Políticos*. doi:

Kenneth, F. Greene, & Chappell, Lawson and. (2014, octubre). *Making Clientelism Work: How Norms of Reciprocity Increase Voter Compliance*. JSTOR. <https://www.jstor.org/stable/43664343>

Lara, R. (2022). La cooperación competitiva como contexto de inserción en el medio internacional de las ciudades. *Revista TIP*, 81–91.

López, A. (s/f). *La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual*. Instituto Nacional De La Administración Pública. Recuperado 2023 de

Mainwaring, & Timothy R. Scully, S. (2010). *Democratic Governance in Latin America. Política y Gobierno*. <https://www.redalyc.org/pdf/603/60327301008.pdf>

McCourt, W. (213d. C., abril). *Models of Public Service Reform A Problem-Solving Approach. Policy Research Working Paper 6428; The World Bank*.

Mendoza, J. (2016). Las relaciones intergubernamentales estado-municipio como nivel de desarrollo de la capacidad institucional. El caso del Estado de México. *Revista IAPEM*, 95, 55–71.

Mosqueira, E. (2023). Capacidades estatales y problemas complejos de políticas públicas: cómo abordar vulnerabilidades que afectan el desarrollo humano. BID.

<https://comunidades.cepal.org/ilpes/es/grupos/noticia/publicacion-del-documento-capacidades-estatales-y-problemas-complejos-de-politicas>

Munck, & Leandro Wolfson, G. (2002, marzo). *Una revisión de los estudios sobre la democracia: temáticas conclusiones desafíos.* JSTOR. <https://www.jstor.org/stable/3456058?origin=crossref>

MYT ID Magazine. (2023). Refrendan hermanamiento Monterrey y San Antonio. MYT ID Magazine. <https://mtyid.com/refrendan-hermanamiento-monterrey-y-san-antonio/>

Oliver Meza, G. C. (2017). Gobernanza metropolitana: entre el conflicto y la cooperación. En O.-H. y. G. del E. de Jalisco (Ed.), Guadalajara Metropolitana Prosperidad urbana: oportunidades y propuestas.

Orozco, O. G. (08 de enero de 2009). *La formulación de principios en la administración pública.* scielo.

Oscar Pérez, J. R. (2020). La territorialización de la agenda 2030 en municipios fronterizos de México: Juárez y Tijuana. *Revista TIP*, 107–120.

Osborne, David, y Ted Gaebler (1992). *Reinventing Government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector.* Barcelona España: Paidós

Oszlak, O. (2013, septiembre). *Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública. Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe – Red GEALC; Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe – Red GEALC.*

Pacheco, R. F. L. (2021, julio). *Áreas de oportunidad para consolidar la acción exterior de los Gobiernos Locales en Brasil hacia la construcción de un corpus teórico-conceptual en paradiplomacia. TIP: “Trabajos de Investigación en Paradiplomacia”, 15–20.*

Paredes, L. C. E. (2023, agosto 2). *Paradiplomacia: una herramienta efectiva de enlace entre los gobiernos para la planeación municipal*. *Foreign Affairs Latinoamerica*.

Peiro, H. R. (s/f). *Melbourne: Capital del conocimiento en Australia*. Tecnológico de Monterrey. Recuperado octubre de 2023 de https://www.gdinnovaciones.com/wp-content/uploads/2018/10/Melbourne_Australia.pdf#:~:text=Melbourne%20se%20ha%20posicionado%20como%20adquirida%20por%20Infogrames%20en%201999.

Peña, L. J. R. (2021, enero). La importancia de la paradiplomacia en la proyección internacional de los municipios. *Foreign Affairs; Foreign Affairs Latinoamérica*. <https://tinyurl.com/2dxt7jbw>

Perpétuo, R. (2021, febrero 21). *La paradiplomacia valora el poder local para que la transformación llegue al territorio*. *Gobiernos Locales para Sustentabilidad*.

¿Por qué Barcelona es una Smart City? (s/f). Bourgeois Fincas Barcelona S.L. Recuperado noviembre de 2023, de <https://www.bourgeoisfincas.com/blog/por-que-barcelona-es-unasmartcity/#:~:text=La%20eficiente%20gesti%C3%B3n%20de%20residuos,largo%20d%20e%20toda%20la%20ciudad>.

Ramírez, A. L. (2023). Cooperación transfronteriza para una urbanización sostenible. Tijuana-San Diego. CESPEN. <https://www.cespem.mx/index.php/component/k2/item/60-cooperacion-transfronteriza-para-una-urbanizacion-sostenible-tijuana-san-diego>

Ramírez, A. S. O. (Ed.). (2012). *Los Gobiernos Locales como actores internacionales reflexiones teóricas* (Vol. 3). *Trabajos de Investigación en Paradiplomacia*.

Razo, K. (2022). La cultura como punto de partida en el hermanamiento entre Chengdú, China, y Mérida, Yucatán. En Universidad de Guanajuato (Ed.), *La paradiplomacia en México. casos de éxito* (pp. 61–85). Universidad de Guanajuato.

Robinson, M. (2015). *From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries*. Global Centre for Public Service Excellence.

Saavedra, M. (2015, mayo 25). *La nueva 'paradiplomacia' de las ciudades*. *esglobal*.

Sánchez, J. J. (2001). *La administración pública como ciencia. Su objeto y estudio*. Instituto de Administración Pública del Estado de México (IAPEM).

Sánchez, J. J. (2006). *Gestión Pública y Governance*. Instituto de Administración Pública del Estado de México (IAPEM).

Schiavon, J. A. (2024). *La evolución de la paradiplomacia en México en el siglo XXI*. *Foreign Affairs Latinoamerica* , 36–45.

Simpson, P. (s/f). *Smart cities: understanding the challenges and opportunities*. *Smart Cities Worl Infrastructure Intelligence in one place*. Recuperado el 20 de septiembre de 23d. C. de https://smartcitiesworld.net/AcuCustom/Sitename/DAM/012/Understanding_the_Challenges_and_Opportunities_of_Smart_Citi.pdf

Solution, S. (s/f). *Convivencia colaboración y coexistencia son las claves de la política de vivienda de Seúl*. *Archivo de Políticas de Seúl*. Recuperado octubre de 2023 de <https://www.seoulsolution.kr/es/housing>

Ugalde, L. C. (2020). *Elecciones justicia y democracia en México Fortalezas y debilidades del sistema electoral 1990-2020*. *TEPJF*.

United Nations. (s/f). *What is Good Governance?* UNESCAP. Recuperado 2023 de <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>

United Nations Development Programme (UNDP. (2014). *Global Issues Democracy*. *United Nations (UN)*.

Vilchis, J. M. (2005). *Nueva Gerencia Pública: Análisis Comparativo de la Administración Estatal en México*. convergencia.uaemex.mx.

Villegas, F. G. (1993). *Los fundamentos políticos de la teoría de la administración pública*. *Foro Internacional*, 33(1 (131)), 30–53. <http://www.jstor.org/stable/27755751>

Weber, M. (2002). *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica.

Wilson, W. (1887). *The Study of Administration*. *Political Science Quarterly*, 2(2), 197–222.

Zenteno, X. M. (2020). *Clientelismo electoral*. TEPJF. https://www.te.gob.mx/publicaciones/sites/default/files//29_Clientelismo%20electoral_Mata.pdf