

número **01**

COLECCIÓN  
DE CUADERNOS  
DE INVESTIGACIÓN DEL IPPG

**María del Carmen Pardo**  
Los retos de la coordinación en las  
administraciones públicas en México



**CUCEA**  
*El mejor lugar para el talento*



# Los retos de la coordinación en las administraciones públicas en México



**CUCEA**

*El mejor lugar para el talento*

**iipppg**

Instituto de Investigación  
en Políticas Públicas  
y Gobierno



# **Los retos de la coordinación en las administraciones públicas en México**

**María del Carmen Pardo\***

**Agosto 2023**

---

\* Profesora investigadora Invitada del Instituto de Investigación en Políticas Públicas y Gobierno. Investigadora Emérita del Sistema Nacional de Investigadores.

La colección de Cuadernos de Investigación del Instituto de Investigación en Políticas Públicas y Gobierno es un medio para difundir avances de trabajos de la agenda del Instituto. La idea es permitir a los autores recibir comentarios antes de su publicación en algún medio científico editorial.

Instituto de Investigación en Políticas Públicas y Gobierno  
Edificio B 202, Periférico Norte No. 799,  
Núcleo Universitario Los Belenes, C.P. 45100,  
Zapopan, Jalisco, México.  
33 3770 3412 y 33 3770 3300 ext. 25812  
<https://iippg.cucea.udg.mx>

# Contenido

<b>Introducción.....</b>	<b>9</b>
<b>Los retos de la Coordinación en las Administraciones Públicas en México.....</b>	<b>11</b>
Conceptualización .....	11
Enfoques .....	11
Importancia de la Coordinación .....	13
Sistemas federales .....	13
Problemática inherentes a la Coordinación .....	15
Ejemplo europeo .....	17
La Coordinación en México.....	20
Caso local: Jalisco .....	23
Los límites de la Coordinación .....	24
¿Cómo mejorar la Coordinación? .....	25
Conclusión.....	28
<b>Referencias .....</b>	<b>31</b>



## Introducción

La coordinación es quizá uno de los más añejos recursos con los que cuentan las administraciones públicas para mejorar su desempeño, pero también uno que, a pesar de que con el paso del tiempo ha adquirido mayor importancia, la naturaleza cambiante de las estructuras y de las burocracias públicas para hacerle frente a los acelerados cambios sociales, le han generado obstáculos, que se han vuelto importantes retos, para alcanzar su cabal operativización. Esto es, no se ha logrado su incorporación como mecanismo para tener un desempeño organizacional más eficiente y alcanzar mejores resultados. Resulta evidente que la creciente complejidad de las sociedades requiere de la coordinación entre distintas instancias y niveles de gobierno para garantizar que sus administraciones públicas cumplan con sus respectivas responsabilidades. De hecho, como se señaló, a pesar de ser un asunto añejo, la coordinación sigue vigente; por ello, forma parte de las preocupaciones cotidianas de los gobiernos y de sus administraciones públicas, puesto que, a pesar de reconocerse su importancia, enfrenta dificultades para volverse una tarea tangible.

El sistema federal mexicano opera a partir de las relaciones que se establecen entre la federación, las administraciones estatales y las municipales. La coordinación aparece como una tarea necesaria para armonizar la puesta en marcha de políticas públicas en esos tres niveles de gobierno. Sin embargo, como se señaló, tanto en México como en otros países, la coordinación ha enfrentado un sin número de desafíos que han obstaculizado su cabal incorporación como recurso privilegiado no sólo para alcanzar acuerdos, sino para proponer objetivos y alcanzar metas compartidas, logrando, con ello, mejores resultados .

El propósito de este trabajo es, primero, revisar conceptualmente qué es la coordinación y su importancia en sistemas federales, como el mexicano. Segundo, hacer un somero recorrido por experiencias internacionales y un acercamiento a algún ejemplo que sirva para ilustrar lo que sucede en la realidad federal y local en México que permita identificar probables causas por las que sigue siendo un tema que presenta grandes desafíos. Para ello, incorporar referencias a distintas aproximaciones del ciclo de política pública, ayuda a aclarar cómo la coordinación puede o no facilitar la concreción de

programas y políticas. Tercero, analizar los límites de la coordinación como decisión útil para lograr metas comunes. Y, cuarto, explorar propuestas innovadoras que potencien a la coordinación y la vuelvan un recurso viable.

## Los retos de la coordinación en las administraciones públicas en México

### Conceptualización

La coordinación política intergubernamental se define como el proceso mediante el cual se alinean e integran políticas y acciones públicas para alcanzar objetivos comunes. Para entender la coordinación en términos de relaciones intergubernamentales es necesario reconocerla como un vínculo entre estructuras de distintos niveles de gobierno que implica cooperación para responder a demandas sociales y para proveer bienes y servicios. Estas relaciones siempre van a estar ancladas en contextos históricos, institucionales y culturales (Cameron, 2001, pp. 121-127). La coordinación política es, entonces, inherente a las relaciones intergubernamentales y puede facilitar o dificultar la puesta en marcha de políticas públicas a partir de si se logra o no su incorporación como mecanismo dentro de la dinámica organizacional y, con ello, lograr alinear objetivos y tareas comunes. Esto no es una tarea sencilla, puesto que supone la intervención de distintos niveles de gobierno, pero también de diversos actores políticos, económicos y sociales.

De ahí que en los ámbitos públicos se presenta también la descoordinación, que refiere a la falta de alineación y cooperación entre los distintos organismos, agencias y departamentos de la estructura y burocracias administrativas. Normalmente la descoordinación aparece cuando existen conflictos políticos, resultado de intereses contrapuestos y de enfrentamientos entre diversas instancias y actores que generan dinámicas de poder divergentes. La descoordinación es un problema para los gobiernos puesto que puede dar lugar a ineficiencias las que, sin duda, repercuten negativamente en el compromiso y trabajo de sus administraciones públicas (Bach y Wegrich, 2019, pp. 3-20; Peters, 2018, pp. 1-7).

### Enfoques

La coordinación es un proceso complejo y parte de distintos arreglos político-administrativos; estos pueden ser: la centralización y el federalismo en el que las relaciones intergubernamentales adquieren mayor relevancia. Cada uno tiene ventajas

y desventajas. La elección depende del contexto y de los problemas específicos que se quiera enfrentar. La centralización puede ser adecuada para hacerle frente a situaciones problemáticas de alcance nacional, mientras que el federalismo puede ser más apropiado para esas mismas exigencias pero que requieren un “tratamiento” local. Las relaciones intergubernamentales deben permitir que se produzca una visión compartida de las situaciones o problemas que se tengan que enfrentar; lograr establecer objetivos comunes entre los distintos niveles de gobierno; y, mantener en la formulación, e implementación de políticas, la coherencia necesaria. Cualquiera de los enfoques de coordinación que se adopte debe ser congruente con la realidad política y social en la que se está interviniendo (Peters, 2018, pp. 3-8).

La coordinación, busca, entonces, que las instituciones, agencias, burocracias y actores gubernamentales y no gubernamentales colaboren, compartan visiones y dirijan sus esfuerzos hacia objetivos y metas compartidas que les permitan lograr aumentar la eficiencia y eficacia en la operación de la administración pública (Bjurstrøm, 2021, pp. 397-417). Idealmente, la colaboración entre actores está presente durante todo el proceso de políticas públicas, pasando primero por la definición de objetivos, su alineación y difusión; segundo, promoviendo que los distintos actores involucrados logren su “apropiación”; tercero, fomentar la integración de actores bajo una estructura de colaboración para implementar políticas, sin desconocer que van a aparecer dinámicas de poder diversas; y, cuarto tomar en cuenta el contexto en el que se van a tomar decisiones y van a suceder acciones.

Lograr una coordinación exitosa en condiciones políticas de conflicto y de cambio constante puede parecer una tarea inalcanzable. No obstante, la coordinación sigue siendo el recurso más pertinente para responder a problemáticas complejas y para proponer alternativas de solución. Encontrar posibles rutas para sobrepasar los obstáculos que presenta la coordinación implica poner en marcha programas o políticas que sean planeadas, implementadas y evaluadas por diversas entidades gubernamentales y actores políticos públicos y privados que de manera simultánea pongan en juego sus capacidades y aprovechen sus competencias para lograr también soluciones compartidas para los diversos problemas que enfrentan los gobiernos y que repercuten en la sociedad.

## **Importancia de la Coordinación**

Una de las principales responsabilidades de cualquier administración pública es garantizar responder de manera oportuna a las demandas y proveer bienes y servicios públicos de calidad. Por su complejidad, esta labor ha impulsado el desarrollo e innovación de distintas herramientas que tienen como objetivo optimizar los recursos humanos y económicos con los que cuentan los gobiernos. Sin embargo, han aparecido nuevos retos y actores que influyen en la vida pública, en la toma de decisiones y en la formulación de políticas. La coordinación, por lo tanto, se ha convertido en una forma cada vez más importante para responder y resolver distintos problemas de manera simultánea e involucrar a todos los niveles y actores involucrados, en un contexto normalmente dinámico. Por lo tanto, antes de entender por qué sigue siendo más una preocupación que una realidad, es necesario analizar su importancia y hacerlo en sistemas federales, como el mexicano.

## **Sistemas federales**

En mayor o menor grado, los sistemas federales operan a partir de la descentralización del proceso de toma de decisiones y de recursos. Como parte de su propia naturaleza, los sistemas federales son dinámicos. Esto quiere decir que de origen aparecen relaciones intergubernamentales permanentes entre el gobierno federal, los gobiernos estatales, regionales, provinciales y municipales, según la división territorial y las competencias establecidas para cada uno de esos niveles de gobierno. Existen distintos arreglos constitucionales en los que se enmarcan los distintos sistemas federales y que han logrado con mayor o menor éxito descentralizar responsabilidades y tareas para cumplir con los propósitos enmarcados en los planes y programas gubernamentales. Sin embargo, es posible identificar que las relaciones entre niveles de gobierno (sea cual sea el sistema) están determinadas por la distribución del poder, por sus atribuciones, competencias y recursos. Estos elementos van a resultar determinantes para lograr la cooperación en cualquier sistema político (Bolleyer, 2009, pp. 171-190; Cameron, 2001, pp. 121-124; Wright, 1974, pp. 1-12).

La alineación de objetivos y metas en sistemas federales es particularmente necesaria y especialmente difícil puesto que implica considerar que las asimetrías de poder y recursos existen e influyen en el establecimiento “exitoso” de objetivos comunes y en la integración de tareas. De igual manera, las competencias de las distintas agencias gubernamentales de los niveles de gobierno son diversas y no necesariamente están

alineadas para lograr propósitos comunes y lo mismo ocurre con los intereses de los funcionarios y el resto de los actores. Por ello, la coordinación en sistemas federales es una herramienta fundamental para tomar decisiones de manera más horizontal, y, lograr, con ello, armonizar políticas bajo el esquema “vertical” de relación entre la administración federal y las locales. Esta situación de suyo implica un reto mayúsculo.

Esto es, lograr que todos los niveles tengan propósitos comunes es el primer paso para orientar esfuerzos en una misma dirección. No obstante, para llegar a este objetivo es necesario tener claro que la distribución de poder es un atributo preexistente en el sistema y, que esto, podría tener implicaciones futuras. De hecho, la teoría sugiere que la coordinación puede también servir para controlar las asimetrías de poder para facilitar la conducción de la política, pero puede suceder lo contrario: las asimetrías pueden obstaculizar la coordinación. La coordinación se puede presentar, entonces, de manera simultánea, como un problema y como una solución. Esta dicotomía es más evidente en sistemas federales donde existen acuerdos institucionales que podrían convertirse en incentivos positivos para lograr una eficaz coordinación, pero que también aparecen claras limitaciones para lograr llegar a esos objetivos compartidos (Bolleyer, 2009, pp. 180-195).

El funcionamiento de esos sistemas depende en una proporción importante del establecimiento de canales a través de los cuales fluya la coordinación y de la propuesta de contar con incentivos positivos; por ejemplo, asignar beneficios diferenciados para los distintos niveles de gobierno, agencias gubernamentales y actores. Estos canales facilitan formas estandarizadas del trabajo y la mejor utilización de recursos, con lo que se estaría contribuyendo a la resolución de problemas. En contextos dinámicos, la coordinación resulta ser una herramienta no sólo para garantizar la alineación de objetivos y el uso óptimo de los recursos públicos, sino como mecanismo generador de alternativas e incluso como un recurso para la resolución de problemas (Trein y Maggetti, 2020, pp. 198-205).

En el momento actual en el que aparecen nuevos problemas públicos de manera acelerada se enfatiza la necesidad de incorporar a la coordinación para facilitar la relación entre los distintos niveles de gobierno. Lograr que distintas instancias de gobierno mantengan una constante comunicación y cooperación facilita el proceso de diseño e implementación de políticas públicas. Esto puede arrojar experiencias de aprendizaje para atender distintos problemas. La coordinación aparece, entonces, no sólo una forma de garantizar la correcta planeación y ejecución de políticas, sino como una vía de difusión y promoción de redes de comunicación y oportunidades de aprendizaje

entre agencias de gobierno, generando innovación y mayor eficiencia en la respuesta a problemas públicos (Füglister, 2012, pp. 316-342).

## **Problemática inherente a la Coordinación**

Cuando los gobiernos intentan coordinar sus políticas en distintos niveles y sectores surgen dificultades. La coordinación se vuelve un proceso complicado por el hecho de que los distintos niveles de gobierno tienen diferentes mandatos, responsabilidades y capacidades y, por lo tanto, diferentes intereses y perspectivas que hacen valer las partes implicadas en la elaboración de políticas. En la práctica, los retos de la coordinación política se pueden resumir en: primero, lograr acuerdos entre distintos niveles de gobierno y ámbitos políticos, proceso que se complejiza por la falta de interés, por las diferentes perspectivas de las partes implicadas y por la ausencia de una visión compartida que obstaculiza tener objetivos comunes. Y, segundo, en los escenarios dinámicos van a aparecer objetivos políticos incluso contradictorios que es necesario lograr alinear y, con ello, equilibrar la eficiencia y la eficacia con la responsabilidad y la respuesta a las necesidades públicas (Peters, 2018, pp. 2-7).

Además de los desafíos que se presentan a gran escala entre distintos niveles de gobiernos y agencias gubernamentales, al interior de ellas también existe un comportamiento con puntos ciegos y sesgos de atención que dificultan la coordinación, o que incluso fomentan la descoordinación y afectan el proceso cotidiano de la toma de decisiones. Estas tendencias y sesgos que pueden llegar a convertirse en franca descoordinación resulta difícil identificarlos como desviaciones de un comportamiento regular en los ámbitos organizacionales. Por lo tanto, lograr la coordinación al interior de las agencias de gobierno no es sólo es un asunto de regularidad, sino que también implica un esfuerzo decidido para identificar sesgos personales e institucionales que afectarían cualquier intento de coordinación (Bach y Wegrich, 2019, pp. 241-258).

Los sesgos como obstáculo para la coordinación intergubernamental pueden adoptar muchas formas. Primero, el grado de especialización en áreas específicas favorece tener una “perspectiva selectiva” que dificulta el alineamiento y la integración, que son los principales ingredientes para una buena coordinación intergubernamental. Segundo, al comportarse las organizaciones públicas como actores políticos, se transforman en “burocracias” que va a defender los intereses de sus respectivas organizaciones, así como, buscar maximizar sus intereses, cuidar su reputación y proteger su identidad. En ese escenario, la cooperación (por ejemplo, para compartir información) se ve como una amenaza y no como una oportunidad, lo que claramente atenta con

la idea de una coordinación más integral. Tercero, los puntos ciegos, es decir, asuntos que han fallado en cooptar la atención de instituciones gubernamentales se originan en los procesos normales de la vida organizacional y aparecen como consecuencias inesperadas de los rasgos institucionales. Entre ellos, están la duplicidad de responsabilidades y el desconocimiento de procesos de información incompleta, lo que obliga a llevar a cabo una tarea de enorme calado: procesar información completa y pertinente en los distintos espacios de gobierno. Sin embargo, es muy importante tener claro que las organizaciones públicas representan intereses sociales contrapuestos, tienen objetivos ambiguos y se evalúan a partir de diversos criterios de rendimiento y reputación. En consecuencia, existen múltiples normas de comportamiento que dificultan la plena identificación de sesgos y desviaciones que van a jugar en contra de cualquier esfuerzo de coordinación que se emprenda (Bach y Wegrich, 2019, pp. 241-258).

Finalmente, el contexto político en el que se inserta el desarrollo organizacional agrega otro grado de complejidad. Frente a valores y preferencias múltiples y contrapuestas, la suposición de la existencia de un “objetivo superior” resulta problemática. Esto influye para que la coordinación intergubernamental se pueda presentar como un deseo normativo, pero con una inherente dificultad para operativizarlo. Los sistemas jerárquicos son más propensos a generar problemas en el procesamiento de información que los llamados “sistemas negociados”, puesto que los primeros concentran la información en la cúspide, lo que tiende a conducir a una toma de decisiones menos eficiente y a producir más sesgos personales e institucionales. Los sistemas negociados, en cambio, presentan una rivalidad más “constructiva”; esto es, los actores involucrados están más abiertos a aportar distintas perspectivas en el proceso de elaboración de políticas (Bach y Wegrich, 2019, pp. 245-256).

Una de las mayores ventajas de la coordinación de políticas es que busca su eficacia y eficiencia, lo que, a su vez, facilita la tarea gubernamental para garantizar cumplir con su responsabilidad. De ahí que el análisis de distintas aproximaciones en el ciclo de política pública permite valorar diseños, formas de implementación y de evaluación para entender en qué medida la coordinación facilita o no la concreción de programas y políticas. Hay que decir también que a pesar de las dificultades que implica la coordinación, ésta ha sido y seguirá siendo un objetivo deseable para las administraciones públicas. Hoy día resulta aún más necesaria debido a las complejas interdependencias que existen entre las políticas, lo que la vuelve una tarea inaplazable. (Peters, 2018, pp. 1-5). Sin embargo, dada su complejidad, la coordinación intergubernamental sigue apareciendo como una tarea necesaria pero inconclusa, sobre todo de cara a la creciente complejidad de los problemas públicos y al involucramiento de más actores.

Esta realidad, sin duda, “presiona” para favorecer la incorporación de la coordinación como valioso recurso para implementar políticas y para buscar alternativas de solución para problemas públicos.

Revisar experiencias internacionales, federales y locales permite identificar algunas de las causas por las que la coordinación sigue siendo un tema que presenta más desafíos que resultados tangibles, pero también aquellas prácticas y mecanismos que demuestran que es no es sólo un objetivo deseable, sino viable.

## **Ejemplo europeo**

La coordinación política es un problema vigente en distintos lugares del mundo. Aunque se logren establecer objetivos comunes, la coordinación sigue presentando más desafíos que resultados satisfactorios en la mayoría de los casos, sin importar las diferencias entre diseños institucionales y condiciones en las que operan las agencias de gobierno y las burocracias. No obstante, identificar las causas que dificultan la coordinación puede permitir plantear alternativas para facilitarla. Un caso de coordinación política especialmente relevante es el de la Unión Europea. En esta asociación política y económica es un absoluto desafío lograr diseñar, implementar y evaluar políticas debido a los distintos niveles de gobiernos superpuestos que, además, a nivel nacional y local difieren entre sí.

En la Unión Europea, el sistema de coordinación reglamentaria es una de las bases para alcanzar su objetivo de promoción de un mercado único que protege a los consumidores y garantice la competencia económica. Este tipo de coordinación está presente en distintos sectores económicos de la UE como: telecomunicaciones, servicios financieros y seguridad alimentaria. Sin embargo, la existencia de la coordinación está presente por distintas vías; se puede lograr por medio de mecanismos formales (como ocurre en las telecomunicaciones) o como un recurso en el que se combinan mecanismos formales e informales en áreas complejas (como la seguridad alimentaria) (Heims, 2017, pp. 1116-1134). De ahí que, el caso de la Unión Europea ejemplifica de manera clara la necesidad de introducir formas de coordinación para lograr su implementación en contextos complejos. Recurrir a alternativas informales muestra lo difícil que resulta que la coordinación detecte todas las contingencias que se pueden presentar al momento de desarrollar una regulación. Por lo tanto, la coordinación también involucra flexibilidad si se plantea una meta común prioritaria que se busca alcanzar. Para ello, es importante recordar que no todos los sectores del gobierno responden a las mismas condiciones.

La aparición de mecanismos formales e informales y la existencia de distintas formas de coordinación reglamentaria son evidencia de la dificultad en su implementación, pero a la vez una vía que clarifica la posibilidad de ponerla en marcha. En sectores desafiantes (por ejemplo, la seguridad alimentaria), en donde la complejidad del sistema regulatorio se suma a la complejidad del sector que se busca reglamentar, las prácticas sólo formales no son suficientes para lograr una coordinación reglamentaria adecuada. Para estos sectores no es posible considerar una coordinación uniforme para todas las áreas. Lo que se ha hecho, entonces, es facilitar que los mecanismos de coordinación se adapten a las necesidades específicas del sector y resulten lo más flexibles posible (Heims, 2017, pp. 1116-1134).

En Europa existen casos diferenciados de coordinación de políticas que son útiles para comprender los desafíos que se enfrentan al establecer un objetivo común entre niveles de gobierno y actores diversos. El caso belga, por ejemplo, muestra un federalismo sustentado en mecanismos formales de relaciones intergubernamentales en el proceso de formulación de políticas. Estos mecanismos como la toma de decisiones y la negociación formalmente establecidas, así como las disposiciones administrativas son parte de los mecanismos complejos que se emplean con el fin de generar un marco institucional de coordinación entre el gobierno federal, los gobiernos regionales y los gobiernos locales (Poirier, 2002, pp. 24-54).

Entre los mecanismos de coordinación utilizados se encuentran una serie de comités interministeriales, inter ejecutivos e interparlamentarios que influyen y participan en el proceso de elaboración de políticas. Estos instrumentos proporcionan un espacio para la negociación y para la toma de decisiones enmarcadas bajo esquemas de distribución de poderes y responsabilidades claras para cada nivel de gobierno, aspecto que resulta particularmente importante en cualquier sistema federal, y el belga no es una excepción (Poirier, 2002, pp. 24-54). Hay que decir que hasta ahora su funcionamiento no se ha enfrentado a contingencias que requieran ajustes en, por ejemplo, la definición de competencias de cada nivel de gobierno involucrado.

Aunque hay casos ejemplares como el belga, la UE como ejemplo de implementación de coordinación política también ha mostrado debilidades importantes. En los últimos años, han aparecido resultados poco exitosos cuando se buscan hacer cambios de fondo, como ha sucedido en el caso británico. En los últimos años, las relaciones intergubernamentales en Reino Unido se han caracterizado por la tensión entre el gobierno central y las naciones independientes de Irlanda del Norte, Gales y Escocia. Los comités en Reino Unido, que en su momento fueron canales de comunicación y de cooperación que “garantizaban” la coordinación, han resultado insuficientes para

enfrentar la tensión entre el gobierno central y las naciones independientes (McEwen, Kenny, Sheldon y Swan, 2020, pp. 632-640).

El caso británico muestra que la coordinación y sus canales tienen límites si no incorporan a sus mecanismos de implementación una capacidad de respuesta para coyunturas o cuando se está en presencia de nuevos contextos. La lección que surge de este caso es que no se puede lograr una coordinación permanente sin incluir flexibilidad en los sistemas y procesos dentro de las distintas instancias de gobierno. Resultaría necesario revisar y ampliar los canales de comunicación y de cooperación, más allá de los comités que existen hoy día para lograr mayor eficacia.

La revisión de las situaciones contrastantes entre los casos en Bélgica y en Reino Unido muestran las variaciones que pueden tener los mecanismos de coordinación política. En primer lugar, pueden ser formales o informales y se deben ajustar a las necesidades del contexto político, social y económico. En segundo lugar, es necesario establecer objetivos y alinearlos. Tercero, no es suficiente tener la noción de metas compartidas entre distintos niveles de gobierno, entidades gubernamentales y actores involucrados, sino que también se requieren formas de cooperación política y de integración. Cuarto, aunque las herramientas de coordinación pueden variar, la lección más importante es que la flexibilidad y la adaptación con respecto a las organizaciones y a los actores involucrados en ellas, son las que van a convertir en ingredientes esenciales para garantizar el éxito en cualquier esfuerzo de coordinación que se emprenda.

Estos casos muestran de manera clara la complejidad de la coordinación. El proceso plantea desafíos en todo momento y los resultados no aparecen necesariamente de forma tangible. Las vías que se han construido para lograr coordinarse presentan limitaciones cuando se trata de responder a todas las contingencias y cambios que van surgiendo de forma gradual y hasta incremental. La dificultad que implica poder generar coordinación hace que parezca una herramienta casi inalcanzable en el proceso de políticas públicas. No obstante, abandonar la idea de coordinación fragmenta los esfuerzos, las tareas y los recursos públicos destinados a cumplir con las labores de la administración pública, con la consecuente pérdida de eficiencia y eficacia en sus tareas en favor del beneficio colectivo.

El caso europeo muestra un nivel de complejidad y alternativas de solución muy variado. Los actores protagónicos de la coordinación política en la Unión Europea son tanto organizaciones internacionales como actores políticos nacionales que no necesariamente tienen intereses en común. La participación de los actores se rige por la distribución de poder y de recursos diferenciados entre los distintos niveles de gobierno dentro del espacio europeo. La coordinación de estos actores diversos se enmarca en

la cooperación política y la integración intergubernamental con una larga historia de instituciones claves que han permitido incluso la integración supranacional. Al alinear objetivos y acciones, la coordinación entre distintos niveles de gobierno superpuestos y actores involucrados ha fomentado la cooperación política, cuyo trabajo, a su vez, ha permitido que la labor gubernamental se oriente hacia metas compartidas (Øhrgaard, 1997, pp. 1-26).

## **La Coordinación en México**

En México, como en otros países, la coordinación es un recurso que ha enfrentado a lo largo del tiempo un sin número de desafíos que han obstaculizado su cabal incorporación como recurso privilegiado no sólo, como se señaló, para lograr acuerdos, sino para trabajar en la búsqueda de objetivos y metas compartidas. A nivel nacional, se pueden rastrear diversos casos que sobreponen los distintos niveles de gobiernos e involucran a varias agencias gubernamentales, burocracias y otros actores. Un caso relevante es el de la coordinación política para la implementación de la Agenda 2030 y de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En septiembre de 2015, el gobierno mexicano junto con 192 países miembros, aprobó dicha Agenda en la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas con el fin de hacer frente a desafíos mundiales, que claramente se reflejaban en problemas públicos relevantes a nivel nacional. La implementación de la Agenda 2030 creó oportunidades de coordinación, pues la única manera de alcanzar metas integrales y multidimensionales como los ODS es a partir de una cooperación estrecha entre dependencias y niveles de gobierno, y con otros actores. Desde 2015, para operar este plan global se crearon mecanismos y esquemas formales de coordinación en el ámbito federal y subnacional. El gobierno mexicano dirigió esfuerzos para la instalación de lo que se llamaron Consejos Estatales a fin de materializar las acciones y estrategias de desarrollo sostenible en el contexto local, e incluso respecto a las necesidades específicas de las comunidades (González, 2018).

El 26 de abril de 2017, se instaló por decreto presidencial el Consejo Nacional como principal mecanismo de coordinación para implementar la Agenda 2030. Este órgano representó un reto enorme de coordinación, puesto que su estructura contempla distintos Comités: Comités de Trabajo Permanente, Comité de Estrategia Nacional, Comité de Seguimiento y de Evaluación, que vinculan al poder Ejecutivo con el Legislativo y Judicial, los gobiernos locales, el sector privado, la sociedad civil y la academia. El trabajo de los Comités se presenta antes el Consejo Nacional en donde los secretarios

de Estado, encabezados por el presidente de la República toman decisiones respecto al seguimiento del trabajo para lograr cumplimentar los acuerdos (González, 2018). Poner en marcha este Consejo Nacional y los comités asociados, constituyeron un importante esfuerzo para coordinar a las dependencias de gobierno con otros actores y atender los principales problemas públicos a nivel nacional, y, con ello, avanzar de manera sistemática en la Agenda 2030 (González, 2018). A nivel estatal, las instancias de coordinación vinculadas al Consejo Nacional son la Comisión para el Cumplimiento de la Agenda 2030 de la Conferencia Nacional de Gobernadores (CONAGO), los mencionados Consejos Estatales y los Órganos de Seguimiento e Instrumentación de la Agenda. Estos consejos debieron fomentar un espacio para la cooperación del gobierno federal también con los gobiernos municipales para formular, ejecutar, evaluar y dar seguimiento a las estrategias y programas que propicien la consecución de los ODS (Cerdeña, 2020, pp. 155-158).

Otro mecanismo de coordinación importante para la implementación de la Agenda 2030 es el Comité Técnico Especializado de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que es presidido por la Oficina de la Presidencia de la República y agrupa a 29 entidades federales. Este Comité organiza mesas para trabajar en el monitoreo de los indicadores globales que permiten diseñar y evaluar políticas públicas orientadas a promover el avance de los ODS. Por su parte, el Senado de la República participa en este marco de coordinación política por medio de la comisión legislativa especializada para la Agenda 2030, que representa un esfuerzo para dar seguimiento a su implementación. Un ejemplo claro de coordinación que, si sucede en el marco de la consecución de la Agenda 2030 y, a que su vez, guía las decisiones presupuestarias con énfasis en la orientación a resultados, es la vinculación de los programas presupuestarios de la estructura programática del gasto con las 169 metas de los ODS. Este proceso arrancó en 2018, a partir de la colaboración entre la Presidencia de la República, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) con el propósito diseñar una metodología que permitiera el análisis de esa vinculación presupuestal (González, 2018).

La actualización anual de esa vinculación es un complejo ejercicio de coordinación intergubernamental: comienza en la SHCP, que expide los lineamientos y envía una solicitud de información a las áreas de planeación de las dependencias para que, durante dos meses, éstas confirmen con sus áreas internas la vinculación de los programas presupuestarios a su cargo con las metas de los ODS. Al final, regresa a la SHCP (a la Unidad de Evaluación del Desempeño) para su revisión y autorización. En caso de rechazo, el proceso vuelve a empezar para identificar las relaciones específicas que no fueron aprobadas por la UED. Este proceso permite registrar cuáles y cuántos programas

del Presupuesto de Egresos de la Federación contribuyen a lograr los objetivos y las metas de la Agenda 2030 (González, 2018). Por ejemplo, en 2022, después de consultar con áreas internas ejecutoras del gasto y dependencias de educación locales, el área de planeación de la Secretaría de Educación (SEP) reportó resultados significativos para el quinto ejercicio de vinculación: 57 programas presupuestarios de los Ramos 11, 25 y 33 del sector educativo contribuyeron de manera directa o indirecta a las 7 metas y a los 3 medios de implementación del objetivo 4 “Educación de Calidad” (Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa DGPPyEE , 2022).

Sin embargo, este “complejo” entramado de instituciones destinadas a llevar a cabo esfuerzos de coordinación intergubernamental para la implementación de la Agenda 2030, no ha dado los resultados esperados. Han aparecido un sin número de áreas grises que han favorecido malos resultados impidiendo que todos esos mecanismos propuestos funcionaran de manera eficaz, utilizaran mejor uso de los recursos públicos y obtuvieran impactos directos y positivos en los beneficiarios de la sociedad.

El sistema federal se ha caracterizado por su verticalidad lo que claramente ha propiciado la inexistencia de una visión compartida entre agencias gubernamentales y los actores involucrados en áreas clave de políticas; se actúa sin considerar que puede existir un horizonte común (Arriaga y Flamand). Al caracterizarse por su verticalidad y por la cada vez más acentuada centralización en la toma de decisiones, el marco de coordinación intergubernamental afecta la colaboración entre sectores, dependencias de gobierno en distintos niveles, y otros actores. En los mecanismos de coordinación para la implementación de los ODS, esto se refleja de manera evidente en: un enfoque predominantemente federal del Consejo Nacional, que provoca una desvinculación con los Consejos Estatales; la duplicación de esfuerzos con estructuras administrativas existentes; y, la incoherencia en la implementación de los programas. No existe un trabajo de fondo para lograr que los actores involucrados “interioricen” los principios de la agenda. En consecuencia, a la fecha, hay entidades federativas que en su planeación no tienen ningún tipo de vinculación con los ODS, y los funcionarios públicos siguen tomando decisiones sin conocer las herramientas asociadas a la Agenda (Ortega, 2017; González, 2018; Cerda, 2020: pp. 155-159).

En el gobierno actual, el reacomodo permanente de los comités de trabajo y la atomización de las áreas de planeación (que salieron de la Secretaría de Hacienda para acabar en la de Economía en un área ajena a los propósitos de la Agenda) ha afectado la organización de los consejos, lo que se ha traducido en más obstáculos para el avance del trabajo de implementación y seguimiento de los ODS. Estas deficiencias a nivel nacional tienen repercusiones a nivel regional y global, puesto que afectan los

resultados del conjunto. Sin embargo, es importante insistir que, si bien la coordinación política e intergubernamental en México, como muestra este ejemplo, es un mecanismo con serios problemas no sólo no resueltos, sino agravados por falta de decisión política de las distintas instancias involucradas, si pudo resultar un valioso recurso para lograr mediante ella, la vinculación de los programas presupuestarios con los ODS, como un importante recurso para ordenar el gasto, lo que no sólo resulta deseable, sino también realizable.

### **Caso local: Jalisco**

En la política local es en donde se pueden rastrear más fácilmente los desafíos que enfrenta la coordinación y, también, donde se evidencia con mayor claridad la ausencia de resultados tangibles que permitan a los gobiernos, en este caso al de Jalisco, ofrecer respuestas a la ciudadanía y proveer bienes y servicios de calidad. El nivel estatal de gobierno es útil para analizar el éxito o fracaso de la coordinación política, pues es en donde se vuelve más tangible que los distintos niveles de gobiernos, las agencias gubernamentales, los actores políticos y las burocracias no comparten objetivos y no logran formular políticas con adecuados niveles de coherencia.

Un caso de análisis a nivel local en materia de coordinación política es el estado de Jalisco, específicamente en el área de seguridad pública, como uno de los sectores donde el reto de la coordinación resulta más evidente. En este sector, se manifiesta de manera muy clara la fuerte tensión en las relaciones entre el gobierno federal, estatal y municipal, con los muy críticos resultados que aparecen hoy día de manera casi cotidiana. Enfrentar los desafíos actuales en materia de seguridad, requiere una estrategia estatal que conduzca a la coordinación de actores en cada nivel de gobierno, considerando de manera realista sus fortalezas y debilidades en la distribución de poder y de recursos. Es decir, considerar con qué elementos se cuenta e identificar actores involucrados que tengan objetivos divergentes. Asimismo, es importante atender a fondo los problemas organizacionales y los conflictos inter burocráticos y hasta interpersonales en las distintas agencias encargadas de la seguridad pública. La coordinación bajo un enfoque integral resultaría útil para definir y plantear respuestas de cara a los críticos retos en materia de seguridad: esto es, favorecer plantear objetivos compartidos y cursos de acción definidos que logren acciones concretas con la participación de los tres niveles de gobiernos y de otras agencias relevantes para enfrentar este grave problema (Ortega, 2017, pp. 1-20).

Otro sector del gobierno de Jalisco que enfrenta desafíos para lograr la coordinación entre distintos órdenes de gobierno y actores y que, en consecuencia, ha dificultado la coordinación con otras áreas de política pública en el estado, es la política fiscal. Las relaciones fiscales intergubernamentales están caracterizadas por una clara falta de coordinación entre el gobierno federal y estatal, y las decisiones diferenciadas de distribución de recursos entre los municipios. Esto ha generado que la respuesta del gobierno frente a demandas y necesidades sociales sea muy desigual (Alcantar, Flores *et al.*, 2015, pp. 12-20). La deficiente coordinación fiscal repercute más allá de este sector: dificulta la planeación de políticas, su ejecución, y pone en evidencia la falta de transparencia y de rendición de cuentas. Las fallas en la coordinación que se generan en la cuestión fiscal en Jalisco tienen consecuencias incluso sobre la política municipal. El fracaso de la coordinación puede tener efectos negativos que se multiplican. El resultado, es que hay una distribución y un uso de recursos fiscales ineficaz e ineficiente que afecta de manera general a la política estatal (Alcantar, Flores *et al.*, 2015, pp. 12-20).

## Los límites de la Coordinación

Como se ha señalado, la coordinación es necesaria en el contexto sociopolítico actual en donde cada día aparecen más y nuevos problemas, y de mayor complejidad, involucrando cada vez a más actores que están reaccionado tanto respecto a las causas, como en términos de la implementación de políticas y de lo que, incluso, podrían ser las alternativas de solución. Existen, sin duda, límites para que la coordinación como decisión útil logre su propósitos o propósitos. Pero su importancia resulta casi incuestionable tanto para los medios profesionales y hasta como objeto de estudio en el campo de la investigación.

Uno de los mayores retos de la coordinación se presenta entre los funcionarios que integran las agencias de gobierno; su visión y sus intereses personales no necesariamente se alinean con la visión y con los intereses de las agencias y del gobierno en su conjunto. Una idea estrecha de coordinación puede surgir desde que se plantean objetivos comunes. Si bien, se hacen esfuerzos por integrar a los distintos actores gubernamentales, los objetivos muchas veces resultan ambiguos, lo que representa un primer obstáculo para que la coordinación logre un buen resultado. Aunque es cierto que, en algunos casos, establecer objetivos muy generales permite quizá que las acciones para lograrlos se asuman por los distintos niveles de gobierno y que incluso sirvan para que se reconozca la complejidad del proceso. Entender que es imposible tener en cuenta

todas las contingencias obliga a tener siempre una visión acotada en el establecimiento de objetivos.

Dentro de los límites de la coordinación también se encuentra la pérdida del análisis de la causalidad entre políticas. Es decir, las políticas están en constante interacción más allá de la comunicación que se pueda tener entre agencias y actores, puesto que existen relaciones causales que en muchas ocasiones se ignoran al momento de tomar decisiones sobre la formulación de una política determinada para un sector particular. La participación de entidades gubernamentales no es suficiente, también se requiere congruencia con otras políticas que estén siendo implementadas de manera paralela en otros sectores. En suma, las políticas no se formulan de manera aislada, coexisten con otras que las afectan y tienen repercusiones entre ellas.

Los límites también se originan por otros factores que, si bien pueden escapar del control de los tomadores de decisiones, no se pueden ignorar si se busca establecer y lograr objetivos comunes alcanzables. Se deben tomar en cuenta elementos como las condiciones geográficas o la disponibilidad de infraestructura que marcan diferencias abismales entre regiones, estados y municipios. De estas condiciones depende si se puede implementar o no la política y con qué éxito se espera lograrlo. Se señaló que el contexto siempre va a influir; esto obliga a que la coordinación debe responder con coherencia a dicho contexto. Plantear alternativas que no tomen en cuenta la realidad en la que se implementan las políticas conduce a que la coordinación aparezca como inviable, a pesar de los esfuerzos que se lleven a cabo para lograrla.

Estos límites, que son inherentes a la coordinación, deben considerarse, no para aceptar que es una tarea imposible, sino para hacer que su implementación sea viable y para convertirla en una herramienta más eficiente para mejorar el trabajo de las administraciones públicas. A pesar de que la coordinación es un elemento cada vez más presente y deseable entre los tomadores de decisiones, en ocasiones fallan al momento de enfrentar sus potenciales dificultades y de reconocer y considerar sus límites.

## **¿Cómo mejorar la Coordinación?**

Como resultado de cambios políticos, sociales y económicos en los últimos años, las administraciones públicas han buscado adaptarse a las nuevas circunstancias, ajustando sus recursos y generando alternativas para buscar mayor eficiencia. Las nuevas propuestas y mecanismos que han surgido resultan relevantes para entender la coordinación en un sentido más amplio. Entre estos mecanismos, hay alternativas que buscan reducir el conflicto a partir de nuevas formas de sinergia entre actores. Estas

alternativas proponen crear formas creativas de integración y de comunicación entre organizaciones y actores gubernamentales para que el ajuste de decisiones políticas evite conflictos inter burocráticos y favorezca acuerdos no como un fin, sino como un medio para facilitar la coordinación. Ante la persistencia de la necesidad de coordinación surgen nuevas propuestas para superar sesgos y propiciar la coordinación como recurso efectivo para la toma de decisiones y para la elaboración e implementación de políticas públicas.

### **a) Gobernanza en redes**

Para hacer frente a esta creciente complejidad en la sociedad y en el gobierno han aparecido nuevas formas de coordinación intergubernamental, como la ‘gobernanza de red’ (*network governance*). Éste es un modo de gobernar en el que los organismos públicos colaboran entre sí y con agentes no estatales para tratar cuestiones políticas que son transversales y, por ende, más complejas. Es decir, a partir de reconocer que un problema involucra a distintos organismos y actores incluso no gubernamentales, se propone una alternativa de solución congruente con esta realidad. Esta forma de gobernanza se considera una respuesta a las limitaciones de las formas tradicionales y jerárquicas de la burocracia tradicional que pueden resultar lentas e inflexibles ante contextos que cambian de manera constante. La “gobernanza en red” puede ser eficaz en la medida en que facilita la socialización de conocimientos y recursos, y puede conducir a una formulación de políticas más ágil y receptiva. Además, puede ayudar a garantizar que las decisiones políticas se basen en las propuestas/perspectivas de una más amplia gama de partes interesadas (Bach y Wegrich, 2019, pp. 12-28).

Sin embargo, la gobernanza en red también puede ser problemática en varios sentidos. Por un lado, puede conducir a una falta de rendición de cuentas, ya que las responsabilidades se diluyen en el entorno de la red. También, puede exacerbar los desequilibrios de poder existentes entre los actores, dado que algunos participantes pueden tener más recursos o influencia que otros. Asimismo, la multiplicidad de actores puede aumentar la complejidad y el tiempo de concreción, y convertirla en una tarea difícil de lograr. En suma, aunque la gobernanza en red puede ofrecer ventajas frente a los modelos burocráticos tradicionales, es importante tener presente sus potenciales desvíos para atenderlos y tomar medidas para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece (Bach y Wegrich, 2019, pp. 15-28).

## **b) Gobierno unido**

Un aspecto importante es que, para poder plantear alternativas de solución complejas, de entrada, se requiere reconocer que la etapa de formulación de políticas es también compleja. En esta etapa se presentan sesgos difíciles de superar, ya que muchos se “ocultan” entre los actores involucrados. Han aparecido, entonces, estos nuevos enfoques de reforma destinados a fomentar de manera deliberada cambios institucionales acordes a diferentes contextos. Por ejemplo, el “gobierno unido” se centra en superar la percepción selectiva de los responsables políticos para reducir desacuerdos entre departamentos, a partir de: la selección de información pertinente; la alineación de las actividades de las distintas organizaciones y la promoción de su integración para lograr la mejora coordinación en la formulación de políticas.

## **c) La evaluación del impacto normativo**

Mediante este enfoque se pretende reforzar la base empírica para la elaboración de políticas, prescribiendo normas de procedimiento que los funcionarios políticos deben seguir al formular políticas para corregir los puntos ciegos en la toma de decisiones.

## **d) La agenda de las percepciones conductuales**

Busca atender las limitaciones en la formulación de políticas y busca reforzarla abordando los sesgos, por ejemplo, también de percepción selectiva (Bach y Wegrich, 2019, pp. 241-250).

## **e) Mejora regulatoria**

Esta propuesta busca hacer frente a las estrategias de los burócratas que quieren preservar la autonomía y el control de sus departamentos.

## **f) Perspectiva conductual (*Behavioural insights*)**

Es un concepto que consiste en la aplicación de métodos y modelos teóricos de la economía del comportamiento al diseño de políticas. De acuerdo con los defensores de las ideas conductuales, estos diseños políticos pueden corregir los sesgos en la toma de decisiones individuales. Sin embargo, existe el riesgo de que, tanto estas estrategias como los enfoques antes mencionados, puedan introducir ‘nuevos’ sesgos en el proceso de elaboración de políticas, al intentar eliminar los anteriores (Bach y Wegrich, 2019, pp. 245-258).

El resultado de estas ideas novedosas, sin embargo, va a seguir dependiendo de la capacidad de los funcionarios para superar los desafíos que se presentan y de la eficacia con la que puedan equilibrar los diferentes intereses y prioridades de las distintas organizaciones que participan en el proceso de elaboración de políticas. También es fundamental reconocer que, al tratar de reducir los sesgos se puede caer en la desconexión o incongruencia entre las decisiones que toma la administración y la realidad social y política que se busca atender. La tarea de los responsables públicos es, entonces, incorporar nuevas rutas para abordar estos problemas, pero subrayando siempre que la eficacia de una estrategia concreta va a seguir dependiendo del contexto político e institucional (Bach y Wegrich, 2019, pp. 245-258).

## **Conclusión**

Hoy día, los problemas públicos son cada vez más complejos e involucran a más actores y entidades gubernamentales. Esta complejidad responde a la propia dinámica de las sociedades y de los gobiernos lo que plantea enormes retos a los gobiernos y sus administraciones para satisfacer la creciente demanda social y la pertinente y oportuna provisión de nuevos bienes y servicios públicos. La organización del gobierno implica la participación de diversos niveles, agencias, organizaciones, burocracias y otros actores de manera simultánea, lo que provoca que una misma política pase por diferentes instancias y por la intervención de diversos actores lo que dificulta el control del proceso, conduciendo a resultados inesperados o incluso negativos.

Una de las herramientas y temas de análisis que han emergido para poder dar respuesta a esa complejidad es la coordinación, la que se define como el proceso mediante el cual se alinean e integran políticas y actividades públicas para alcanzar objetivos comunes. Estos objetivos involucran y son compartidos por todos los niveles de gobierno y los actores relevantes tanto para la planeación como para la implementación de las políticas. Por lo tanto, la coordinación arranca desde la toma de decisiones integrando a los distintos niveles de gobierno y actores involucrados a fin de que el proceso fluya lo mejor posible de manera más horizontal y logre que se fomente que las políticas sean congruentes y se adapten al contexto político y social.

Para ello, no basta con plantear una meta y visión compartida entre los niveles y entidades gubernamentales, también es necesario alinear las acciones que se emprendan en cada nivel y en cada entidad. Esto, sin duda, plantea desafíos importantes puesto que, como se señaló, involucra a una amplia diversidad de actores. Por ello, la coordinación se vuelve una herramienta útil entre los gobiernos, en especial, en aquellos

que tienen competencias y recursos distribuidos en distintos niveles de gobierno. Para que logre fluir más fácilmente, es importante considerar mecanismos formales, pero también informales, así como entender que la flexibilidad se convierta en un insumo esencial dado que los contextos se presentan cada vez más cambiantes y dinámicos.

Los ejemplos de la Unión Europea ofrecen aprendizajes que vale la pena considerar en cualquier esfuerzo que se lleve a cabo para introducir un mecanismo como la coordinación. En el caso mexicano, la verticalidad del sistema federal ha generado un ambiente que dificulta la coordinación para facilitar relaciones claras y funcionales entre el gobierno federal y los gobiernos estatales y municipales. A nivel nacional, la falta de coordinación se ha convertido en un obstáculo en áreas clave como la implementación de la Agenda 2030, que impacta en problemas públicos prioritarios. El complejo entramado diseñado para implementar la Agenda y las enormes dificultades para coordinar los esfuerzos ha ofrecido resultados muy por debajo de las expectativas que se generaron en torno a sus potenciales beneficios.

La coordinación aparece, entonces, como un bien a alcanzar puesto que los graves problemas que aquejan al país requieren necesariamente de la participación de todos los niveles de gobierno y de otros actores que logren alinear sus actividades hacia objetivos compartidos. En Jalisco se ha mostrado que áreas específicas de políticas tienen problemas particulares que obstaculizan la coordinación, como es el caso de la seguridad o el de la política fiscal, cuyas fallas también repercuten en el sistema político estatal. Finalmente, las distintas propuestas y mecanismos que se han propuesto para impedir que sesgos personales e institucionales afecten la coordinación, son aproximaciones novedosas que, implementadas de manera adecuada, pueden ayudar a alcanzar que la coordinación rinda sus mejores frutos.

La coordinación es y seguirá siendo un potente mecanismo para mejorar el desempeño de las administraciones públicas, su incorporación impactará siempre de manera positiva, buscando siempre el beneficio colectivo.



## Referencias

- Alcantar, C. Flores, G. y García, A. (2015). “Las relaciones fiscales Intergubernamentales y su impacto en el estado de Jalisco 2009-2014”. *Diagnóstico FACIL*. Universidad de Guadalajara.
- Arriaga, R. y Flamand, L. “La política social en México: una revisión crítica del modelo actual”.
- Bach, T. y Wegrich, K. (eds.) (2019). *The Blind Spots of Public Bureaucracy and the Politics of Non-Coordination*, Palgrave Macmillan.
- Bjurstrøm, K. H. (2021). How interagency coordination is affected by agency policy autonomy. *Public Management Review*, 23(3), 397-421.
- Bolleyer, N. (2009). *Intergovernmental cooperation: Rational choices in federal systems and beyond*. OUP Oxford.
- Cameron, D. (2001). The structures of intergovernmental relations. *International Social Science Journal*, 53(167), 121-127.
- Cerda, C. (2020). “Los gobiernos locales como actores en la implementación de la Agenda 2030: el caso de Oaxaca, México”. *Libro de Actas Akten Liburua Conference Proceedings*. Red Española de Estudios de Desarrollo.
- Füglister, K. (2012). Where does learning take place? *The role of intergovernmental cooperation in policy diffusion*. *European Journal of Political Research*, 51(3), 316-349.
- González G, J. (2018). “Mecanismos de coordinación para la implementación nacional de la agenda 2030: Desafíos y oportunidades para México”. *Buen Gobierno*, (25), 1-17.
- Heims, E. M. (2017). Regulatory co-ordination in the EU: a cross-sector comparison. *Journal of European Public Policy*, 24(8), 1116-1134.
- Koop, C. & Lodge, M. (2014). Exploring the co-ordination of economic regulation. *Journal of European Public Policy*, 21(9), 1311-1329.
- McEwen, N., Kenny, M., Sheldon, J. & Brown Swan, C. (2020). Intergovernmental relations in the UK: time for a radical overhaul? *The Political Quarterly*, 91(3), 632-640.
- Øhrgaard, J. C. (1997). ‘Less than supranational, more than intergovernmental’: European political cooperation and the dynamics of intergovernmental integration. *Millennium*, 26(1), 1-29.

- Ortega, P. P. (2017). Coordinación entre los órdenes de gobierno: el caso de la Seguridad Pública en Jalisco. *Espacios Públicos*, 20(49), 1-20.
- Ortega P, S.R. (2017). *Relaciones intergubernamentales y alianzas multiactor para el desarrollo: el caso de la Agenda 2030 en México*. Flacso.
- Peters, B. (2018). "The challenge of policy coordination", *Policy Design and Practice*, 1(1), 1-11.
- Poirier, J. (2002). Formal mechanisms of intergovernmental relations in Belgium. *Regional & Federal Studies*, 12(3), 24-54.
- Secretaría de Educación Pública (2022). *Planeación, programación y seguimiento para el logro del ODS 4*. Recuperado de: <https://planeacion.sep.gob.mx/ODS4/>
- Trein, P. y Maggetti, M. (2020). "Patterns of policy integration and administrative coordination reforms: A comparative empirical analysis", *Public Administration Review*, 80(2), 198-208.
- Woods, N. D. & Bowman, A. O. M. (2018). Collective action and the evolution of intergovernmental cooperation. *Policy Studies Journal*, 46(3), 487-509.
- Wright, D. S. (1974). Intergovernmental relations: an analytical overview. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 416(1), 1-16.