

# La importancia de los centros de pensamiento estratégico en Relaciones Internacionales: el caso del Consejo Mexicano de Asuntos Internacionales (COMEXI)

Sergio M. Alcocer<sup>1</sup>

## Resumen

El Consejo Mexicano de Asuntos Internacionales es el foro para contribuir en la definición de las relaciones internacionales y asuntos globales, mediante la búsqueda y generación de buenas prácticas en el ámbito internacional y que puedan ser útiles para México. Asimismo, es el espacio idóneo para apoyar en el diseño de estrategias de cooperación internacional que favorezcan el desarrollo sustentable, justo y equitativo del país y de nuestra región. En este artículo se describe el proceso de transformación que experimenta el Consejo para cumplir su propósito y misión. Se reflexiona sobre las oportunidades que tienen los centros de pensamiento estratégico de incidir en cambios o nuevas políticas. Se plantean las acciones y atributos para que los *think tanks* (y *think-do tanks*) sean más eficientes y eficaces en el futuro. Se concluye que el Consejo tiene ante sí el reto de seguir transformándose para cumplir su propósito en beneficio de México. Gracias a la calidad e interés de sus asociados, el futuro promisorio del Consejo está garantizado si se mantiene la unidad interna y la visión de futuro.

**Palabras clave:** centro de pensamiento estratégico, grupos de trabajo, programas, sociedad civil, *think tank*

## Abstract

The Mexican Council of Foreign Relations is the forum to contribute to the definition of international relations and global affairs, through the search and generation of good practices in the international arena that may be useful for Mexico. Likewise, it is the ideal space to support the design of international cooperation strategies that favor the sustainable, fair and equitable development of the country and our region. The transformation process that the Council undergoes to fulfill its purpose and mission is described. A reflection on the opportunities that think tanks have to influence changes or new policies is presented. Actions and attributes of *think tanks* (and *think-do tanks*) to be more efficient and effective in the future are delineated. As a conclusion, the Council faces the challenge of continuing to transform itself to fulfill its purpose for the benefit of Mexico. Thanks to the quality and interest of its membership, a promissory future is guaranteed if the internal unity and vision of the future are maintained.

<sup>1</sup> Presidente del Consejo Mexicano de Relaciones Exteriores, COMEXI. Previamente se desempeñó como Subsecretario de América del Norte en la Secretaría de Relaciones Exteriores de México y como Subsecretario de Planeación Energética y Desarrollo Tecnológico en la Secretaría de Energía. Es investigador titular del Instituto de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México.

**Key words:** center of strategic thinking, working groups, programmes, civil society, *think tanks*

## Estado actual y tendencias

### *Ambito global*

Vivimos en una era de cambios significativos y profundas transformaciones, marcados por crisis recurrentes y retos inéditos, como la COVID-19, la guerra entre Rusia y Ucrania, así como las fuertes tensiones entre China y Estados Unidos en distintos ámbitos.

Si bien todos los días nos maravillamos de los avances de la tecnología que buscan facilitar y mejorar las condiciones de vida, simultáneamente advertimos que esos beneficios no están al alcance de todos, o bien, llegan de manera distorsionada, lo que los convierte en precursores de conflictos políticos, económicos, sociales e, incluso, de guerras culturales.

Gracias a la ciencia, la tecnología y la innovación, se han logrado avances impresionantes en nanotecnología y ciencia de materiales, así como en información y comunicación. En los próximos años, es factible esperar nuevos descubrimientos en áreas como la ingeniería molecular, la bioquímica industrial y la computación cuántica.

Desde un punto de vista meramente económico, la innovación tecnológica y científica está situada en el corazón de las ventajas competitivas sostenibles, el aumento de la productividad y el progreso económico. Gracias a la aplicación del conocimiento somos capaces de crear mayor valor o de utilizar menos recursos. Por ello, un uso inteligente y óptimo del conocimiento, traducido en innovación, es capaz de conseguir que los países incrementen su riqueza y competitividad, ya que les permite producir más, mejor y a menor costo.

En los últimos 30 años se han registrado avances extraordinarios en el combate a la pobreza a nivel mundial. Nunca en la historia de la humanidad se había logrado tal progreso en la reducción de la pobreza extrema, que ha pasado de aquejar a más de 36% de la población mundial en 1990, a menos de 10% en 2015, según datos del Banco Mundial.

Sin embargo, el aumento de la productividad y de la innovación, así como la reducción de la pobreza están lejos de ser uniformes. La desigualdad socioeconómica y la falta de oportunidades han generado nuevos patrones migratorios a nivel mundial, dando lugar a tendencias globales muy preocupantes. El caso reciente de los grandes flujos migratorios de países centroamericanos hacia o a través de México, así como la creciente migración de compatriotas a Estados Unidos, evidencian el impacto que tienen las desigualdades y la violencia.

Para atender esta situación, se ha planteado la urgente necesidad de cerrar las brechas de la inequidad, expresada ésta en el ingreso per cápita, así como las diferencias educativas y de empleabilidad. Para ello es indispensable atender las causas estructurales de las desigualdades, por medio de un Estado social basado en los derechos humanos y la sostenibilidad.

En un terreno político y de gobernanza mundial, las naciones se diferencian según su relación con un orden internacional y un marco legal desarrollado en los últimos 70 años. Éste, debido a la pandemia (y más específicamente, a las vacunas) y a la agresión de Rusia, se ha visto trastocado, profundizando la incertidumbre, la desconfianza y cuestionando, incluso, el valor de la cooperación internacional, lo que puede llegar a alterar el equilibrio y la paz mundiales. Más aún, la emergencia de China como una gran potencia ya no sólo económica sino militar, nos plantea el escenario de un nuevo mundo bipolar. Por otro lado, el surgimiento y consolidación de regímenes populistas, nativistas y nacionalistas, frecuentemente caracterizados por su reducido apego a principios democráticos y meritocráticos, representan otra realidad actual.

Los conflictos geopolíticos ocurren de manera simultánea en diferentes regiones, resultado de múltiples factores como la ambición territorial, el control político, la dominación económica —fuertemente condicionada por un mayor control de fuentes de energía o de redes de comercio—, sin omitir la sujeción cultural o incluso religiosa.

Un ejemplo de la afectación a comunidades a raíz de políticas y conductas xenófobas lo encontramos en Estados Unidos, en especial con referencia a los migrantes de origen mexicano. Ante el aumento de la migración de connacionales (presumiblemente por falta de oportunidades de empleo y/o por la violencia en el país) se aprecia una cada vez mayor polarización en torno a la migración entre la sociedad estadounidense. En contraste, las contribuciones, bien documentadas, de los migrantes a la economía y la sociedad de Estados Unidos (EUA) se soslayan cotidianamente. Para México, la defensa y promoción de los derechos e intereses de nuestros migrantes es un imperativo legal y moral. Más aún si atendiendo a la demografía y sus tendencias, la población hispana, y dentro de ella la de ascendencia mexicana, será la minoría mayoritaria en próximos años. Este fenómeno le ofrece a México la oportunidad de aprovechar el tamaño y la distribución etaria de sus connacionales en EUA para avanzar sus intereses en aquel país.

El cambio climático es un fenómeno aceptado por la mayoría de los países. Sin embargo, las acciones y su financiamiento, encaminados a su reducción, mitigación y adaptación son todavía ampliamente debatidas y, por tanto, demoradas. Es previsible que se profundicen los cambios en la matriz energética, de modo que se recurra a la generación de energía mediante fuentes más limpias que las actuales. Dentro de ellas, las energías renovables serán más importantes y la generación distribuida será prevalente.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 de la Organización de las Naciones Unidas establecen un marco de referencia que ha de fomentar los esfuerzos en todos los niveles para erradicar la pobreza en sus múltiples dimensiones y para reducir la desigualdad y la exclusión, junto con sus manifestaciones. Para ello, se debe reconocer el binomio pobreza-desigualdad y combatir sus causas estructurales, de tal forma que los esfuerzos se centren en alcanzar a las personas y grupos más desfavorecidos. Dentro de esta agenda, la igualdad de género y, en general, la inclusión es un componente transversal de las acciones con una visión transformadora. Así, es necesario implantar estrategias de equidad de género con el objetivo de alcanzar la igualdad, las cuales deben propiciar el respeto, reconocimiento y aseguramiento de los derechos de las mujeres en su calidad de personas, ciudadanas, productoras y consumidoras de conocimiento.

La actual pandemia provocada por el virus SARS-CoV 2, ha dislocado las actividades que hasta hace unos años se consideraban normales, inalterables. La disrupción causada ha alcanzado todos los ámbitos de la vida a nivel global. La recuperación del mundo se constituye en oportunidad para que los países implanten y avancen en sus estrategias de mitigación de las desigualdades, del abatimiento de la pobreza y la marginación, así como para incrementar su competitividad.

Una expresión de la pandemia ha sido la afectación al comercio y a la operación de las cadenas de valor en un amplio número de sectores económicos e industrias. Como reacción a este fenómeno, se ha planteado la necesidad imperiosa de relocalizar plantas e industrias para acercarlas a los lugares de última integración y/o de consumo. Esta tendencia busca incrementar la resiliencia de las cadenas de valor mediante el *nearshoring*. El impulso hacia una globalización regionalizada ha de promover el *nearshoring* entre países con políticas comerciales e industriales similares, lo que se ha denominado el *allyshoring*.

Además de las tendencias anteriores, debemos sumar los cambios rápidos, amplios y profundos, sin paralelo en la historia de la humanidad. Estamos inmersos en una revolución mental y tecnológica. La forma de organizarnos y de relacionarnos estará sujeta a grandes transformaciones en todos los aspectos fundamentales de la vida. Gracias al desarrollo de las tecnologías exponenciales, generaremos nuevas formas de aprender, experimentar y trabajar. Este hecho nos sitúa hoy en día frente a grandes retos, pues se presentarán realidades nunca antes vistas y, por ello, es importante prepararnos para afrontarlas; de lo contrario, los costos a pagar serán de gran magnitud.

### *México*

Es inobjetable que México es un país de relevancia internacional, ya sea por su extensión geográfica, tamaño poblacional, culturas originarias, tradiciones y costumbres milenarias, creatividad e ingenio de su población, tamaño de la economía, biodiversidad y reservas de

recursos naturales imprescindibles, así como por su posición estratégica en América. Lejos de la visión monocromática que le impone su vecindad con Estados Unidos, es un país pluricultural con un entorno democrático, si bien amenazado por las actuales políticas del gobierno federal.

Su población joven está cada vez mejor informada y ávida de mayores oportunidades para su desarrollo personal, profesional y familiar. En años recientes, gracias a la integración con los vecinos de América del Norte, México se avizora como una potencia manufacturera, cada vez más compleja y diversificada. Es, también, una nación latinoamericana y caribeña, ya que comparte valores sociales y familiares, además de la lengua que es vehículo de identidad.

El país ha cambiado y sus grandes instituciones deben transformarse también para poder enfrentar los desafíos venideros. Su futuro depende de la manera de encararlos. Una revisión nacional de la situación actual nos podría llevar a las siguientes observaciones:

- México debe priorizar la consolidación de un Estado de derecho en el cual predomine el pleno respeto a los derechos humanos, tal que nos permita abatir la impunidad y construir una sociedad capaz de confiar plenamente tanto en las instituciones como en la ciudadanía.
- Si bien los indicadores de desarrollo han mejorado de forma constante en años recientes, el progreso no resulta suficiente para la mayoría de la población. El casi nulo crecimiento de la economía, exacerbado por la COVID-19, sólo acentúa las diferencias entre los que tienen más y los que han tenido menos oportunidades.
- A pesar de que el país cuenta con grandes fuentes de capital, la mayor parte de nuestra población vive en condiciones de vulnerabilidad, ya sea en términos materiales o de acceso a servicios básicos.
- Además, frente a los diversos tipos de desigualdades, la inseguridad y la violencia, una gran proporción de los mexicanos carece de elementos para imaginar un futuro mejor.
- La falta de integridad en el quehacer público y privado merman las aspiraciones de un país moderno, con desarrollo social y bienestar amplios y con sostenibilidad. Los esfuerzos hasta ahora emprendidos han resultado insuficientes; la educación y la cultura han de ser los vehículos que eleven la conciencia y el compromiso ciudadano para contrarrestar la corrupción.

El complejo escenario que se cierne sobre el país en estos días reclama acciones contundentes de cambio. Se trata de implantar una cultura de la legalidad, es decir, en que la ley se asuma como una obligación y no como una facultad discrecional. Esta meta sólo puede alcanzarse mediante una sólida formación ética y, en general, humanística de nuestros niños y jóvenes. La transparencia y la rendición de cuentas, implantadas racionalmente, contribuirán a fortalecer el Estado de derecho.

México se encuentra ubicado dentro del 25% de los países con mayores niveles de desigualdad en el mundo. Si bien el ingreso per cápita ha aumentado, se han estancado las tasas de pobreza porque el crecimiento se concentra en las esferas más altas de la distribución. Otros aspectos que han causado o que son en sí mismos consecuencias de la desigualdad extrema en el país son: la situación de la población indígena (cuya tasa de pobreza es cuatro veces mayor que la general), los rezagos en la calidad de la educación pública y la violencia provocada por la marginación.

Las soluciones para abatir la desigualdad, entre otros desafíos, pasan por garantizar el acceso a los servicios básicos, enfocar la inversión en educación, salud y servicios, así como en infraestructura.

Asimismo, y de manera prioritaria, el Estado mexicano debe invertir más y con mayor eficacia en los jóvenes, quienes en general tienen menos posibilidades de realizar una vida autónoma, de conseguir un empleo y lograr un cambio productivo, además de acceder a espacios en donde puedan realizarse con los conocimientos y destrezas que han adquirido.

A lo anterior debemos sumar la necesidad urgente de generar confianza, interna y externa, así como rescatar la unidad nacional.

Los desafíos que se plantean a la sociedad mexicana y al mundo requieren ser encarados de manera decidida, mediante la participación colectiva de la academia, la sociedad civil, el sector privado y los gobiernos.

## **El papel de las relaciones internacionales en el futuro de México**

### *General*

En el entorno mundial y nacional descrito con anterioridad, las relaciones internacionales tienen un papel protagónico indiscutible. Siendo México un país abierto al mundo, las relaciones internacionales han de apoyar a avanzar los temas y agendas que contribuyan a que la nuestra sea una nación justa, equitativa, sustentable, solidaria y competitiva.

Los principales asuntos de las relaciones internacionales de México son los siguientes:

- a. La relación con Estados Unidos y la defensa y avance de la idea de América del Norte.
- b. El liderazgo de México en América Latina y el Caribe.
- c. La iniciativa de México en la cuenca Asia-Pacífico, en especial con China y Japón.
- d. Las oportunidades con Europa.
- e. La participación de México en la solución de los grandes problemas globales.
- f. El impulso de la competitividad global de México y de sus empresas.
- g. La proyección de la cultura y sociedad mexicanas en el mundo.

Más que elaborar sobre cada uno de estos temas, baste decir que en ellos se expresan las realidades y tendencias del mundo y del país, lo que los convierte, en muchos aspectos, en asuntos que requieren de abordajes y análisis diferenciados. Si bien las buenas prácticas y propuestas para un tema son útiles, por lo general, son aplicables como referentes para los otros.

### *El papel del COMEXI en la definición de las relaciones internacionales de México*

Como integrante de la sociedad civil organizada, el Consejo Mexicano de Asuntos Internacionales (COMEXI) es el foro para contribuir en la definición de las relaciones internacionales y asuntos globales, mediante la búsqueda y generación de buenas prácticas en el ámbito internacional y que puedan ser útiles para México. Asimismo, puede apoyar en el diseño de estrategias de cooperación internacional que favorezcan el desarrollo sustentable, justo y equitativo del país y de nuestra región.

Siguiendo el ritmo actual de las sociedades más avanzadas a nivel científico y tecnológico, desde 2021, el COMEXI está inmerso en un proceso de fortalecimiento como un centro de pensamiento de generación, estudio y análisis de políticas públicas, enfocando sus esfuerzos en tres vertientes principales:

1. La generación de propuestas, estudios e investigaciones aplicadas a temas concretos de la realidad nacional vinculados al entorno internacional, o bien, impactados por éste.
2. La elaboración de propuestas y opiniones sobre asuntos de política pública relacionados con los asuntos internacionales y globales.
3. La comunicación efectiva con la sociedad y todos los sectores organizados del país sobre el quehacer e importancia de las relaciones internacionales y asuntos globales a favor de la prosperidad social.

Reconociendo las incertidumbres en el entorno, como resultado de un ejercicio de planeación estratégica participativa, a principios de 2021 se identificaron proyectos estratégicos y temas especiales de índole transversal que le permitieran al COMEXI cumplir su propósito y misión. Estas acciones le dotarán de la fortaleza, conocimiento y flexibilidad necesarios para adaptarse al cambio, al tiempo de tener un papel propositivo para acercarse al logro de sus objetivos. Para la modernización del COMEXI se partió de las siguientes premisas a inicios de 2021:

- a. El futuro del COMEXI se sustenta en la unidad en su interior, en la cuidadosa operación de sus procesos, así como en su mayor pluralidad, inclusión y diversidad de opiniones y puntos de vista.
- b. El impacto de las relaciones internacionales y asuntos globales en el futuro de México es inobjetable, por lo que coadyuvar desde el COMEXI en el debate informado, diseño e implantación de la agenda internacional de nuestro país, se convierte en un imperativo

categorico de esta organizaci3n, que conoce por experiencia que la colaboraci3n es una f3rmula virtuosa.

- c. Es necesario que el COMEXI se reafirme como un actor que se desempeña con profundidad, rigor t3cnico y con presencia mediática.
- d. A partir de la experiencia y de la reflexi3n sobre los avances logrados, los retos y oportunidades futuros, se plantea un enfoque que les imprima mayor dinamismo a la organizaci3n y procesos de trabajo actuales.
- e. Es necesario mantener el diállogo respetuoso e incluyente, así como promover la participaci3n de los asociados del COMEXI de todas las especialidades, sectores, programas y zonas geográficas de influencia.
- f. Advirtiendo la enorme dimensi3n y complejidad de la agenda internacional, se habrá de dar prioridad a aquellos asuntos congruentes con las necesidades más urgentes del pa3s.
- g. El COMEXI se encuentra en buenas condiciones para ampliar sus alcances y fortalecer su quehacer.

### **Prop3sito, misi3n y objetivos prioritarios del COMEXI**

#### *Prop3sito*

Como resultado del taller de planeaci3n participativa, se defini3n como prop3sito del COMEXI el siguiente:

Contribuir a la comprensi3n de los asuntos internacionales y globales e influir en la opini3n p3blica y en los actores que participan en pol3tica exterior para beneficio de la sociedad.

Por tanto, los esfuerzos que permitan alcanzar este prop3sito estarán dirigidos a:

- a. Servir como interlocutor de calidad y confiable con todos los sectores, especialmente el p3blico.
- b. Fomentar la generaci3n de conocimiento e ideas de vanguardia e independientes sobre los grandes retos y oportunidades de nuestra comunidad, del pa3s y su relaci3n con el mundo.
- c. Fortalecer la presencia institucional para incrementar el reconocimiento nacional e internacional, así como nuestra vinculaci3n, influencia e impacto en los diversos sectores de la sociedad.
- d. Impulsar la educaci3n y formaci3n de nuevas generaciones de internacionalistas mediante estrategias innovadoras que prioricen su alta calidad, competencia y compromiso con el pa3s.

## *Misión*

Como resultado del taller de planeación, se definió como Misión del COMEXI al año 2025 la siguiente:

COMEXI aspira a ser el principal centro privado, independiente, con patrimonio propio y sostenibilidad financiera, de pensamiento estratégico en asuntos internacionales de América Latina y el referente para las autoridades federales y locales, el sector privado, los medios de comunicación, la academia y la sociedad civil, al contribuir a hacer de México un líder en la construcción del nuevo orden mundial y a que, a través de sus programas innovadores y la participación activa de su amplia y diversa membresía, el COMEXI logre que la sociedad mexicana valore la importancia de las relaciones internacionales como palanca del desarrollo del país.

También se definieron los objetivos estratégicos como los que siguen:

1. Lograr la apertura de las autoridades gubernamentales a planteamientos emanados del COMEXI.
2. Influir en los diversos actores de la sociedad, más allá del gobierno, sobre la importancia de su participación e incidencia en las agendas internacionales para impulsar el desarrollo de México.
3. Convertir al COMEXI en un centro de enlace eficiente con otros centros de pensamiento estratégico, gobiernos, empresas, ONG's, embajadas y academia.
4. Ser líder de pensamiento en asuntos internacionales.
5. Involucrar a nuestra membresía y ampliarla con mayor diversidad.

Y los objetivos económicos:

1. Desarrollar diversas fuentes de ingresos.
2. Conseguir contribuciones cuantiosas para el fondo patrimonial.
3. Consolidar el patrimonio de la institución.
4. Asegurar la sostenibilidad financiera.

El COMEXI es un centro de pensamiento estratégico (*think tank*) en temas internacionales. Es una plataforma interdisciplinaria, gracias a la diversidad y complementariedad de sus asociados, cuyas ideas y posicionamientos están basados en evidencia verificable y objetiva. Es un esfuerzo apartidista e independiente. El COMEXI tiene como misión generar pensamiento estratégico que incida en la formulación de políticas públicas y en la ejecución de acciones en asuntos internacionales.

Como resultado de su natural proceso de evolución, se decidió que el trabajo del COMEXI se organizara en redes o núcleos de conocimiento integrados por programas, iniciativas y grupos de trabajo, llamados genéricamente Unidades de Estudio y Reflexión,

UER. El arreglo permite una interacción flexible y rápida entre las UER de los distintos temas. Así, por ejemplo, si se identifica como importante estudiar la relación de China con Estados Unidos (o un rasgo de esta compleja relación), en cuanto a su impacto a México, se activarían las UER sobre China y sobre Estados Unidos para atender el tema.

Se propone que los programas sean las UER asociadas a los grandes temas de las relaciones internacionales de México. Ejemplos de programas serían los especializados en: América Latina y el Caribe, China, Economía y Comercio, Energía (ya establecido), Estados Unidos, y Género en las Relaciones Internacionales, por mencionar algunos.

Dentro de los programas o independientes a ellos, se ha planteado organizar iniciativas sobre subtemas de alcance medio, así como grupos de trabajo para tópicos más acotados y con duración limitada. Ejemplos de iniciativas pueden ser: a) Estudio del Congreso de EUA, b) Infraestructura fronteriza, c) Relocalización de las cadenas de valor (en Programa sobre Estados Unidos), d) Migración de estadounidenses en México (en Programa de Migración), y e) Agenda 2030 (en Programa sobre Multilateralismo). Ejemplos de grupo de trabajo podrían ser: 1. Del progresismo al desarrollismo y al feminismo en México y América Latina (dentro del Programa de Género en las Relaciones Internacionales), 2. México y la Conferencia Regional de Migración (en el Programa de Migración).

Se ha planteado que estos grandes temas tengan destinatarios claros que no sólo aprovechen las riquezas de los productos generados, sino que también puedan convertirse en financiadores de éstas u otras actividades. La definición de los temas para las UER obedecerá a prioridades según su nivel de impacto en el país.

Para alcanzar su propósito, es clave estimular la participación de los asociados del COMEXI, ordinarios y jóvenes, así como invitar a expertos de otras organizaciones nacionales (como los miembros de la Asociación Mexicana de Estudios Internacionales -AMEI-) e internacionales. Se pretende que el COMEXI evolucione siguiendo las mejores prácticas de otros centros de pensamiento estratégico, con miras a lograr un trabajo objetivo, serio, propositivo y permanente. Con objeto de cumplir con esta misión, se plantea promover una mayor presencia del Consejo en distintas regiones y entidades federativas del país, ya sea físicamente, o bien, mediante la elaboración de estudios, opiniones y posicionamientos específicos.

El COMEXI trabaja fundamentalmente aplicando tres grupos de disciplinas:

- a. Análisis de relaciones internacionales
- b. Políticas públicas comparadas
- c. Prospectiva.

Por una parte, el análisis de las relaciones internacionales se ejecutaría mediante los enfoques y metodologías de punta en esta área, como son la geopolítica, la interdependencia compleja, el análisis crítico, entre otras.

En segundo término, el análisis de políticas públicas se haría con un énfasis práctico, empírico y basado en evidencia y en la proyección de las consecuencias de las decisiones públicas sobre la sociedad.

En tercer lugar, adoptaría la disciplina de la prospectiva. En efecto, ante los cambios tan rápidos y profundos que ocurren en el mundo, y de los cuales no nos podemos sustraer, se propone implantar una estrategia permanente sobre prospectiva de los asuntos internacionales. El propósito es participar de los grandes debates (como la democracia, la Cuarta Revolución Industrial y el capitalismo, por ejemplo), a partir del desarrollo y análisis de posibles tendencias futuras (*futuribles*). Se trata de entender nuestra realidad frente a estos importantes paradigmas. Para ello se ha incorporado a especialistas en prospectiva, a modo de desarrollar los estudios con rigor metodológico. De igual forma, se ha propuesto instaurar cátedras o fellows (residentes y no residentes), financiados, sobre temas seleccionados por el COMEXI.

Además de lo anterior, el Consejo ha elaborado un calendario geopolítico anual. En un futuro, éste habrá de ir acompañado de un documento descriptivo de las tendencias geopolíticas más importantes. Hacerlo al inicio del año serviría como referencia al quehacer de las relaciones internacionales en el país.

La vinculación del COMEXI con los sectores organizados del país (público, privado y social), es una actividad intrínseca de todo centro de planeación estratégica y prospectiva. El diálogo y colaboración con estos sectores —sin sacrificar la esencia del quehacer riguroso y objetivo, así como la independencia del Consejo— son fundamentales para identificar los temas más relevantes, para conversar sobre sus distintas vertientes, así como para generar ideas y posicionamientos. El propósito de esta actividad ha sido lograr que el COMEXI sea un interlocutor confiable y respetado por todos los sectores, en particular del gobierno federal a través de la Secretaría de Relaciones Exteriores. Se ha trabajado en una vinculación activa con entidades federativas que favorezca la paradiplomacia y con las cuales se pueda colaborar en estudios estratégicos y prospectivos sobre temas de su interés (turismo, negocios, comercio, entre otros). Finalmente, el acercamiento con organizaciones con intereses afines ha permitido encontrar temas e iniciativas comunes. Tal es el caso de la colaboración con universidades mexicanas en distintas entidades federativas.

El COMEXI ocupa un lugar destacado entre los centros de pensamiento estratégico en el mundo. La buena calidad y pertinencia de sus productos le obligan a mantener una comunicación permanente con otros centros, así como a buscar oportunidades para elaborar estudios y opiniones conjuntas. Se ha hecho un especial énfasis en lograr una mayor participación y cooperación internacional. Ello le ha dado mayor visibilidad al Consejo y le ha dado la oportunidad de colaborar en los circuitos de discusión y debate mundiales. Entre los centros que COMEXI y sus asociados frecuentan han estado el *Council of Foreign Relations*, el *Pacific Council on International Policy*, *Chatham House*, *Center for International Governance Innovation*, el *Wilson Center*, la Red Latinoamericana para el Estudio de los Sistemas de Aprendizaje, Innovación y Construcción de Competencias, la Fundación Getulio Vargas, por mencionar algunos. En este par de años se ha desplegado una intensa campaña de vinculación con embajadas acreditadas en México, así como con empresas e instituciones (en especial universidades). Con las embajadas, se han tenido webinaros con embajadores de esos países en México, y en ocasiones, con los embajadores de México en aquellos países, para conocer el estado de la relación bilateral, así como para comprender los retos regionales y/o globales que compartimos.

Como parte de la estrategia internacional, se ha desplegado una campaña sistemática de consecución de recursos de instituciones globales para el desarrollo de los proyectos del COMEXI.

El Programa de Jóvenes COMEXI (PJCOMEXI) es uno de los esfuerzos más sólidos y atractivos del Consejo. El entusiasmo, diversidad, compromiso y capacidad de análisis de los asociados jóvenes son activos que deben ser aprovechados a favor de los trabajos del COMEXI. Por ello ha sido pertinente prestar mayor atención al PJCOMEXI, promoviendo su participación en otros programas, iniciativas y grupos de trabajo temáticos, así como en comités de tipo administrativo (como el Comité de Membresías). Se diseña un programa para que los asociados individuales participen, de manera voluntaria, como mentores de asociados jóvenes. La relación de asociados individuales a asociados jóvenes es de 5 a 1, lo cual facilita una interacción y apoyo formidables para un desarrollo profesional de estos últimos con mayor calidad y cobertura. De igual forma, se explora la creación de un programa de pasantías en organizaciones relacionadas con sus especialidades (empresas, embajadas, entre otros). El PJCOMEXI ha organizado conferencias con expertos internacionalistas de México y el mundo, así como participaciones en distintos medios de comunicación, como es Gluc, Telokwento y FAL, por mencionar algunos.

Una de las preocupaciones de centros de pensamiento estratégico, como el COMEXI, es que la educación y formación de los futuros especialistas en relaciones internacionales sea de la mayor calidad posible. Atendiendo a ello, durante 2023 el COMEXI planteará e impulsará una alianza por la calidad de la formación en relaciones internacionales

que incluya a las instituciones de educación superior públicas y privadas, centros de investigación y asociaciones afines. Un esfuerzo coordinado de este tipo buscará, por ejemplo, la promoción de la disciplina entre jóvenes en la educación media superior, así como la identificación de mejores prácticas y modelos innovadores de formación.

En una reciente modificación de su Estatuto, se creó la membresía para alumnos de últimos semestres de licenciatura y de posgrado. Con ello se pretende alentar la participación de los alumnos mediante el acceso a información, documentos y servicios que subsanen brechas entre las instituciones de educación superior del país.

Una de las fortalezas del COMEXI es la comunicación y difusión de sus productos. Es mediante estas actividades que el Consejo se puede consolidar como la fuente independiente más autorizada para opinar sobre asuntos internacionales en el país. Como parte de la reingeniería del COMEXI, se diseñó e implantó un programa de comunicación diseñado para el caso.

Un resultado importante del ejercicio de planeación fue el compromiso que el COMEXI ha de adoptar para ser un espacio de inclusión, representatividad e igualdad entre mujeres y hombres, así como entre miembros jóvenes y ordinarios. Ello implica la permanente participación de estos grupos como ponentes en eventos, redactores y revisores de documentos de distinto tipo, como integrantes de programas, iniciativas y grupos de trabajo, así como miembros de la Junta Directiva y de sus diversos comités.

### La reingeniería del COMEXI

Como se ha señalado, el COMEXI está experimentando un proceso de transformación institucional profundo y amplio dirigido a consolidarlo como un centro de pensamiento estratégico. Son cuatro los pilares del cambio.

Partiendo de la base de que COMEXI es un centro de pensamiento estratégico (think tank), ¿consideras adecuado que COMEXI adopte una estructura normal en su existencia y apoyo institucional?  
115 respuestas

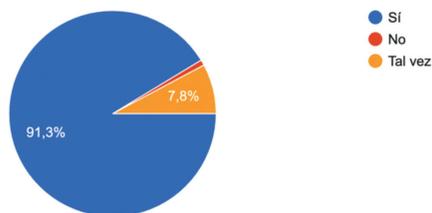
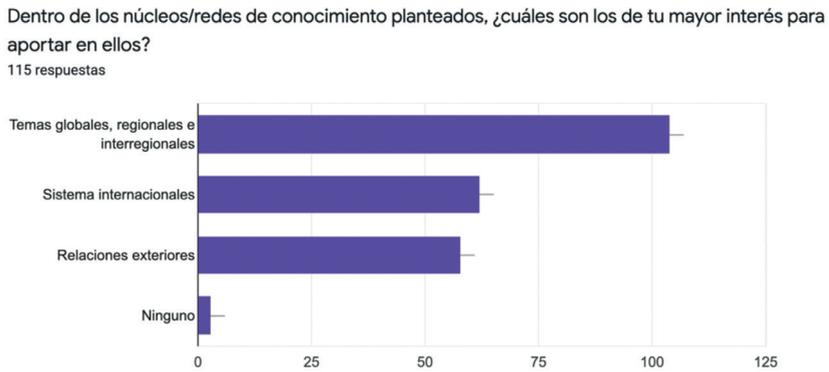


Figura 1. Opinión de la membresía por que el COMEXI se organice según UER

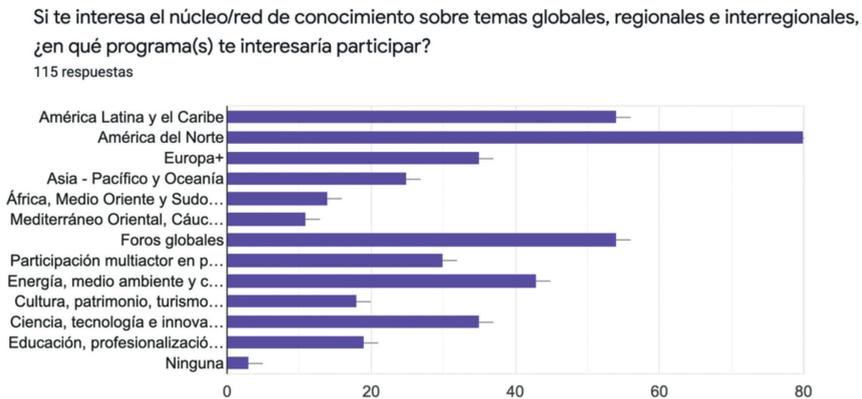
*Unidades de Estudio y Reflexión*

Como se señaló, siguiendo las mejores prácticas de los think tanks de otras partes del mundo, se decidió organizar el esfuerzo del COMEXI en forma de programas y grupos de trabajo, llamados genéricamente, Unidades de Estudio y Reflexión. Para conocer el punto de vista de los asociados, se hizo una encuesta, en la que participaron más de 20% del total.

En la figura 1 se aprecia que cerca de 92% de los respondientes señalaron que estarían a favor de dicha organización. En la figura 2 se presentan las respuestas sobre el interés en participar en los tres núcleos o redes de conocimiento que se plantearon. Es evidente el interés por participar en ellos, en ocasiones, en más de uno.



**Figura 2. Interés de la membresía por participar y aportar en los tres núcleos de conocimiento planteados**



**Figura 3. Interés de la membresía por participar y aportar en UER asociadas al núcleo “Temas globales, regionales e interregionales”**

Si te interesa el núcleo/red de conocimiento sobre sistemas internacionales, ¿en qué programa(s) te interesaría participar?  
115 respuestas

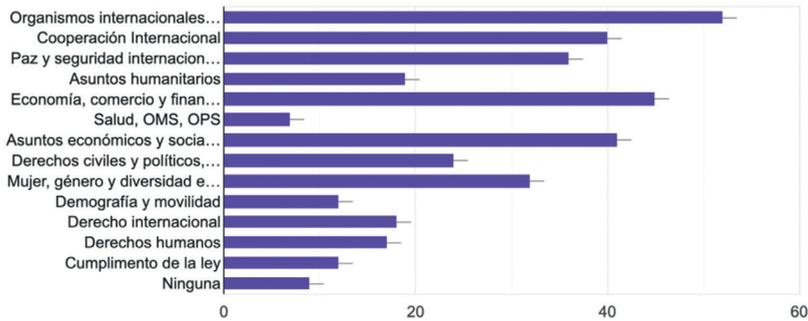


Figura 4. Interés de la membresía por participar y aportar en UER asociadas al núcleo “Sistemas internacionales”

Si te interesa el núcleo/red de conocimiento sobre relaciones exteriores (países), ¿en qué programa(s) te interesaría participar? Nota: sólo se ...s, favor de incluir su nombre en la opción "Otra..."  
115 respuestas

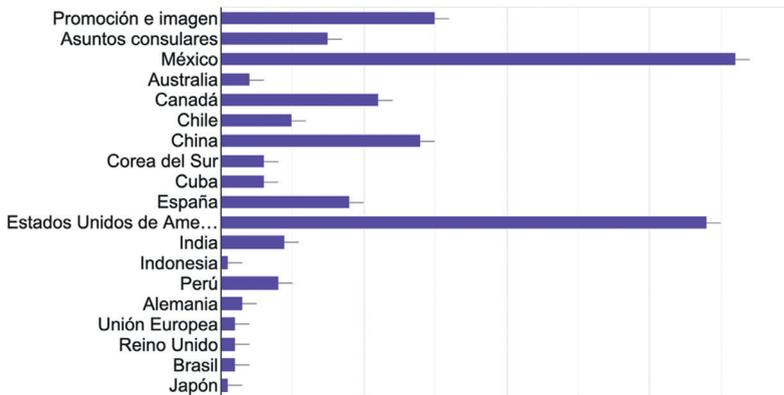


Figura 5. Interés de la membresía por participar y aportar en UER asociadas al núcleo “Relaciones exteriores”

Sobre las redes de conocimiento y tus temas de interés, te gustaría...  
115 respuestas

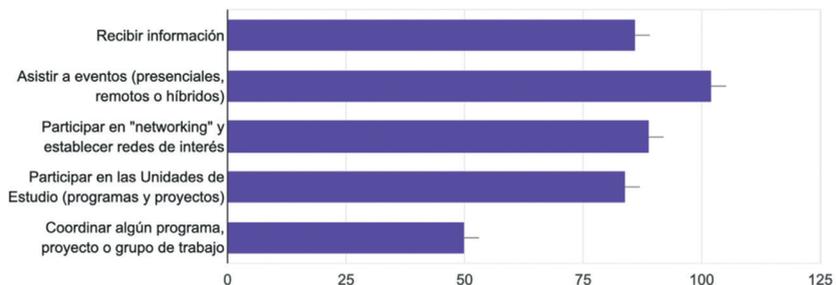


Figura 6. Tipo de participación y aportación de los interesados en las UER

El interés de participar en UER dentro de los tres núcleos de conocimiento (Temas globales, regionales e interregionales; Sistemas internacionales y Relaciones exteriores) se muestran en las figuras 3 a 5, respectivamente. Es claro el amplio interés de colaborar en las UER. Con objeto de explorar el tipo de participación y aportación de la membresía, se cuestionó si se limitaría a recibir información, asistir a eventos, o bien colaborar en los trabajos de las UER e incluso dirigirlos. Fue muy estimulante registrar que más de 75% de los respondientes señalaron su interés por ser miembros de UER y trabajar en ellas, así como que más de la mitad indicaron que quisieran coordinar grupos. Es con base en esta encuesta que, con el voto aprobatorio de la Asamblea de Asociados, se inició la implantación de la UER. Los avances en la instalación, composición y programa de trabajo se pueden consultar en [www.consejomexicano.org](http://www.consejomexicano.org).

### *Programa de comunicación*

Se desarrolló un programa de comunicación para posicionar al COMEXI como la organización líder en conocimiento, análisis y opinión sobre política exterior, las distintas facetas de las relaciones internacionales, y su relevancia para la vida diaria.

Para su logro, se definieron los siguientes objetivos:

1. Posicionar y reforzar la imagen y prestigio de la organización.
2. Visibilizar la organización como un foro plural del que emanan ideas y análisis relevantes respecto a diversas coyunturas y temas de trascendencia en materia de relaciones internacionales y política exterior.
3. Fortalecer relación con asociados, instituciones pares, medios de comunicación, universidades y potenciales asociados.

Se identificaron como audiencias principales a los asociados, potenciales asociados (estudiantes, jóvenes practicantes, practicantes, académicos, ejecutivos; universidades, embajadas, corporativos), instituciones pares y universidades.





En el programa se definieron nuevas obras de distinto tipo, resultado del trabajo de las UER, así como de la celebración de webinaros. Este programa de comunicación ha permitido ampliar el sobresaliente esfuerzo de explicar a la sociedad la importancia y los beneficios que ofrecen las relaciones internacionales y asuntos globales, con énfasis en el papel que desempeñan para lograr un desarrollo solidario, equitativo, sustentable y competitivo.

Durante 2021 y 2022, el COMEXI distribuye entre sus asociados los Expedientes COMEXI sobre EUA, China, Europa y el mundo (llamado Global). Ellos consisten en un boletín de noticias curadas por expertos en los temas señalados. Su nivel de aceptación ha sido superior a 98%. El Expediente COMEXI Estados Unidos se publica diariamente; los otros se publican semanalmente en distintos días de la semana.

La aparición periódica de nuestros asociados en diversos medios y plataformas ha permitido una visibilidad adecuada de los temas. Cotidianamente se trabaja para que la presencia mediática del Consejo aumente y se diversifique. Aquí, de nuevo, la participación de Jóvenes COMEXI es fundamental.

A lo largo de estos años, las conferencias en línea (o webinaros) han resultado muy exitosas. El modelo del tradicional webinar se ha evolucionado en el COMEXI, desarrollando para cada uno un resumen previo y una relatoría, tal que sea material para estudio y referencia futuras.

De manera relevante, se han organizado talleres para periodistas y comunicadores en asuntos internacionales. Los talleres han versado sobre temas de interés coyuntural, como la celebración del Diálogo Económico de Alto Nivel entre los gobiernos de México y Estados Unidos, y la asunción de México como presidente del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas. Los talleres han permitido alcanzar una vinculación más estrecha con directores de medios, periodistas y comunicadores.

### *Nueva estructura organizacional*

La nueva estructura organizacional surgió de estudiar el funcionamiento (estructura y procesos) de otros centros de pensamiento estratégico sobre asuntos internacionales y globales en el mundo. En este análisis, se reconocieron las diferencias en culturas, organizaciones y disposición de recursos. También se identificaron invariantes, como es un arreglo alrededor de UER o equivalentes, integradas con miembros que trabajan para el centro con salario, ya sean residentes o no en el centro, y apoyados por un equipo técnico-administrativo de tamaño modesto. Con base en esto, se hicieron las proyecciones económicas del costo de tener una nómina de investigadores y asistentes de investigación, tomando como parámetro para salarios y estímulos los que existen en el medio universitario mexicano, así como del Sistema Nacional de Investigadores. Finalmente, también siguiendo la práctica internacional, se asociaron las posiciones de las estructuras a nombramientos tipo *fellow* y *senior fellow* de acuerdo con la experiencia y qué tan experimentadas son las personas coordinadoras de UER y los investigadores del COMEXI. La implantación y arranque de las UER permitirán echar a andar este esfuerzo.

### *Sostenibilidad financiera*

Como se señaló antes, el taller de planeación facilitó la definición de los objetivos económicos del COMEXI. En síntesis, se pretende asegurar la sostenibilidad financiera del Consejo tal que le permita desplegar las actividades consistentes con su propósito. La COVID 19 ha afectado sensiblemente el desarrollo de diversas fuentes de ingresos, así como de contribuciones para el fondo patrimonial. Será crucial en 2023 aprovechar el capital relacional del COMEXI y de sus asociados para incrementar el patrimonio, así como desarrollar / adquirir capacidades para presentación de propuestas para proyectos por desarrollarse con investigadores del COMEXI bajo la guía y supervisión de las UER.

### **Reflexión sobre el futuro de los *think tanks***

El papel de los *think tanks* ha evolucionado con el tiempo y ha variado de un país a otro. En aquellas democracias liberales, los centros de pensamiento estratégico tienen la función de proveer a gobiernos y diversos sectores (privado, académico, social) interesados en los temas, de propuestas prácticas de política (pública, académica, industrial, entre otras) para la superación de rezagos, la atención de situaciones y la solución de problemas. Ello se da en un ambiente de confianza e interés de gobiernos y sectores en dichos planteamientos para su pronta implantación.

México ha sido un país que había evolucionado rápidamente en la formación de *think tanks* y, especialmente, en el diálogo con el gobierno y la consideración de las propuestas emanadas. Si bien, en estos momentos el diálogo y colaboración gobierno – sociedad

civil organizada (dentro de la cual están los *think tanks*) son prácticamente inexistentes, se puede plantear que la sociedad civil organizada participará en la definición de ideas y propuestas de política pública.

Si esta hipótesis es válida, el COMEXI tendrá la oportunidad (y obligación) de opinar y proponer estrategias y acciones en política exterior para los nuevos gobiernos en el ámbito federal (poder ejecutivo y legislativo) y en el local.

Con respecto al futuro de los centros de pensamiento estratégico, el suscrito considera que, para que sean eficientes y eficaces, han de:

- Impactar en problemas reales del país, región o mundo.
- Diferenciar su trabajo en función de las audiencias tradicionales (gobierno, academia y medios de comunicación).
- Contar con equipos técnico-administrativos con nuevas habilidades, especialmente las impuestas por la COVID 19.
- Ofrecer oportunidades para individuos que piensen como académicos y que escriban como periodistas, en especial de generaciones más jóvenes con ideas innovadoras.
- Diversificar sus fuentes de ingresos tal que les permita conservar su independencia.
- En ocasiones, convertirse en *think - do tanks*, es decir en plataformas de propuesta y aplicación de las ideas mediante investigación de campo. Esta modificación, permanente o por proyecto o tema, será calibrada a modo de obtener los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo de proyectos.
- Establecerse como espacios de entrenamiento y mentoría sobre asuntos internacionales y globales para los varios sectores interesados.
- Expandir su participación mediante una mayor colaboración con otros centros pares.
- Contar con un espacio propio y adecuado que les permita ajustar sus actividades según las necesidades.
- Ser consistentes con la meta de cero emisiones y la reducción de viajes para reuniones y actos.
- Establecer mecanismos de gobernanza flexibles que tomen en cuenta un mundo más incierto y riesgoso.

Así entonces, el COMEXI tiene ante sí el reto de seguirse transformando para cumplir su propósito en beneficio de México. Gracias a la calidad e interés del Consejo, su futuro está garantizado si se mantiene la unidad y visión de futuro.☘