

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE HUMANIDADES
ESCUELA DE COMUNICACIÓN



**PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE UNA OFICINA
DE PARADIPLOMACIA PARA PROMOVER LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN**

AUTORA

YNES DE FATIMA TERESA DEL MILAGRO, UNTIVEROS CESPEDES

ASESOR

LIC. OSCAR OMAR TERRONES JUÁREZ

Chiclayo, 2019

DEDICATORIA

A Dios, por haber sido mi guía en este difícil camino, que varias veces pareció imposible de continuar.

A mi madre, por haber estado siempre a mi lado, por su comprensión, paciencia y amor; porque siempre luchó para que sea una mejor persona.

A Cristhian Zamora, por su amor incondicional, por mostrarme el lado bello de la vida y por su compañía en todo momento.

AGRADECIMIENTO

A mi familia, especialmente, a mi madre por haber estado conmigo durante todo mi proceso de crecimiento personal y profesional.

A mi asesor Oscar Terrones Juárez, por haber sido pieza fundamental en el desarrollo de esta investigación.

A Cristhian Zamora, por confiar en mí y haber impulsado mis deseos de salir adelante y de no rendirme ante cualquier obstáculo.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	vii
ABSTRACT	vii
CAPÍTULO I	11
1.1. Realidad problemática.....	11
1.1.1. Situación problemática	11
1.1.2 Formulación del problema	15
1.1.3 Justificación e importancia.....	15
1.2. Marco de referencia del problema.....	15
1.2.1. Antecedentes del problema	15
1.2.2. Bases teórico-científicas	23
1.2.3. Definición de términos	25
1.3. Objetivos.....	27
1.3.1 General.....	27
1.3.2 Específicos.....	27
1.4. Operacionalización de variables	28
CAPÍTULO II.....	29
2.1. La paradiplomacia como modalidad de la Comunicación internacional	29
2.1.1. Comunicación Internacional en la era global	29
2.1.2. Definición de Paradiplomacia	32
2.1.3. Actores internacionales y Paradiplomacia	33
2.1.4 Importancia y ventajas de la paradiplomacia.....	38
2.1.5. Estrategias y paradiplomacia	40
2.2. Las municipalidades como agentes de comunicación.....	42
2.2.1 Definición.....	42
2.2.2 Estructura.....	44
2.2.3 Entorno.....	45

2.2.4	Dimensiones de la municipalidad	52
2.2.4	Funciones de la municipalidad	56
2.2.5	Descentralización	64
2.2.7	Internacionalización de las municipalidades	67
2.3	Monitoreo de actividades.....	72
2.3.1	Diseño de monitoreo.....	73
2.4	Presupuesto en las municipalidades	75
2.4.1	Fase de Programación.....	75
2.4.2	Fase de formulación y aprobación	77
2.4.3	Fase de ejecución	81
2.4.4	Fase de evaluación	82
CAPÍTULO III	84
3.1	Objeto de estudio.....	84
3.1.1	Misión y visión	85
3.1.2	Ubicación e historia.....	85
3.1.3	Competencias	86
3.1.4	Organigrama	87
3.2	Características de la investigación	88
3.2.1	Enfoque.....	88
3.2.2	Modelo.....	88
3.2.3	Tipo	89
3.3	Selección del escenario	89
3.4	Selección de participantes	90
3.5	Determinación de la muestra.....	92
3.6	Estrategia de recogida de información	92
3.3.1	Entrevista.....	92
3.7	Técnicas de análisis de la información	92
3.7.1	Análisis previo.....	92
CAPÍTULO IV	94
4.1	Aplicación de las estrategias de recogida de información	94
4.1.1	Resultados de las entrevistas aplicadas a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chiclayo	94
	114
4.1.2	Discusión de resultados	115

4.1.3 Entrevista a especialistas y académicos sobre Paradiplomacia y Relaciones Internacionales.....	130
CAPÍTULO V	192
Introducción	192
5.1 Objetivos	193
5.2 Estructura de la Oficina.....	193
5.2.1 Dirección General	194
5.2.2 Área de Comunicación para el Comercio Exterior.....	200
5.2.3 Área de Comunicación para la Cooperación Internacional.....	205
5.2.4 Área de Promoción y Difusión.....	208
5.3. Mensajes de comunicación con los que se promocionará Chiclayo a nivel internacional	214
5.4. Canales de comunicación	219
5.5. Actividades de comunicación	220
5.5.1. Ferias internacionales	220
5.5.2. Muestras fotográficas.....	225
5.5.3. Concursos	227
5.5.4. Visitas guiadas de turismo	229
5.5.5. Conferencias.....	230
5.6 Sistema de monitoreo.....	232
5.7 Infraestructura	236
5.7.1 Ubicación	236
5.7.2 Área	236
5.7.3 Mobiliario y equipamiento	236
5.8 Presupuesto	237
5.8.1 Detalle del presupuesto	239
CONCLUSIONES.....	242
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	245
ANEXOS	256

RESUMEN

La presente investigación titulada *Propuesta de la creación de una Oficina de Paradiplomacia para promover la internacionalización de la Municipalidad Provincial de Chiclayo*, tiene como objetivo principal proponer esta Oficina, la cual mediante diversas estrategias de comunicación pretende situar a Chiclayo dentro del escenario internacional para que así pueda participar en las actividades de la agenda internacional. Se determinan, a su vez, las áreas de trabajo, actividades, canales y productos de comunicación que se necesitan para complementar el trabajo de dicha oficina así como el monitoreo de la misma mediante una ficha complementaria .

Esta investigación se desarrolla con un enfoque cualitativo y un modelo fenomenológico, teniendo como principales instrumentos de investigación las entrevistas tanto a especialistas en el tema como a autoridades principales de la municipalidad, quienes han contribuido a profundizar en el tema y elaborar la propuesta. Dentro de los principales resultados se han obtenido: la dinámica que mantendrá la oficina, así como perfiles profesionales, cronogramas, actividades, listas de acciones y presupuestos.

Palabras clave: Oficina, Comunicación internacional, Paradiplomacia, Municipalidad, Internacionalización.

ABSTRACT

The present research entitled *Proposal of the creation of an Office of Paradiplomacy to promote the internationalization of the Provincial Municipality of Chiclayo*, has as main objective to propose this Office, which through various communication strategies aims to place Chiclayo on the international scene so that can participate in the activities of the international agenda. In turn, the work areas, activities, channels and communication products that are needed to complement the work of said office as well as the monitoring of it through a complementary record are determined.

This research is developed with a qualitative approach and a phenomenological model, having as main research instruments interviews with specialists in the subject and the main authorities of the municipality, who have contributed to deepen the topic and develop the proposal. Among the main results have been obtained: the dynamics that the office will maintain, as well as professional profiles, schedules, activities, lists of actions and budgets.

Keywords: Office - International communication - Paradiplomacy - Municipality - Internationalization

PRESENTACIÓN

En un mundo globalizado como este, la Paradiplomacia municipal es una herramienta de Comunicación Internacional utilizada por muchos gobiernos locales, la cual les permite formar parte del escenario internacional y participar activamente de las actividades que en él se desarrollan.

La idea errónea que se tiene sobre las municipalidades y un trabajo monótono cada vez se ve más lejana, pues muchas son las ciudades cuyas municipalidades trabajan de manera independiente al gobierno central manejando sus propios recursos y su propia información, logrando así que por sí mismas se conviertan en actores internacionales.

Ciudades como Québec son ejemplo claro de cómo la paradiplomacia fomenta el desarrollo y de cómo la internacionalización de un gobierno municipal no es imposible. La creación de una imagen propia desligada a la del gobierno central no es tarea fácil, pero sí necesaria.

En el Perú, este es aún un tema poco abordado, pues se vive dentro de una centralización evidente. Sin embargo, ello no implica que no pueda existir paradiplomacia, sino más bien que es un reto para las municipalidades peruanas comenzar a formar a parte de la universalidad en la cual se vive.

Ante esta necesidad, nació esta propuesta, y debido a la condición histórica de la Municipalidad Provincial de Chiclayo y de la ciudad que gobierna, la cual presenta que a pesar de poseer muchos atractivos turísticos, riqueza e identidad, esta no ha sido explotada de la manera más idónea se torna factible la formulación e investigación correspondiente para impulsar, así, lo antes mencionado.

Esta investigación se planteó como objetivo principal la implementación de una Oficina de Paradiplomacia para promover la internacionalización de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, para ello se necesitó hacer un diagnóstico acerca de la situación actual de dicha municipalidad en cuanto a su vinculación con la sociedad internacional y así luego implementar las estrategias más adecuadas de acuerdo a su realidad.

Asimismo, tuvo como objetivos específicos determinar los objetivos y áreas de trabajo de la Oficina de paradiplomacia, actividades, mensajes y canales de comunicación que se deberían incluir, así como el presupuesto que se necesita para su implementación y por último desarrollar un sistema de monitoreo de las actividades de paradiplomacia municipal a través de una ficha.

El primer capítulo denominado Problema de investigación, comprendió la problematización tanto a nivel internacional, nacional y local sobre la realidad municipal paradiplomática. Esto conllevó a formular la siguiente pregunta: ¿Cómo será la propuesta de la implementación de una Oficina de Paradiplomacia para promover la internacionalización de la Municipalidad Provincial de Chiclayo? También, se presentó la justificación y objetivos de la investigación y por último, los antecedentes y fundamentos teóricos que fueron guía para el desarrollo de la misma.

En cuanto al segundo capítulo, el marco teórico, se encontró dividido en cuatro partes. La primera abarcó la paradiplomacia como modalidad de Comunicación Internacional para destacar esta relación crucial de ambos conceptos dentro de la investigación. La segunda, el tema de las municipalidades, su definición, estructura, entorno, dimensiones y funciones; así como la importancia de la descentralización. La tercera, el monitoreo de actividades mediante un diseño establecido para el logro de objetivos y mejoramiento de acciones. Y por último, el cuarto capítulo abordó el proceso el presupuesto municipal mediante fases y principales componentes.

En el capítulo tres denominado Marco metodológico, se encontró el enfoque, modelo y tipo de investigación utilizados. Además, se plantearon los instrumentos que se emplearon para la recogida de información. En este caso, las entrevistas a profundidad. Asimismo, se detallaron las técnicas de análisis, la determinación de la muestra y el objeto de estudio.

En el cuarto capítulo se vaciaron los resultados y se discutieron los mismos, los cuales fueron de gran importancia para la elaboración de la propuesta.

En el último capítulo se desarrolló la propuesta en sí, la cual describió de manera completa y detallada la dinámica que tendría la Oficina de Paradiplomacia de la Municipalidad provincial de Chiclayo y todas las características necesarias para que cumpla con sus objetivos trazados.

Finalmente, se presentaron las conclusiones, las cuales responden a los objetivos planteados de la investigación y demostraron la importancia de la misma.

Es importante mencionar entre los documentos más importantes que sirvieron como base para el desarrollo de esta investigación a los siguientes: Ley Orgánica de Municipalidades actual, el Plan de trabajo de la Municipalidad Provincial de Chiclayo 2015 - 2018 y la tesis titulada *Paradiplomacia, descentralización y los procesos de integración subnacional* (2008).

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Realidad problemática

1.1.1. Situación problemática

Durante muchos años, los principales y únicos actores internacionales fueron los Estados soberanos, que, a través de las embajadas, lograron internacionalizar las actividades realizadas por los diferentes países.

Sin embargo, las constantes transformaciones económicas, políticas y sociales y, por supuesto, la globalización hicieron que en el mundo surja una nueva forma de Comunicación Internacional denominada Paradiplomacia (Ponce, 2011).

La Paradiplomacia es una forma de Comunicación Internacional. Se define también como el conjunto de relaciones internacionales realizadas por las instituciones no centrales de un país, subestatales, regionales o locales, con el fin de promover sus propios intereses hacia el exterior (Ponce, 2011).

Es necesario destacar que la idea de Paradiplomacia surge de las discusiones académicas sobre el «nuevo federalismo», que tuvo lugar a finales de 1970 y principios de 1980. Este término fue utilizado por primera vez por los profesores Duchacek (1986) y Soldatos (1990) (Aguirre, 1999, citado por Ponce, 2011).

Así, la Paradiplomacia nace como tal en 1980 tras llegar a la conclusión que las relaciones generadas por los órganos subestatales, regionales y locales eran de vital importancia y que las actividades ligadas al comercio, inversión y cooperación sobrepasaban la responsabilidad del trabajo realizado por el Estado (Ponce, 2011).

Existen algunos antecedentes de gran relevancia como es el de la ciudad Québec que representa, probablemente, el caso más avanzado de participación internacional por parte de un Estado no soberano a nivel mundial. Antes que Canadá contara con una delegación en el extranjero, fue Québec en 1882 que pudo nombrar un representante en París.

En 1908, Québec inauguró una delegación en Londres y otra en Bruselas en 1915. Años después, Québec llegó a formar parte de la Agencia para la Cooperación Cultural y Técnica (Baltazar 1995, citado por Aldecoa & Keating, 2000).

La participación de las ciudades en el ámbito internacional tuvo sus comienzos después de la Segunda Guerra Mundial con el hermanamiento de algunas ciudades de la frontera entre Alemania y Francia, bajo la lógica de integración e interdependencia después del conflicto (Joenniemi y Sergunin, 2011, citado por Zidane, 2016).

Es importante señalar como un notable precedente histórico de internacionalización y hermanamiento de municipalidades la creación, en los años 80 del siglo pasado, de la Unión de Ciudades Capitales de Iberoamérica, España y Portugal. Su finalidad fue constituir un entramado moral de apoyo a un modelo de convivencia amistosa y de progreso solidario, sirviendo, a su vez, de sustento a la configuración de una conciencia comprometida con el buen entendimiento y el acercamiento entre las capitales de las naciones latinoamericanas y de la Península Ibérica.

Según Mogrovejo y Bastos (2014), en la Latinoamérica Chile inició un proceso de paradiplomacia en 1990 con la firma de convenios con otras regiones y hermanamientos entre municipios, logrando una integración del continente y fortaleciendo los vínculos con el

Mercado Común del Sur (Mercosur). Otro de las experiencias más positivas en la materia, fueron las de cooperación transfronteriza interregional denominada Zona de Integración del Centro Oeste de América del Sur (Zicosur), la alianza Aymaras Sin Fronteras y los comités de integración con provincias argentinas. Los intercambios, la asistencia técnica, la inserción en ciudades y circuitos de cooperación internacional (Mercociudades, Red de Autoridades para la Gestión Ambiental en Ciudades de América Latina y el Caribe, Organización Latinoamericana de Gobiernos Intermedios, Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas, URB-AL, Metrópolis, entre otros). Los vínculos, alianzas estratégicas, asociatividad entre entidades subnacionales, procesos de colaboración público-privadas, la firma de convenios marco de cooperación, etc.

Asimismo, la Paradiplomacia se ha utilizado en la literatura brasileña de relaciones internacionales para aludir al conjunto de actividades internacionales llevadas a cabo por actores no estatales: paradiplomacia privada, paradiplomacia no gubernamental; pero también paradiplomacia municipal y de estados federados. Este fenómeno ha aumentado, tanto cuantitativa como cualitativamente, desde el comienzo de los años 1990 en Brasil gracias a los cambios estructurales que se han producido en el orden mundial y a las transformaciones políticas del país (Milani y Ribeiro, 2010).

Para este caso, a través de una propuesta de enmienda constitucional en el Congreso Nacional Brasileño, los estados federados, el Distrito Federal (Brasilia) y las municipalidades contaron con el apoyo constitucional para promover estrategias internacionales y acuerdos de cooperación técnica con socios internacionales (Milani y Ribeiro, 2010).

En el caso de México, Velázquez y Domínguez (2007) señalan que existen razones claras para el desarrollo de la paradiplomacia. La primera es el crecimiento de la globalización y la interdependencia económica, que desemboca en la segunda, que es la competencia de los mercados internacionales. En este caso, muchas regiones tienen productos o coyunturas concretas que pueden explorar en el mercado internacional. La tercera es la gradual apertura democrática del sistema político mexicano, lo que deviene en el poderío de las entidades federales. Ello conlleva la cuarta razón, que es la descentralización de las políticas públicas, específicamente en la promoción económica y turística del sector. La última es una temática que ha tomado suma importancia en la agenda interna: la migración.

En el caso de Argentina, según Martínez (2002), la constitución de la denominada región centro en 1998, que incluye a las provincias de Córdoba y Santa Fe, fue una iniciativa regionalista que fue formalizada por los gobernadores de ambas ciudades y que se sustentó en una coalición localizada pro desarrollo económico, conformada por actores regionales. En particular, puede señalarse el interés demostrado por el empresariado regional toda vez que los actores más representativos del sector económico-productivo empresarial (comercial, industrial y agrícola-ganadero) se constituyeron en los impulsores primeros, más permanentes y activos de esta instancia de integración. Esta coalición imagina la asociación entre las dos provincias más pujantes del interior, con su potencial de complementariedad y de aprovechamiento de sinergias, como un mecanismo de equilibrar la distribución del poder territorial dentro del Estado argentino. Lo que evidencia que también desde la sociedad se ejerce algún tipo de poder que forma parte de la agenda política para la consecución de objetivos comunes.

Por otro lado, en Colombia, los procesos de paradiplomacia en Colombia se constatan en los indicadores de cooperación internacional; considerada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), uno de los pilares sobre los cuales sería posible construir mancomunadamente soluciones en materia económica, social, cultural y humanitaria para el mejor bienestar de la humanidad. Es así, que desde la firma de la Carta de las Naciones Unidas, después de la Segunda Guerra Mundial, se ha demostrado que a partir de allí han surgido varias entidades internacionales sobre este tema, tanto del ámbito estatal como multilateral.

Es así, como la comunicación internacional se ido convirtiendo en un instrumento invaluable para obtener reconocimiento y fortalecerse en la escena local, nacional y mundial como actor y agente de cambio siendo protagonista e impulsor de desarrollo.

En este sentido, es relevante comentar, a nivel nacional, la inclusión de Trujillo (Perú) en el primer grupo de ciudades piloto de un programa de asistencia técnica a los gobiernos de ciudades intermedias de la región; es decir, que cuyo producto bruto va en ascenso y cuya población crece por encima del promedio de sus países (Cerqueria, 2014).

Esto sumerge a Trujillo en una categorización de ciudad emergente/intermedia, en la que se ha incluido a los múltiples actores: municipalidades distritales de la provincia, Gobierno Regional, organismos estatales descentralizados, cámaras de comercio, la sociedad civil, la academia y el sector privado (Cerqueira, 2014).

Por su parte, Chiclayo no cuenta aún con una oficina que vele por sus actividades de comunicación a nivel internacional; siendo, la oficina de Relaciones Públicas la única área encargada de la difusión de sus acciones y actividades.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cómo será la propuesta de la creación de una Oficina de Paradiplomacia para promover la internacionalización de la Municipalidad Provincial de Chiclayo?

1.1.3 Justificación e importancia

Esta investigación es necesaria para la Escuela de Comunicación de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, porque implica estudiar una nueva modalidad de la Comunicación Internacional denominada Paradiplomacia, además, servirá de consulta para futuras investigaciones.

Al mismo tiempo, es conveniente para la ciudad de Chiclayo, pues cuenta con las características necesarias para buscar su internacionalización. El creciente comercio, su ubicación geográfica y patrimonio histórico avalan esta postura.

Es práctica, porque su fin último es proponer la creación de una oficina que, a través de la Comunicación Internacional, promueva las actividades de la Municipalidad Provincial de Chiclayo hacia el exterior.

Por último, es relevante, porque esta investigación servirá de ejemplo para otras ciudades que busquen internacionalizarse y apuesten por crear una oficina de paradiplomacia, tan necesaria para la comunicación de sus actividades e intereses en el exterior.

1.2. Marco de referencia del problema

1.2.1. Antecedentes del problema

La tesis doctoral titulada *Las ciudades como actores políticos en las Relaciones Internacionales* desarrollada por Vanessa Marx de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Autónoma de Barcelona (España) en el 2008, tuvo como objetivo estudiar -a profundidad- la influencia de lo global en lo local, así como el tema de la diplomacia de las ciudades. Asimismo, como objetivos estratégicos verificar si son actores políticos

relevantes en el escenario internacional y analizar los aspectos internos y externos de las ciudades como actores en las relaciones internacionales.

Esta investigación concluyó que las entidades subnacionales son sujetos internacionales que cuentan con limitaciones en su actuación, por depender de las disposiciones que dictaminan los gobiernos centrales. En ese sentido, al igual que la mayoría de sujetos internacionales no pueden pretender ser sujetos plenos en dicho ámbito. Sin embargo, gracias a la cooperación descentralizada, los beneficiarios y cooperantes reducen la asimetría que se presenta cuando se negocia a niveles superiores; por esto, la mayoría de entidades subnacionales vienen implementando sus propias oficinas, secretarías o gerencias, encargadas del manejo de las relaciones internacionales.

La conexión que se tiene con esta investigación es que permite reconocer a la ciudad de Chiclayo como actor internacional; asimismo, reconocer la necesidad de contar con estrategias de comunicación internacional que servirán para que la Municipalidad Provincial de Chiclayo forme parte del Complejo Relacional mediante una oficina que gestione sus relaciones hacia el exterior.

En la misma línea, la investigación titulada *Por una cooperación descentralizada de calidad: reflexiones para avanzar hacia una mayor eficacia* realizada por el español Ignacio Martínez en el 2011 tuvo como objetivo abordar la agenda internacional y sus implicaciones para la cooperación descentralizada, centrándose en el análisis de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra. A su vez, trató la situación de la cooperación descentralizada en España e incluye propuestas para su mejora.

Señaló, de igual modo, que en las últimas décadas, y de manera muy intensa en los últimos años, se han producido profundos cambios en el escenario internacional que han tenido grandes repercusiones en el sistema de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD).

Concluye que la dinámica del proceso de globalización, la creciente descentralización política y administrativa de buena parte de los Estados del mundo y la emergencia de una sociedad civil global han alterado los roles tradicionales de numerosos actores en el sistema de cooperación internacional. Fruto de estas transformaciones los gobiernos descentralizados y la sociedad civil, a través de sus organizaciones y diversas formas de expresión, han alcanzado un protagonismo desconocido en décadas anteriores.

La relación con esta tesis es directa y contribuye a un análisis profundo en cuanto a roles tradicionales y modernos, así como acciones, actividades y distintas formas de

participación que la Municipalidad Provincial de Chiclayo tendría que gestionar y actualizar como agente internacional; pues se ha identificado a la descentralización del Estado como aspecto básico de desarrollo en el Perú, reconociendo a las ciudades como agentes y actores internacionales que mantienen vínculos de comunicación internacional como tales y la exigencia de la presencia de las mismas dentro del escenario y sociedad Internacional.

Según investigación la *Paradiplomacia latinoamericana y su posible aplicación en la zona de frontera colombo venezolana* de Johanna Mogrovejo Andrade y Liliana Bastos Osorio desarrollada en la Universidad Francisco Paula Santander en Colombia en el año 2014, en América Latina, el quehacer internacional de los actores subnacionales es una realidad emergente que, con sus matices y diferentes intensidades, cobra mayor fuerza y tiende a consolidarse. Esta tesis buscó que a través de una revisión de los procesos de paradiplomacia en Latinoamérica y algunas regiones de Colombia; un estudio teórico de los conceptos y un análisis descriptivo de casos y resultados, se pretenda establecer si la paradiplomacia aplicada refleja resultados en la integración de América Latina, si es posible su uso en la zona de frontera colombo-venezolana, si aplica de manera positiva y aporta a la integración de América Latina siendo una herramienta para fortalecer lo local e insertarse en lo internacional sin afectar la política exterior colombiana y si puede utilizarse en la zona de frontera como estrategia para mejorar las relaciones económicas, sociales y políticas de la región, sobre todo del lado Norte de Santander

Esta investigación concluyó que el uso de paradiplomacia en América Latina se refleja en el crecimiento económico de las regiones. Al estructurar este sistema, las fronteras deben tener en cuenta lo local para alcanzar lo internacional, el concepto e importancia de la glocalización y entender que la zona de frontera debe prepararse para internacionalizar la región a través de esta herramienta. También se deben establecer acuerdos de cooperación y hermanamientos en las regiones, sobre todo las fronterizas, para afrontar problemáticas comunes de tipo económico, social y ambiental. Esto demuestra las razones principales de la práctica de la paradiplomacia en ciudades y su gran aporte al desarrollo de la misma.

Por otro lado, la tesis titulada: *Paradiplomacia, descentralización y los procesos de integración subnacional: un análisis de interdependencia compleja para el caso de los municipios en Chile* de Juan Carlos Aguirre Avaria, desarrollada en la Escuela de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano

en el 2008, tuvo como objetivo analizar y explicar los alcances de la actividad paradiplomática de los Municipales en Chile, a partir del proceso de glocalización, indagando, como parte de sus objetivos estratégicos sobre el número de Municipales chilenas que realizan relaciones paradiplomáticas y el número de iniciativas exteriores de las municipalidades chilenas. Asimismo, cuáles son las motivaciones que utilizan para establecer relaciones paradiplomáticas, así como también conocer sus contrapartes, analizar cualitativa y cuantitativamente la información con respecto a la actividad internacional de las municipalidades y los casos más relevantes, dando así una explicación al fenómeno de la internacionalización de las municipalidades y contribuir al desarrollo de las Relaciones Internacionales mediante la aplicación del modelo de interdependencia compleja.

Esta investigación llegó a la conclusión que a medida en que se incrementa la acción paradiplomática local, aparecen nuevas oportunidades e instancias para la cooperación descentralizada. Esto genera un proceso de integración subnacional creciente en Latinoamérica, en términos de la concepción transnacional y transfronteriza. Relacionándose, de este modo, con la presente tesis, pues sirve como guía de trabajo; muestra un análisis en cuanto a paradiplomacia chilena, describiendo el impacto positivo en cuanto a desarrollo y cooperación internacional que permiten los procesos de descentralización y que deben ser replicados para la propuesta dentro de la Municipalidad Provincial de Chiclayo. La investigación de Aguirre ayudará a tener una visión más detallada sobre la propuesta que se plantea y así contar con una investigación basada en antecedentes reales.

En la tesis titulada *Paradiplomacia: el posicionamiento de las entidades subnacionales en el escenario internacional*, desarrollada por John Ramiro Cusipuma Frisancho de la Facultad Internacional de Ciencias Sociales de la Universidad Complutense de Madrid (España) en el 2011 afirmó que el Estado, principal sujeto internacional, ha visto a lo largo de varias décadas, cómo otros actores se han ido incorporando en el espacio de las relaciones internacionales rompiendo el pensamiento tradicional cambiando así la dinámica internacional entorno a forma y agentes de acción.

Esta investigación presentó como objetivos específicos la descripción de nuevos sujetos en la escena internacional, así como los procesos de descentralización como motores de descentralización, teniendo en cuenta a los gobiernos regionales, locales e instituciones estatales que, con las limitaciones que les significa no ser sujetos internacionales plenos, construyen lazos jurídicos y de amistad con otras similares del

exterior, forman parte de regímenes y organismos internacionales que regulan actividades de los Estados y establecen lineamientos para conducirse en este ámbito, sin recurrir a los ministerios de relaciones exteriores de sus respectivos países.

Esta postura se relaciona de manera directa con la investigación planteada, pues lo que se pretende con ella es demostrar que los actores subestatales, como la Municipalidad Provincial de Chiclayo y otros, son capaces -de manera autónoma- de establecer relaciones de comunicación internacional, que les permita ser vistos dentro de la Sociedad Internacional como entes propios de internacionalización. A través de ello establecen una relación local–global dentro de la misma sin depender de otras instituciones para generar cambio e impacto.

Por otro lado, la tesis titulada *La multicausalidad y multidimensionalidad de la acción internacional de los actores subnacionales argentinos: el caso de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires* desarrollada por Victoria Natalizio del Centro Argentino de Estudios Internacionales en el 2007, cuenta como hipótesis de trabajo la presencia de los nuevos actores subnacionales en el escenario internacional y cómo se ha visto alimentada por factores externos (sistémicos) e internos y se ha traducido en un accionar de múltiples dimensiones, teniendo como objetivos detectar y describir aquellos elementos de la coyuntura internacional y nacional del momento en que aparece en escena el fenómeno de la internacionalización, identificar aquellas dimensiones en las que se expresa esta facultad de acción internacional de las unidades subnacionales; asimismo, aborda el caso de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) para, por un lado, detectar si se reproducen los mismos factores externos e internos mencionados a nivel macro, identificar si también operan otros elementos externos y/o internos de la CABA y, por otro lado, advertir algunas de las dimensiones en que se manifiesta su accionar internacional.

De esta manera, concluyó que la irrupción de los Estados subnacionales como nuevos actores de la escena internacional, puede ser apreciada a través de las diversas dimensiones que hoy caracterizan el desarrollo de las sociedades: económica, financiera, comercial, cultural, vinculadas al turismo, la salud, el medio ambiente, el control fronterizo, la prevención de delito, el tráfico, la suscripción de acuerdos con otros actores internacionales estatales, subnacionales, organizaciones gubernamentales regionales e internacionales.

Es así, como esta tesis afirma la importancia de la propuesta de la Oficina de Paradiplomacia dentro de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, pues esta serviría como forma de desarrollo. Aspectos como comercio, cultura y turismo son características importantes de la ciudad, que adecuadas a un correcto plan de comunicación internacional pueden ser expuestas ante un público para ser conocidas de manera global. Asimismo, mediante actividades y estrategias de comunicación internacional ir en busca del mejoramiento de aquellas dimensiones que aún faltan desarrollar y que se podría lograr mediante la cooperación internacional.

El artículo: *Paradiplomacia aymara: empoderamiento en la frontera* de Gilberto Aranda Bustamante y Sergio Salinas Cañas de Universidad Arturo Prat y Universidad de Chile respectivamente en el 2016, analizó la paradiplomacia fronteriza realizada por más de 50 municipios de Bolivia, Chile y Perú, llamada Alianza Estratégica Aymaras Sin Fronteras. La investigación demuestra que a pesar de la construcción histórica de identidades nacionales diferenciadas entre estos tres países, existe una inédita relación fronteriza.

Asimismo, afirmó que la historia muestra que desde el momento mismo de la llegada de los conquistadores europeos a territorio americano, los pueblos indígenas (PIS) pusieron en marcha diferentes formas de resistencia al poder invasor. Durante el siglo XIX, los PIS combinaron tácticas de resistencia militar y la negociación a través de la firma de tratados. En la época contemporánea, uno de los hitos más importantes fue el surgimiento del movimiento global por los derechos indígenas. En la década de los años setenta del siglo XX, los indígenas de América del norte estaban en proceso de creación de una nueva ideología y mayor cohesión social, más que ocupados de temas con la sociedad dominante. Esto demuestra la clara inclinación del indígena hacia la universalidad y salida de su zona propia de accionar en búsqueda de la sociabilidad hacia el exterior.

Esta investigación concluyó que la Alianza Estratégica Aymaras Sin Fronteras es un caso interesante para analizar procesos de encuentro, comunicación y mancomunidad entre grupos sociales ubicados en las fronteras de diferentes países, vecinos entre sí. Durante los últimos 15 años, la paradiplomacia fronteriza aymara unió a más de 50 municipios de Bolivia, Chile y Perú buscando cambiar la primacía de los intereses del capital

por condiciones de vida y trabajo adecuado para la mayoría de la población indígena y garantizar la reproducción de la vida humana en simbiosis con su entorno planetario.

Esta investigación se relaciona con la tesis que se presenta, pues explica el interés de las comunidades peruanas por buscar la internacionalización. Ello se logra a través de diferentes entes y actores que, a lo largo de los años y la historia, se han ido reconfigurando y cambiando de acuerdo a las necesidades y potencialidades de los involucrados.

Asimismo, la tesis titulada *Internacionalización de la educación superior - Paradiplomacia universitaria y la gestión de la comunicación en este proceso* realizada por Claudia Ruiz Gutiérrez de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Piura en el 2014, señaló que la sociedad actual internacional se ha ido reconfigurando y gestando cambios en su estructura, teniendo como objetivos analizar cómo se viene trabajando la paradiplomacia en el Perú y como esta se convierte en una estrategia de internacionalización de las universidades y diferentes actores internacionales a través de diversas herramientas de gestión de comunicación. Esto, debido a que el Estado ha perdido el monopolio en la capacidad de influir en los asuntos internacionales y nuevos actores ha empezado a cobrar protagonismo y a asumir un rol importante en la nueva estructura internacional. Todo ello, sin generar desencuentros ni rupturas entre ambos grupos (Estado y gobiernos centrales), sino, más bien, como una fusión de trabajo conjunto con diferentes herramientas en la búsqueda de desarrollo.

Es importante destacar el aporte de Mogrovejo y Bastos (2014), quienes indican que en el campo de las relaciones internacionales se recurre al concepto «nuevo regionalismo» que tiene valía para el logro de la integración regional, la descentralización política de los Estados y el desarrollo de la cooperación transfronteriza entre entidades subestatales, con el fin de constituir territorios en torno a un sistema mundial globalizado y fortalecer la glocalización para mejorar las relaciones entre regiones y generar una paradiplomacia que se ajuste a las necesidades locales sin interferir en la política exterior del Estado, al contrario, complementando el vínculo entre lo macro regional y lo micro regional. Esta paradiplomacia surge de entidades que fortalecen los lazos de hermandad entre regiones para una reestructuración de las relaciones económicas que se reconfigura con base a un mosaico global de economías regionales subnacionales.

Esta investigación concluyó que la creciente interconexión, el avance de las tecnologías y redes han ido configurando un mundo en el que la información se ha convertido en un instrumento para la consolidación de sociedades del conocimiento; sociedades que no se limitan al intercambio y flujo de información, sino que, desde una toma de conciencia por los problemas mundiales a fin de descubrirlos y contribuir con la solución de los mismos.

De esta manera, la relación con la investigación que se presenta, se resume en el análisis del intercambio de información entre los actores internacionales y como esta influye en la generación de nuevas y modernas sociedades interconectadas. De igual modo, describe la paradiplomacia como forma de comunicación internacional necesaria en todas las actividades desarrolladas en la actualidad.

Todo ello, sirve como base para elaborar la propuesta de la Oficina de Paradiplomacia dentro de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, permitiendo determinar cómo es la sociedad en la que se desarrolla la agenda mundial y como el Estado ha ido perdiendo la presencia predominante.

También, ha permitido analizar que a pesar de que en el caso peruano, el Estado aún ejerce mayor poder, las municipalidades (en este caso de Chiclayo) son actores internacionales importantes y que se necesita de una estrategia para incluirlas dentro de la Sociedad Internacional.

Por otro lado, la investigación de carácter nacional titulada *La articulación de la política de desarrollo fronterizo en el relacionamiento de los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales peruanos con sus contrapartes brasileñas en la frontera Perú-Brasil durante la última década (2001-2011)*; realizada por Luis Ahmed Cuti Sánchez de la Pontificia Universidad Católica del Perú, abarcó el tema de la paradiplomacia de los entes subestatales desde el Derecho Internacional Público como estrategia de comunicación internacional. Esta tiene como objetivos demostrar que el Estado juega un papel fundamental en el proceso de relacionamiento internacional; sin embargo, los actores subestatales también son trascendentales en el mundo moderno y globalizado. Para ello, analiza las principales consecuencias o posibles escenarios que se pueden producir a raíz de la política de desarrollo fronterizo.

La investigación concluyó que han aparecido nuevas formas poderosas no territoriales de organización económica y política en el ámbito global, tales como las corporaciones multinacionales, los movimientos sociales transnacionales y las agencias reguladoras internacionales, que señalan la creciente incidencia de actores no estatales en el sistema internacional. En ese sentido, se debe incluir necesariamente a los entes subestatales, entendidos como los Gobiernos Regionales y locales peruanos y la política exterior debe entenderse de una manera más amplia, de modo que para su formulación y ejecución participen entidades estatales (Gobierno central), así como también las no estatales (Gobiernos Locales, Gobiernos Regionales, ONG, sociedad civil, etc.).

Esta investigación demuestra de manera detallada y evidente la razón de incluir dentro de un modelo de comunicación y relaciones internacionales la presencia de entes subestatales como son las municipalidades. En este caso, la provincia de Chiclayo no debería estar alejada de esta realidad y debería estar dentro del escenario internacional, donde se necesita su participación de manera constante y directa y que hoy exige un estudio e investigación.

1.2.2. Bases teórico-científicas

En esta investigación, se ha creído conveniente considerar las siguientes teorías relacionadas con el tema de estudio:

▪ Tendencia universalista del hombre de Codón

Las llamadas sociedades universales o sociedades cerradas en su entorno son temas del pasado, pues el hombre es más consciente de que existe una sociedad mundial integrada por varias sociedades regionales que a pesar de sus diferencias se encuentran interconectadas.

La idea y tendencia hacia la universalidad está presente desde siempre en la naturaleza humana. Lo que ocurre en estos tiempos, es que hay una toma de conciencia más clara sobre ella. La universalidad es una de las notas más característica del hombre, la misma que ha sabido manifestarse en el deseo de una cooperación internacional que mejore las condiciones de la vida mundial (Codón, citado por Portugal, 2013).

Esta postura demuestra el sentido y esencia de la investigación planteada, ya que explica la disposición natural que el ser humano posee hacia la universalidad y salida de su entorno y

como siguiendo esta naturaleza ha buscado poco a poco la internacionalización mediante distintas formas y mecanismos y desde distintos grupos de los cuales forma parte.

Por esta razón, cada vez es más importante que todos los actores internacionales participen de la agenda y problemática internacional busquen formar parte de esta internacionalidad a través de múltiples estrategias, como por ejemplo la paradiplomacia de los estados sub estatales.

▪ **Paradigma de la razón comunicativa del complejo relacional de Pedro Lozano Bartolozzi**

El complejo relacional es un sistema comunicativo e informativo que está conformado por todos los actores internacionales, dentro de los cuales el Estado no es el único organismo que participa. Existen dos clases de actores internacionales: aquellos que generan un tipo de relaciones informativas no encaminadas conscientemente a influir en el complejo relacional y otros protagonizados por personas o grupos decididos a influir en el sistema (Lozano, 2001).

Todas las relaciones del complejo internacional tienen rasgos de internacionalidad y comunicabilidad y todos los actores que intervienen son considerados agentes de comunicación, por ejemplo, los actores de paradiplomacia.

Esta postura se inscribe en la Teoría General de Sistemas y se adopta como paradigma de la estructura social que conlleva la proposición de un modelo de comunicación transnacional y heterogénea, integrado por todos los actores con capacidad de actuación dentro de la sociedad internacional.

Este paradigma fundamenta la propuesta de tesis, debido a que la investigación postula la importancia de los agentes internacionales subestatales en la sociedad internacional, así como su acción en el mundo actual y asegura que todas sus relaciones se vienen dando a través de la comunicación internacional.

▪ **Teoría de independencia de Keohane y Nye**

Si bien el Estado sigue siendo nuclear en la interdependencia, ahora se encuentra matizado por el accionar de distintos grupos no estatales, transnacionales, organizaciones no gubernamentales, movimientos sociales y grupos de presión que, en buena medida, logran canalizar sus demandas internas hacia lo externo (Tokatlian y Pardo, 1990).

Esta teoría explica -de manera clara- por qué las municipalidades deben formar parte del escenario internacional y establece la importancia de la descentralización del poder del Estado dentro de las relaciones internacionales y cómo es que estas necesitan de dichos actores.

Esta investigación se encuentra fundamentada por estudios académicos, que explican el porqué de la importancia de las relaciones internacionales por parte de todos los actores de la sociedad y cómo la comunicación representa una estrategia fundamental para establecer dichas relaciones.

▪ **Teorías de la Sociedad de la Información**

Una de ellas es la planteada por Marshall McLuhan, quien analiza el impacto de la tecnología de los medios en la sociedad y detalla cómo es que ello permitió avances sociales tales como nacionalismo, industrialismo y alfabetización universal (Ontalba, 2007).

Por otro lado, el sociólogo Manuel Castells brinda en su trilogía «La Era de la Información», el análisis de las tendencias emergentes en el contexto global, explicando sobre el surgimiento de la sociedad en red, examinando los contextos políticos y sociales dentro de esta sociedad e incluyendo la integración y polarización en la cual la comunicación se vuelve global y hecha a la medida (Ontalba, 2007).

Estas teorías estudian cómo es que las Sociedades han avanzado y se han desarrollado gracias a la Comunicación, la cual ha evolucionado a gran escala permitiendo establecer distintos lazos de interconexión entre diferentes actores, en múltiples contextos y distintos momentos.

1.2.3. Definición de términos

- **Oficina**

Local destinado a algún trabajo. Puede tener distintas formas de organización y de distribución del espacio de acuerdo a la cantidad de trabajadores y a su función (Pérez, 2013).

Este es un lugar donde los trabajadores cumplen las actividades asignadas para el logro de objetivos. Principalmente, suelen ser: pequeñas, centralizadas, departamentalizadas y, parcialmente, centralizadas (Charchalac, 2008).

- **Comunicación Internacional**

Es el proceso de intercambio de información entre los actores internacionales. Pueden distinguirse diversas formas de practicarla y teorizarla. Entre estas hay que mencionar a la Diplomacia Pública de los Estados, la Paradiplomacia, la Diplomacia Ciudadana, el Periodismo Internacional, etc. (Terrones, 2013).

Como campo de estudio incluye todas aquellas interacciones entre estados, empresas, instituciones y personas en un mundo cada vez más globalizado e integrado a través de los medios de comunicación, en especial de Internet. Todos estos actores intervienen en los procesos de desarrollo de los países y en la construcción de sociedades justas (Caffarel y Rubira, 2017).

- **Paradiplomacia**

Relaciones internacionales realizadas por las instituciones no centrales de un país, subestatales, regionales o locales, con el fin de promover sus propios intereses hacia el exterior (Ponce, 2011).

Una forma de comunicación internacional (Terrones, 2013).

Se define también como la participación de gobiernos no centrales en las relaciones internacionales a través del establecimiento de contactos con entidades privadas o públicas del extranjero, con el fin de promover asuntos socioeconómicos y culturales, así como cualquier otra dimensión externa de sus competencias constitucionales (Zidane, 2016).

- **Internacionalización**

La internacionalización es el conjunto de actividades que se desarrollan con el fin de encontrar nuevos mercados que no constituyan su entorno geográfico natural (RAE, 2015).

También se define como un proceso que se desarrolla a lo largo del tiempo y que no es estático. Un paso o cambio que no se produce en un momento dado, sino que va evolucionando por diversas fases. Es un proceso, por tanto, que implica tiempo, evolución, a través de etapas y preparación (Fanjul, 2017).

Pérez señala que la internacionalización es el proceso a través del cual los gobiernos territoriales, conscientes de los desafíos y oportunidades a nivel internacional, se proyectan

hacia el exterior del país y atraen recursos hacia el interior de sus territorios, mediante acciones sistemáticas y el uso de ciertas modalidades de internacionalización (Pérez, 2014).

- **Municipalidad**

Es una entidad administrativa que puede agrupar una sola localidad o varias, pudiendo hacer referencia a una ciudad, pueblo o aldea y que deben percibirse y asumirse como plenos órganos de Gobierno Local (Vásquez, 2011)

Asimismo, se define como una organización encargada de la administración local en un pueblo o ciudad (RAE, 2015).

- **Chiclayo**

Chiclayo, tal como se escribe en la página *web* de la Municipalidad, es la ciudad capital del Departamento de Lambayeque, ubicada en la parte norte del Perú, a 13 km del litoral y 509 km de la frontera con el Ecuador.

Fue fundada con el nombre de «Santa María de los Valles de Chiclayo» y elevada a la categoría de ciudad el 15 de abril de 1835 por el entonces presidente y coronel Felipe Santiago Salaverry, el mismo que le confirió el título de «Ciudad Heroica».

Actualmente, Chiclayo es una de las urbes más importantes del Perú; ciudad comercial por excelencia, conocida como la «Capital de la Amistad y Perla del Norte del Perú». La fundación de Chiclayo se remonta a la historia de los pueblos Mochicas o Yungas; pero también se debió al aporte de los españoles religiosos y a los naturales aborígenes.

1.3. Objetivos

1.3.1 General

Proponer la creación de una Oficina de Paradiplomacia para promover la internacionalización de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

1.3.2 Específicos

- Elaborar un diagnóstico de las actividades internacionales que desarrolla actualmente la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

- Determinar los objetivos y áreas de trabajo de la Oficina de paradiplomacia.
- Determinar las actividades, mensajes y canales de comunicación que la Municipalidad debe incluir en un plan de paradiplomacia para la creación de la Oficina.
- Crear una ficha de monitoreo de las actividades de paradiplomacia municipal.

1.4. Operacionalización de variables

VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTO
<p>Independiente: Propuesta de la creación de una Oficina de Paradiplomacia</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Diagnóstico -Objetivos -Estructura de la oficina -Actividades y mensajes de comunicación -Canales -Monitoreo -Evaluación 	Entrevista
<p>Dependiente: Internacionalización de la Municipalidad Provincial de Chiclayo</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Grado de presencia de la dimensión internacional en las políticas, instrumentos, actividades y resultados. -Grado de participación 	Entrevista

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. La paradiplomacia como modalidad de la Comunicación internacional

2.1.1. Comunicación Internacional en la era global

El término «globalización» empezó a ser utilizado hacia finales de los 60 y principios de los 70 del siglo XX, periodo en el cual se observó una creciente interdependencia económica, política y cultural en el sistema internacional y en el cual nació la necesidad de formular explicaciones a ciertos fenómenos locales y/o nacionales en función a acontecimientos internos y/o externos (Held y McGrew, 2000).

La globalización implica una mayor interacción entre actores, sociedades y acontecimientos separados por grandes distancias, que a su vez dan lugar a una mayor integración entre asuntos locales y externos de diversa índole (Held y McGrew, 2000).

Por ello, muchos actores hasta antes incógnitos dentro del escenario internacional, empezaron a formar parte de él y a participar de algunas actividades de manera activa y propia, diferenciándose así del gobierno central para tomar un propio protagonismo.

Ortiz indica que la integración de la tecnología, la imagen y comunicación política, las relaciones públicas y las diferentes disciplinas y subdisciplinas de la comunicación se han vuelto indispensables para el posicionamiento de instituciones, gobiernos, empresas y organismos no gubernamentales en el ámbito nacional e internacional. Esto debido, a que, en un mundo globalizado, la comunicación se ha diversificado con enfoques interdisciplinarios que toman en cuenta los aspectos políticos, sociales, económicos y culturales (Ortiz, s/f).

Alsina estima, como muy probable, que los seres humanos sean todos iguales en un sentido profundo; pero aquello que los diferencia es el proceso de socialización, en el cual los medios de comunicación tendrían mucho que ver. Es de especial interés lo que Alsina llama «comunicación intercultural mediada» (Alsina, 2001).

Este autor afirma que cualquier comunicación podría definirse como intercultural y que la calificación de la comunicación como intercultural se vuelve innecesaria. Así, señala que la única forma de aclarar la situación es constatar la existencia de una graduación en la diferenciación cultural.

Si bien es cierto, los seres humanos han sido socializados en una determinada comunidad lingüística en la que adquieren unas competencias comunicativas, para lo cual se necesita establecer una lengua común de interacción; esta competencia lingüística es una condición necesaria, pero no suficiente ni única para una óptima comunicación intercultural. Un requisito prácticamente imprescindible para la comunicación intercultural es que haya un cierto interés por culturas distintas de la propia; existiendo esto las formas alternativas de comunicación aparecen por añadidura.

Esto responde al papel preponderante que tiene y ha tenido la comunicación, como elemento clave, alrededor de la historia del hombre y que le ha permitido expandir fronteras y aumentar su notoriedad dentro de un mundo en el cual no todos son protagonistas. Comunicar su existencia a través de diferentes canales, que día a día va en aumento, es la herramienta por excelencia que permite, a pesar de no compartir muchas características, poder interactuar entre sí.

La Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid define la comunicación como un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes

para lograr comprensión y acción y añade que etimológicamente proviene del latín *communicare* que se traduce como «Poner en común, compartir algo» (Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid, 2016).

Asimismo, afirma que la comunicación es un elemento básico generador de la sociabilidad, es a través de ella que el hombre se nutre y preserva su carácter como ser eminente de convivencia, además de promover la solidaridad social y el espíritu cooperativo entre los grupos.

Ante esto, se puede concluir que una de las características principales de la comunicación es promover la armonía entre los grupos sociales. A continuación, se hablará sobre un tipo de comunicación (comunicación internacional), la cual estudia de una manera más global este rasgo.

Ortiz define la Comunicación Internacional como un campo de investigación que incluye varias formas de interacción globalmente, incluyendo la comunicación global vía medios de comunicación masivos, comunicación intercultural, y política de telecomunicaciones y que, así mismo ayuda notablemente, a través de múltiples actores, a las relaciones internacionales (Ortiz, s/f).

Por esto, la Comunicación Internacional debe partir de una visión global y una acción local para resolver los problemas regionales, considerando los actores y agentes que trascienden sus fronteras.

Fernández–Shaw postula que la Comunicación Internacional debe ser entendida como un campo interdisciplinario de las relaciones internacionales. Es decir, el nivel de comunicación internacional que se consiga desarrollar tendrá consecuencias en el mayor o menor logro de la comunidad internacional (Fernández–Shaw, 2001 citado por Portugal, 2013).

A mayor comunicación entre actores internacionales, mejores serán sus relaciones interdisciplinarias y, de esta manera, se logrará un contacto más efectivo entre ellos y la sociedad internacional, esto logrará unificar fronteras y trabajar por objetivos comunes.

Por otro lado, McClelland precisa que la Comunicación Internacional significa una categoría que abarca la estructura y el contenido de la corriente de mensajes sociales transmitidos a lo largo del tiempo y a través de las fronteras nacionales y cuyo alcance va más allá de las relaciones oficiales entre gobiernos (McClelland, 1997 citado por Portugal, 2013).

En la era global, la Comunicación Internacional presenta cuatro características significativas, las cuales son: su universalidad, audiovisualidad, interdependencia y el hecho de ser portadora de una deontología antropológica (Portugal, 2013).

Así, como consecuencia de la aparición de estas nuevas características y de las múltiples transformaciones económicas, culturales y políticas producidas por la globalización, nace la necesidad de aceptar una nueva forma de Comunicación Internacional denominada Paradiplomacia.

Es importante destacar la diferencia entre Diplomacia Pública de los Estados y Paradiplomacia. Por un lado, la Diplomacia Pública de los Estados tiene que ver con todas las actividades de Comunicación Internacional desarrolladas por un país con otro mediante la acción del Estado y su política exterior. A diferencia de esta, la Paradiplomacia desarrolla actividades entre actores subestatales o no de diversa índole sin la influencia del Estado ni de sus representantes.

2.1.2. Definición de Paradiplomacia

La paradiplomacia abarca aquellas relaciones internacionales que se enmarcan en una política de inserción internacional de los gobiernos locales y que están encaminadas a la transformación, provecho y desarrollo de las regiones del mundo (Rodríguez, 2004).

Otro concepto relevante es que es una red de interrelaciones con un reparto cambiante de actores que interactúan de distintas maneras, dependiendo del tema, los intereses en juego y de su capacidad para actuar, en un medio político multinivel (Hocking, 2000, citado por Rodríguez, 2004).

Asimismo, se caracteriza por su alcance parcial y la diferencia de objetivos, metas y *modus operandi* respecto al juego diplomático tradicional (Keating, 2000, citado por Rodríguez, 2004).

En síntesis, la paradiplomacia es una forma de comunicación internacional que implica la formación de una red donde diferentes actores, distintos al gobierno central, interactúan entre sí para lograr un desarrollo integral y fomentar su presencia en el escenario internacional.

Keating distingue una diplomacia regional enmarcándola en la cooperación transfronteriza y las relaciones interregionales.

A diferencia de la política exterior de los estados, esta no busca representar amplios intereses generales ni realizar una cobertura completa. Más bien pretende trabajar en la solución de problemas compartidos, que por el alcance de la globalización y las limitaciones propias, no se pueden resolver sin ayuda. Las

razones son: políticas, culturales y económicas (Keating, 2000, citado por Rodríguez, 2004, p. 5).

La Paradiplomacia conlleva también al enfrentamiento entre dos paradigmas de las relaciones internacionales, uno relacionado con la interdependencia compleja, que contempla el pluralismo de actores, es decir, de la sociedad mundial y el otro, estado-céntrico llamado tradicional, basado en el realismo político (Rodríguez, 2004).

Por otro lado, Duchacek y Soldatos comentan que la Paradiplomacia consiste en los contactos, actividades, procesos e iniciativas externas entre gobiernos no centrales y otros actores internacionales: gobiernos locales, empresas privadas, organizaciones, etc. (Duchacek & Soldatos, 1990, citado por Aldecoa y Keating, 2000).

Se puede afirmar que el término «Paradiplomacia» implica internacionalización a través de diferentes agentes que pretenden formar parte e influir en el mundo globalizado. Algunos de ellos corresponden a los llamados actores internacionales.

2.1.3. Actores internacionales y Paradiplomacia

Barbé define al actor internacional como «aquella unidad del sistema internacional que goza de habilidad para movilizar recursos que le permitan alcanzar sus objetivos, que tiene capacidad de ejercer influencia sobre otros actores del sistema y que goza de autonomía» (Barbé, 1995 citada por Portugal, 2013 p. 74).

Merle indica, por su parte, que se puede considerar actor internacional a toda autoridad, todo organismo capaz de desempeñar una función en el campo social, en la escena internacional y afirma que la identificación del sistema internacional solamente con la participación del Estado sería una reducción abusiva y un empobrecimiento del contenido de la realidad (Merle, 1981, citado por Portugal, 2013).

En el complejo sistema de interacciones en el que desarrolla la vida internacional actual, el papel de los actores internacionales como agentes de comunicación es fundamental, pues cada uno desempeña un papel diferente dentro del complejo (Sotillo, s/f).

El actor internacional es todo grupo social que, considerado como una unidad de decisión y actuación, participa eficaz y significativamente en aquellas relaciones definidas previamente como fundamentales para la estructuración y dinámica de una determinada sociedad internacional (Calduch, 1991).

Sotillo, por otro lado, afirma que en el contexto de la sociedad internacional actual, se define al actor como aquella identidad cuyo comportamiento o acción incide en la vida internacional. Estos pueden ser desde los representantes de las súper potencias hasta los participantes de los juegos olímpicos (Sotillo, s/f).

Asimismo, indica que los Estados ocupan un lugar preponderante en el escenario internacional, pero sería incorrecto considerarlos como los únicos. El papel de las organizaciones es cada día más importante en las relaciones internacionales tanto gubernamentales (ONU, OTAN, OCDE, etc.) como las llamadas fuerzas transnacionales que agruparían a las organizaciones no gubernamentales y a las empresas multinacionales. Sin embargo, el elenco de actores internacionales no acaba ahí, pues hay que hacer mención a las organizaciones internacionales de carácter diverso: religioso (Iglesia Católica), político, asistencial, humanitaria (Cruz Roja), deportivo (FIFA), etc. (Sotillo, s/f).

Ante ello, se puede destacar que los actores partícipes de la sociedad internacional son diversos, múltiples e independientes. Cada uno juega un papel diferente dentro del ámbito de su competencia y en conjunto conforman el escenario mundial donde se desarrollan todas las actividades que involucran comunicación.

Los trabajos de Keohane y Nye hicieron que se reconozca plenamente la existencia de actores internacionales diferentes al estado central. Ellos expusieron que el sistema internacional era la suma de un múltiple número de actores. Entre los subsistemas internacionales se encuentran los gobiernos no centrales, término utilizado para llamar a todas aquellas autoridades locales, regionales y de ciudades que se van abriendo espacios en el ámbito exterior buscando oportunidades para plantear sus intereses y visiones (Rodríguez, 2004).

Hocking indica que:

Los GNC (gobiernos no centrales) están situados en un medio diplomático complejo que no reconoce los territorios exclusivos de lo doméstico y lo internacional, sino que los mezcla de varias maneras bajo la influencia de una serie que se sitúan en niveles políticos diferentes (Hocking, 2000, citado por Rodríguez, 2004, p. 4).

Por su parte, Rosenau propone un cambio de óptica en el cual las relaciones internacionales no deben seguir analizándose a partir de la soberanía y los recursos, es decir, el Estado y su potencia, sino a través de la identificación de los actores de Paradiplomacia, tratando de reconocer las estructuras de autoridad y espacio de acción (Rosenau, 1990, citado por Rodríguez, 2004).

Asimismo, la función comunicativa compete a las organizaciones internacionales como instrumentos de encuentro, diálogo y actuación, situando así a la comunicación como herramienta de internacionalización (Lozano, 2001).

Se define, entonces, como actor internacional al agente de comunicación que, con autonomía y ayuda de diferentes herramientas, logra ejercer influencia en el sistema internacional. Sin embargo, estos se diferencian uno del otro debido a su naturaleza; es decir, algunos ejercen la Diplomacia pública a través del Estado y sus representantes, mientras que otros actores lo hacen a través de la Paradiplomacia u otras formas de Comunicación Internacional.

2.1.3.1. Clasificación de actores de paradiplomacia

Portugal realiza una clasificación de actores internacionales destacando dos grupos: actores estatales y no estatales. Dentro del primer grupo se encuentra el Estado y las organizaciones intergubernamentales y, dentro del segundo, las denominadas fuerzas transnacionales (Portugal, 2013).

Para fines de esta investigación, se detallará la conformación del segundo grupo, pues al ser la Paradiplomacia un tipo de comunicación internacional donde interactúan actores distintos al Gobierno Central, se necesita abordar esta clasificación de manera más profunda.

Merle explica que las llamadas fuerzas transnacionales escapan al control de las autoridades gubernamentales y están representadas por toda persona o grupo con influencia y poder dentro del sistema internacional (Merle, 1981, citado por Portugal, 2013).

A continuación, los más importantes actores de paradiplomacia:

- **Organizaciones no gubernamentales (ONG)**

Las organizaciones no gubernamentales son asociaciones de grupos de personas o individuos que pertenecen a países diferentes y sin fines lucrativos. Su origen es privado y

espontáneo caracterizado por su solidaridad y la promoción de un mismo fin para sus socios (Lozano, 2001).

While señala que una gran parte de la población mundial está en contacto con estas organizaciones y se encuentran presentes actuando a favor o en contra de múltiples temas de interés colectivo (While, 1980, citado por Lozano, 2001).

Por último, Lozano señala que las ONG más importantes y activas en la actualidad son las humanitarias. Por ejemplo: la Cruz Roja, Cáritas, Médicus Mundi, Periodistas sin fronteras, Greenpeace, etc.

- **La persona humana**

Reynolds escribe que los individuos no dejan de ser actores internacionales, pues cualquiera de ellos con una hazaña o acto memorable puede presentar protagonismo en el sistema (Reynolds, 1982, citado por Lozano, 2001).

Lozano añade que interesan, especialmente, aquellos individuos que desempeñan una cierta autoría en el complejo relacional. Tales como los jefes de grandes artistas, científicos, escritores, etc.

Ante esto, podemos decir que la persona, de acuerdo a la influencia que tenga o poder que ejerza, puede desempeñar un rol importante dentro de la sociedad internacional, pues tiene presencia propia y su nombre genera interés o acciones dentro de la misma.

- **Los grupos y organizaciones sociales**

Si las personas, individualmente consideradas, pueden estimarse actores, los grupos sociales también forman parte de él debido a su gran influencia en el mundo que los rodea (Lozano, 2001).

Los grupos, al igual que las personas, que ejerzan influencia tienen un papel preponderante dentro de la sociedad internacional, pues es a través de esta influencia que pueden generar acciones propias de comunicación internacional, las cuales permiten que su misión, ideología, o principios sean reconocidos de manera global.

- **Las empresas trasnacionales**

Lozano explica también que la existencia de poderosas empresas mercantiles no es un fenómeno nuevo. Estas han surgido utilizando la internacionalización como pieza clave de su protagonismo en la Sociedad Internacional.

Roig describe a la empresa multinacional como un ente organizador de conjuntos productivos diversos que tienen ubicación distinta en naciones, toma de decisiones centralizadas, capacidad de realizar transferencias de capital y operar sobre el mercado internacional, elevado volumen de negocios que les permite una sólida autonomía, vinculación o no a un país determinado y origen privado (Roig, 1982, citado por Lozano, 2001).

García-Villar señala que las empresas multinacionales son actores internacionales con influencia económica y política (García Villar, 1999, citado por Lozano, 2001). Esto debido a que muchas veces sus actividades generan repercusión a nivel mundial, ya sea por la actividad económica a la cual se dedican, por su reputación, posicionamiento dentro de mercado o personas que la representan.

- **Iglesias y confesiones religiosas**

Truyol indica que durante la historia las motivaciones religiosas tuvieron mayor relevancia internacional que las propiamente políticas (Truyol, 1974, citado por Lozano, 2001). A partir de ello, se puede señalar que las iglesias representan un actor internacional propiamente dicho, que mueven masas y que motivan al mundo a desarrollar muchas actividades de comunicación con el mismo mensaje y el mismo fondo, pero en diferentes idiomas, en diferentes contextos y con enfoques de acuerdo a la realidad en la que viva cada país.

Lozano indica que las principales culturas y civilizaciones estuvieron vinculadas a distintas confesiones. Estas destacan por su peso, en la escena internacional las iglesias cristianas, especialmente la católica, el islam, el judaísmo y el hinduismo, seguidas por confucionistas, taoístas, budistas, sintoístas y otras (Lozano, 2001).

- **Ciudades y pueblos**

Existen otras entidades de naturaleza subestatal que tienen una presencia en el complejo relacional internacional. Las ciudades, especialmente las grandes urbes, las regiones

históricas y autonómicas y los pueblos van cobrando una nueva importancia en la emergente sociedad internacional de la época global (Lozano, 2001).

Asimismo, Salomón afirma que no cabe duda que las ciudades adoptan un papel cada vez más dinámico y que cooperan, compiten, declaran, forman grupos de interés, crean su propio aparato diplomático, se promocionan, etc. (Salomón, 1993, citado por Lozano, 2001).

Lozano explica que la existencia de una paradiplomacia municipal y una política exterior de ayuntamientos ha sido formulada por varios autores como Chadwick. Se puede citar como ejemplo concreto muy estable a los gobiernos regionales, los cuales desempeñan un papel importante en el sistema internacional (Lozano, 2001).

Justamente, son las municipalidades, el actor en el que se enfoca esta investigación, a través del estudio de la paradiplomacia municipal y su importancia debido al creciente desarrollo de los gobiernos locales dentro del escenario internacional. Esta forma de comunicación es importante y cuenta con ventajas para el avance sociocultural.

2.1.4 Importancia y ventajas de la paradiplomacia

Antes de abordar el tema de la importancia de la paradiplomacia es transcendental establecer las diferencias entre Relaciones Internacionales, Comunicación Internacional y Paradiplomacia.

Por un lado, las Relaciones Internacionales tienen como objeto de estudio a toda la sociedad internacional, la cual cuenta con diversos actores, que interactúan entre sí formando el llamado Complejo Relacional. Estos actores, como ya se ha explicado, pueden ser estatales y no estatales.

Por otro lado, la Comunicación Internacional estudia el proceso e intercambio de información entre estos actores, quienes -con sus distintas características- forman un sistema, que logra funcionar y cumplir objetivos teniendo como herramienta a la comunicación.

Como ya se ha explicado, la paradiplomacia es una forma de comunicación internacional, que toma como agentes del proceso de comunicación a actores no estatales y/o subestatales que establecen relaciones y estrategias propias hacia el exterior.

Así, la importancia que tiene la paradiplomacia puede ser vista desde varios aspectos preponderantes en el sistema internacional; los cuales, en conjunto, logran el correcto manejo de relaciones internacionales, a través de la comunicación. Dichos aspectos son los siguientes:

- En el ámbito económico, los gobiernos municipales buscan la inversión extranjera en su región (Dávila, Schiavon & Velásquez, 2001, citados por García, 2009). Por ello, la paradiplomacia desarrolla alternativas para crear un mayor movimiento en actividades económicas con el aporte de la comunicación.

- En lo social, los gobiernos no centrales, a través de la paradiplomacia, buscan crear un vínculo con el exterior para dar a conocer su cultura, costumbres, gastronomía, etc. (Dávila, Schiavon y Velásquez, 2001, citado por García, 2009). De esta manera, se podría atraer el turismo y se lograría mantener una relación cercana con migrantes de la región residentes en otras ciudades del mundo (García, 2009).

- La siguiente cita explica la importancia de la paradiplomacia dentro del aspecto político. Goldsborough se refiere al caso del Estado de California en los Estados Unidos de América de la siguiente manera:

Este estado es tan grande y sus problemas tan enormes, que precisa su propia política exterior. La economía determina las relaciones exteriores no solo de embajadas o ejércitos, sino más oficinas comerciales y funcionarios en otros países, su propio sistema de relaciones con naciones, un gobernador y una legislatura con la voluntad de representar nuestros propios intereses independientemente de Washigton (Goldsborough, 2000, citado por García, 2009, p. 86).

Ello explica que el gobierno central no puede cumplir con todas las necesidades existentes dentro de un país y que es necesaria la participación de otros actores de gobiernos no estatales para poder lograrlo.

Se puede señalar también como principales funciones de la paradiplomacia:

- Promover la comunicación y relaciones internacionales entre actores no gubernamentales sin influencia del Estado ni de sus representantes.
- Coordinar acciones de incidencia internacional como eventos culturales, tecnológicos, sociales, políticos y económicos entre ciudades y/o pueblos.
- Impulsar alianzas estratégicas con personas, grupos sociales, representantes de municipios, etc.
- Buscar el desarrollo a través de recursos y acciones propias de instituciones no gubernamentales.

La paradiplomacia es una valiosa forma de comunicación internacional, cuya principal ventaja es permitir a un gobierno no central internacionalizarse y promover sus propios intereses sin depender del Estado valiéndose de sus propias estrategias.

2.1.5. Estrategias y paradiplomacia

Actualmente, se habla de estrategias en todos los ámbitos: en los negocios, en la política, en la religión, en la cultura, y en cada aspecto de la vida diaria, como forma de explicar el por qué y el cómo de procesos, investigaciones y análisis de todo tipo.

Esta palabra se convirtió en una acepción de uso generalizado, que debe formar parte en toda la literatura relacionada con distintos campos del conocimiento. Así, se define como estrategia a la determinación de las metas y objetivos a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas (Chandler, 2002, citado por Contreras, 2015).

Mintzberg define a la estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece a secuencia coherente de las acciones a realizar (Mintzberg, 2000).

Por otro lado, puede definirse como el patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales de pensamiento y gestión y como fundamento de la planeación (Learned, Christensen, Andrews y Guth, 2008, citados por Contreras, 2015).

Ahora bien, existen diferentes tipos de estrategias de paradiplomacia, de acuerdo a cada contexto y a cada realidad dentro de donde se desarrollen las actividades de comunicación.

Las estrategias que han empleado los gobiernos no centrales varían de acuerdo a sus intereses, los gobiernos municipales, se organizan para crear redes internacionales para posicionarse o promover intereses con la otra parte en cuestión (García, 2009).

Por esta razón, los instrumentos que utilizan los gobiernos locales deben ser ingeniosos para conseguir una presencia internacional más seria; así por ejemplo lo son las oficinas de representación en otros países, la apertura de oficinas a nivel de gabinete local y la creación de comités de asuntos exteriores (Dávila, Schiavon y Velásquez, 2001, citados por García, 2009).

Existe otro instrumento importante, que es la creación de instituciones internacionales que reúnen a una misma región o regiones. Por ejemplo, los Estados que comparten frontera con otros estados, es el caso de la frontera de Estados Unidos de América y México (Dávila, Schiavon & Velásquez, 2001, citados por García, 2009).

Dentro de las estrategias de paradiplomacia se puede mencionar a los hermanamientos de ciudades, los cuales Bareth -uno de los fundadores del Consejo de Municipios y Regiones de Europa- define como el encuentro de dos municipios que deciden hacer pública su unión para actuar dentro de una misma perspectiva, contrastar sus problemas y para desarrollar entre ellos unos lazos de amistad cada vez más estrechos (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte - Gobierno de España, 2012).

Asimismo, los hermanamientos se conciben como un movimiento por el cual distintos pueblos y ciudades del mundo se unen para fomentar el intercambio cultural, educativo, artístico, deportivo, incluso profesional, mediante la puesta en marcha de proyectos que pueden ser de índole muy diversa (Asociación Cultural de hermanamientos de Villanueva de la Cañada). En otras palabras, para comunicarse más entre sí.

Otra estrategia de paradiplomacia es la creación de Oficinas de Relaciones Internacionales, Oficinas de Relaciones Públicas Internacionales, Oficinas de Comunicación

Internacional u Oficinas de paradiplomacia; cualquiera sea el nombre designado para esta área, la función vital que cumplen es canalizar información y gestionar acciones para generar contacto internacional y así las instituciones formen parte de la Sociedad Internacional con herramientas y objetivos propios.

2.2. Las municipalidades como agentes de comunicación

2.2.1 Definición

Según el artículo uno del título preliminar de la Ley Orgánica de Municipalidades (LOM) de Perú, los gobiernos locales son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan -con autonomía- los intereses propios de las correspondientes colectividades, siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización.

Del mismo modo, el artículo dos destaca la importancia de su autonomía política, económica y administrativa que ejercen, lo cual significa que la municipalidad tiene capacidad de autogobierno sin dejar de pertenecer, por esto, a la estructura general del Estado (Alfaro, 2008).

La LOM indica que las municipalidades provinciales y distritales son órganos del gobierno local, las cuales son promotoras del desarrollo local con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

Antes de abordar con exactitud el concepto de municipalidad, es importante diferenciarla del término municipio.

Alva define, jurídicamente, el municipio a partir de los siguientes conceptos legales:

El municipio se integra por un conjunto de familias que viven alrededor de un centro común, uno de legales círculos interiores que forma el Estado.

Asociación legal de todas las personas que residen en un término municipal.

El municipio es la asociación natural, reconocida por la ley, de personas y bienes, determinada por necesarias relaciones de vecindad, dentro del término que alcanza la jurisdicción de una Municipalidad (Alva, 2010, p. 35).

Se puede decir que el municipio constituye una unidad geopolítica económica y social determinada, mientras que la municipalidad es una institución que la representa.

Asimismo, la página de R&C CONSULTING diferencia los siguientes términos:

- El Municipio, considerado como la entidad que agrupa tres componentes interrelacionados: la población, el territorio y la organización local; y
- El Concejo Municipal, como órgano de gobierno municipal que cumple las funciones normativas y de fiscalización, integrado por el alcalde (sa) y los(as) regidores(as).

La municipalidad es definida como el órgano de gobierno local que emana de la voluntad popular. Son personas jurídicas de derecho público con autonomía económica y administrativa en los asuntos de su competencia (Alva, 2010).

También, se define como una entidad administrativa que puede agrupar una sola localidad o varias, pudiendo hacer referencia a una ciudad, pueblo o aldea y que deben percibirse y asumirse como plenos órganos de Gobierno Local que son auténticos órganos capaces de promover el desarrollo y democracia local (Vásquez, 2011).

Por otro lado, la página de R&C CONSULTING señala la existencia de tres tipos de municipalidades: municipalidades provinciales, ejercen el gobierno local en las demarcaciones provinciales; municipalidades distritales, ejercen el gobierno local en las demarcaciones distritales y municipalidades de centro poblados, se crean por ordenanza municipal provincial y ejercen funciones delegadas, las que se establecen en la ordenanza que las crea.

Por su parte, Fashsbender señala que la municipalidad es una organización, es decir, un grupo de personas, que según sus habilidades se encuentran divididas cumpliendo

diversas funciones a través de procesos, y utilizan insumos para brindar productos o servicios requeridos por otras personas (Fashbender, 2007).

En el mundo actual, las municipalidades no solo deben responder a la concepción tradicional de ser repartidores de agua, recogedores de basura o cobradores de impuestos; sino deben ser verdaderos entes de transformación y cambios para el municipio, donde su función principal sea lograr el desarrollo local, donde se alcance el desarrollo del ciudadano, buscando la satisfacción de sus necesidades tanto sociales como económicas, sin dejar de lado el desarrollo urbanístico para poder alcanzar un nivel de vida digno (Alva, 2008).

Por esta razón, las municipalidades deben ser excelentes agentes de comunicación para que puedan desarrollar una buena relación con la ciudadanía, la región, el país y el mundo global.

Así, es clara la realidad en las que se encuentran inmersas las municipalidades en la actualidad, pues son consideradas entes autónomos con visiones de desarrollo global para la ciudad y los pobladores de quienes depende su jurisdicción.

Debido a este nuevo enfoque, las municipalidades necesitan trabajar de forma más ordenada y sistemática a través de una estructura que le permita desarrollar sus actividades de la manera más idónea.

2.2.2 Estructura

La Ley Orgánica de Municipalidades (LOM) detalla en el Título II, artículo 4, la organización de los gobiernos locales:

Son órganos de gobierno local, las municipalidades provinciales y distritales. La estructura orgánica de las municipalidades está compuesta por el concejo municipal y la alcaldía.

Seguidamente, el artículo 5 describe la organización del concejo municipal:

El concejo municipal, provincial y distrital está conformado por el alcalde y el número de regidores que establezca el Jurado Nacional de Elecciones, conforme a la Ley de Elecciones Municipales. Este ejerce dos tipos de funciones: normativas y fiscalizadoras.

Ante esto, Mállap concluye que el Concejo Municipal es un Parlamento Local garantizado con ello un Gobierno colectivo, y viene a ser el espacio donde sus integrantes proponen debaten, y aprueban los lineamientos a seguir para lograr el objetivo principal que es la búsqueda del Desarrollo Local Integral de su jurisdicción (Mállap, 2013).

La LOM también describe en el Título III, capítulo I, artículo 27 la estructura orgánica municipal básica de la municipalidad e indica que comprende, en el ámbito administrativo, a la gerencia municipal, el órgano de auditoría interna, la procuraduría pública municipal, la oficina de asesoría jurídica y la oficina de planeamiento y presupuesto; ella está de acuerdo a su disponibilidad económica y los límites presupuestales asignados para gasto corriente.

Por otro lado, Fashbender explica que la dirección del gobierno local está bajo la responsabilidad del alcalde, quien es la máxima autoridad dentro de una municipalidad, y cuyo deber es resolver con liderazgo aquello negativo que observa el ciudadano y mejorar lo positivo que pueda encontrar, además, incorporar las propuestas y sugerencias de los diversos sectores (Fashbender, 2007).

La página de R&C CONSULTING define a la Alcaldía como el órgano ejecutivo del gobierno local, liderado por el alcalde, quien es el representante legal de la Municipalidad y su máxima autoridad administrativa.

El conocimiento, la comprensión y el análisis de esta estructura es útil para orientar las acciones dentro de la organización y considerar la existencia de los siguientes entornos dentro de la estructura municipal.

2.2.3 Entorno

Los gobiernos locales tienen un gran reto en el desarrollo local, orientado a generar calidad de vida, a través de un crecimiento económico sostenible en el largo plazo, en un marco de gobernabilidad y respeto al estado de derecho. Una buena gestión municipal debe

facilitar la cooperación eficiente entre los diferentes niveles de gobierno y los diferentes actores locales dentro del entorno.

2.2.3.1. Entorno económico

En su informe Doing Business 2003, el Banco Mundial declaró que el Perú tiene la quinta economía más informal del mundo (Fahsbender, 2007).

Fahsbender afirma que esto se debe a que se está estudiando muy poco, la potencialidad y posibilidades que tienen los gobiernos locales en promover el desarrollo económico local, por ejemplo a través del turismo, y solo se está tomando en cuenta a los servicios tradicionales.

Según el Diagnóstico de la Gestión Municipal-Alternativas para el Desarrollo de Samuel Torres, el 42 % de las municipalidades de la muestra, indican tener vínculos financieros básicamente con el Banco de la Nación que constituye la principal fuente de apoyo financiero municipal, seguido de las Cajas Municipales y cooperativas.

La Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal, Ley de Descentralización Fiscal y La Ley Orgánica de Municipalidades definen los parámetros de endeudamiento orientados a mantener la sostenibilidad financiera municipal; sin embargo, según este estudio solo el 16% cumple con lo establecido por las tres leyes antes referidas; el 42% cumple solo con lo dispuesto en la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal; y, el 21% de los municipios cumplen con la Ley de Descentralización Fiscal.

Dada esta situación, el estudio recomienda el replanteamiento de las reglas fiscales a fin de incorporar un mecanismo de ajuste gradual a una situación óptima.

2.2.3.2 Entorno físico

El entorno físico inmediato de las municipalidades es su circunspección geográfica, mientras que su entorno físico más evidente es la ciudad urbana. Sobre esto, existen teóricos o reales instrumentos técnicos que ayudan a su planificación y

ordenamiento territorial: catastro, plan director, mapa de riesgos, parámetros urbanos, etc. (Fahsbender, 2007).

La globalización, por otro lado, es una realidad innegable que debe tomarse en cuenta en el entorno físico, pues trasciende las fronteras tradicionales y ayuda a construir una ciudad atractiva a inversionistas o turistas.

El aspecto físico se vuelve importante en medida que se quiere aumentar la visibilidad dentro del escenario internacional, y a pesar de no ser un rasgo de vital importancia, representa notoriedad.

2.2.3.3 Entorno cultural

Los valores, creencias, mitos y actitudes de la sociedad cercana componen el entorno cultural del gobierno local. Es importante destacar que el nivel cultural de los ciudadanos, no debe confundirse con su nivel de instrucción. El nivel cultural se mide por el respeto de las normas, la urbanidad, el civismo, etc. Este requiere de esfuerzos grandes de promoción y desarrollo y, al mismo tiempo, necesita una capacidad fiscalizadora y coactiva del gobierno local (Fahsbender 2007).

El entorno cultural se vuelve indispensable a medida de que una ciudad busca tener presencia dentro del escenario local, pero también nacional e internacional; pues el nivel de cultura ciudadana permitirá que sus integrantes cuenten con un pensamiento que influya en acciones de internacionalización abriendo sus mentes y promoviendo acciones que generen el cambio.

Por esto, se afirma que no sirve de nada un entorno físico adecuado, cuando el entorno cultural lo deteriora. De la falta de cultura, se pasa al desorden y de allí, rápidamente, al caos.

El papel de la cultura en el desarrollo local constituye un enfoque de creciente aceptación. La cultura aporta a la cohesión social a través del uso del patrimonio cultural y natural, y de los espacios públicos y también, contribuye al fomento de la ciudadanía participativa en la medida en que da acceso a educación extra académica y a nuevas tecnologías por medio de centros culturales o de medios de comunicación alternativos.

La Municipalidad es un actor clave en el desarrollo cultural local, ya que el progreso en esta dimensión de la vida en sociedad requiere de la articulación con entidades que hagan de soporte institucional (Carvajal y Loayza, 2016).

2.2.3.4. Entorno político

La elección de alcalde y regidores proviene de una decisión política de la población, la cual cree que la gestión municipal tiene una connotación política en el entorno cercano al alcalde; sin embargo, esta connotación no solo existe en alta dirección, sino en varios niveles de la organización (Fahsbender 2007).

Este entorno cuenta con gran influencia dentro de la municipalidad, pues son ellos quienes dirigen las acciones y la comunicación, por lo que deben tener conocimiento sobre la paradiplomacia y su importancia para el desarrollo local.

2.2.3.5. Entorno social

Dentro del panorama social, muchos ciudadanos conscientes cumplen sus obligaciones personales y cívicas. Otros, en cambio tienen actitudes que van en contra del desarrollo local.

La sociedad será siempre la que determine el giro de los hechos dentro de un espacio y/o tiempo, por ello debe educarse a la población para fomentar un concepto amplio y correcto sobre comunicación a nivel local nacional y también internacional a través de capacitaciones y campañas sobre paradiplomacia, globalización, etc.

Algunas instituciones concretan relaciones francas y desinteresadas para mejor y fortalecer la estructura del entorno social. Dentro de ellas se encuentran las asociaciones de padres de familia, grupos de estudiantes universitarios, organizaciones religiosas, instituciones deportivas, etc. (Fahsbender 2007).

Fahsbender menciona algunos de los mecanismos de interacción y participación ciudadana previstos en la ley:

1. Referendo
2. Juntas vecinales

3. Comités de gestión
4. Denuncia de quejas o infracciones
5. Cabildo abierto
6. Participación del sector empresarial
7. Promoción de las organizaciones sociales
8. Comités de vaso de leche
9. Comedores populares

2.2.3.6. Entorno de comunicación institucional

En la actualidad, la importancia de la comunicación va más allá de ser solo un instrumento funcional. Hoy, la comunicación es considerada un factor eminentemente estratégico para la gestión de las organizaciones. En ese sentido, los nuevos modelos de gestión señalan que es una herramienta estratégica clave en la consecución de los objetivos corporativos. Desde esta perspectiva moderna, la comunicación ya no es vista como un instrumento de diseminación de información desde la cúpula directiva hacia los distintos niveles de la línea jerárquica ni como la herramienta del intercambio de información puntual sobre actividades de carácter operativa; sino más bien como una estrategia de vital importancia que permite la viabilidad de acciones y el cumplimiento de objetivos.

Así, al tener una función estratégica, sus objetivos se centran en la transmisión de valores, creencias, cultura, como elementos centrales de la identidad corporativa que pretenden proyectar hacia el exterior, con la finalidad de establecer una imagen positiva en la mente de sus diferentes públicos.

Ante esto, se puede señalar que el deterioro de la imagen de los gobiernos locales es tal que la mayoría de los ciudadanos tiene poca expectativa sobre su trabajo. Esto es natural, debido al abandono organizacional que muchas veces afrontan las municipalidades (Fahsbender, 2007). Esto se convierte en un problema debido a que las municipalidades deberían ser aliadas del desarrollo y no obstáculo del mismo.

Debido a su gran influencia en la población, los gobiernos locales deben buscar ser socios de expertos en la comunicación social. Es importante la participación ciudadana para que conozcan las actividades, programas, proyectos y obras que realiza el

gobierno local, pues cuando esto es secreto se genera desconfianza de las autoridades (Fahsbender, 2007).

Al mismo tiempo, Fahsbender señala que la dinámica entre el alcalde y los ciudadanos debe ser abierta y activa, a través de sugerencias y observaciones transmitidas a través de los medios de comunicación. Esto debido a que la comunicación es lo que permite conocer a las municipalidades las necesidades de la población bajo su mandato.

Debido a ello, el deterioro de su imagen provocaría una falla de la comunicación, pues la información relevante sería manejada entre los altos poderes dentro de la municipalidad y no sería destinada hacia los miembros de la comunidad, esto convertiría al alcalde en alguien inalcanzable al cual los ciudadanos no pueden dirigirse más que mediante papeles que lleguen a su despacho.

Esto demuestra la importancia del entorno de comunicación institucional, del cual depende el éxito de la organización y el clima que en ella se genere. Por ello, la Municipalidad no puede quedar aislada en el ámbito local, sino que debe proyectarse también a espacios más amplios y globales.

2.2.3.7. Entorno normativo y judicial

Los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia (Fahsbender, 2007).

Por ello, es importante prestar atención, principalmente, a las siguientes normas de carácter nacional:

- ✓ Constitución Política del Perú
- ✓ Decreto legislativo n.º 420-Código de tránsito y seguridad vial
- ✓ Decreto legislativo n.º 613-Código de medio ambiente y recursos naturales
- ✓ Decreto legislativo n.º 776-Ley de Tributación Municipal
- ✓ Decreto legislativo n.º 816-Código tributario
- ✓ Ley de bases de descentralización – Ley n.º 27783
- ✓ Ley de demarcación y organización territorial- Ley n.º 27795
- ✓ Ley de las elecciones municipales- Ley n.º 26864

- ✓ Ley de participación ciudadana- Ley n.º 26300
- ✓ Ley orgánica de municipalidades- Ley n.º 27972
- ✓ Ley orgánica del tribunal constitucional- Ley n.º 26435, etc.

Estas normas rigen el comportamiento de las municipalidades, sus funciones y reglamentos. Para fines de esta investigación, se conocerán algunos aspectos de la Ley Orgánica de Municipalidades.

2.2.3.8. Entorno interinstitucional

Otras instituciones del ámbito jurisdiccional e incluso de otros lugares se ven obligadas a interactuar necesariamente con los gobiernos locales. Por ejemplo, la Policía Nacional, el Ministerio Público y el Poder Judicial son instituciones de las que se requiere una importante interacción con los gobiernos locales, pues permiten que la ciudadanía viva en armonía (Fahsbender,2007).

Fahsbender explica que estas otras instituciones son el conjunto de la población, organizada o no, la empresa, los gremios y todos los organismos que componen el tejido social, estatal, económico, cultural, militar y religioso, juntas vecinales, gobierno regional, representantes diplomáticos, ONG, colegios profesionales, clubes, etc. (Fahsbender, 2007).

Según el Diagnóstico de la Gestión Municipal - Alternativas para el Desarrollo de Samuel Torres en Perú, el apoyo financiero de los organismos de cooperación se orienta básicamente al fortalecimiento institucional y de desarrollo de capacidades, así como a programas de financiamiento de desarrollo productivo en sectores estratégicos de la economía local.

El 58% de las municipalidades del Diagnóstico de la Gestión Municipal- Alternativas para el Desarrollo, indicó coordinar el manejo de programas con los organismos de cooperación, que se orientan a beneficiar directamente tanto a la institución como a la población. Para la ejecución de estos programas se destaca la presencia de las ONG Prisma ONG y Care, el Fondo Contravalor Perú Alemania, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el desarrollo (AECID), Fondo Italo Peruano, entre otros. (Torres, 2005)

2.2.4 Dimensiones de la municipalidad

2.2.4.1. Dimensión formal

Es la dimensión basada en una división del trabajo teniendo en cuenta un criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio, es decir, un proceso planeado. Generalmente, aprobado por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos.

Los grupos formales son creados deliberadamente por los jefes y/o principales autoridades y tienen la responsabilidad de ejecutar determinadas tareas para ayudar a la organización a conseguir sus metas. El tipo más prevaleciente de grupo formal en la organización es el grupo de mando, el cual incluye al gerente y a sus subordinados. La dimensión formal de las organizaciones consta de una serie de grupos de mando que se entremezclan. Los gerentes pertenecen a los grupos de mando constituidos por ellos y sus subordinados, y simultáneamente pertenecen a grupos de mando compuestos de sus colegas y de ejecutivos de nivel superior (Nosnik, 1995).

Desde el punto de vista formal, cualquier organización tiene una serie de dimensiones que la definen y que se denominan contextuales: entorno, metas y estrategias, estructura, tecnología organizacional, tamaño, edad y cultura organizacional (Fahsbender, 2007).

▪ Entorno

Por definición, todas las instituciones se encuentran inmersas en un entorno complejo. En principio, forman una red vasta de relaciones con diferentes actores, con respecto a los cuales deben de interactuar (Martínez y Montesinos, 2012).

Este es el ambiente generado por los actores que son ajenos a la organización. El entorno influencia a la organización y esta, a su vez, puede influenciar al entorno (Fahsbender, 2007).

Estos actores pueden ser instituciones públicas y privadas como colegios, universidades, etc.; proveedores, asociaciones, sindicatos, entre otros.

- **Metas y estrategias**

Para cualquier tipo de institución es de vital importancia enfocar una planificación estratégica basada en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de sus objetivos planteados. Este plan debe contener metas y estrategias claras alcanzables y medibles que definan el propósito y las técnicas competitivas que las distinguen de otras instituciones u organizaciones (Pimentel, 1999).

Asimismo, las metas definen su propósito y se consolidan en las llamadas Misión y Visión. Esta estrategia es el plan de acción que permite lograr las metas y sus resultados tangibles, que son la cartera de productos y servicios que recibe el ciudadano (Fahsbender, 2007).

La implementación de la planificación para resultados no es una tarea fácil para las entidades públicas, debido a que se trata de una metodología que surge no solo de buenas intenciones, sino que parten de decisiones estratégicas y voluntad política para impulsar un entorno de planificación, por objetivos y resultados, lo que implica necesariamente el apoyo decidido del gobierno de turno y su ente rector. En buena cuenta, su implementación requiere de un cambio de actitud por parte de las personas responsables en la toma de decisiones gubernamentales, puesto que bajo este enfoque se tiene que cumplir metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo que, posteriormente, se ven reflejados en resultados que deben generar bienestar a los ciudadanos (Contreras, 2015).

- **Estructura**

Es el diseño técnico y formal que determina las relaciones jerárquicas, la división y sistemas de trabajo, los perfiles y necesidades de personal para cumplir con las metas según la estrategia definida (Fahsbender, 2007).

- **Tecnología**

Se puede entender la tecnología como el conjunto de derechos y titularidades vinculadas a la propiedad industrial, además de cualquier conocimiento técnico aplicados a la fabricación de un producto o prestación de un servicio. Desde un punto de vista económico, es concebida como un instrumento trascendental para la integración de los Estados y las empresas en un proceso de globalización real, basado en el derecho al progreso y la libertad efectiva de los intercambios comerciales (Carle, 2014).

Esto se refiere a las herramientas tecnológicas y acciones para transformar la producción o elaboración de servicios hacia la población (Chiavenato, 2009).

Asimismo, son las acciones técnicas que ejecuta para cumplir su plan de acción, que se traduce, finalmente, en la prestación de los servicios o la elaboración y entrega de productos. Se incluyen también en esta dimensión, las actividades necesarias de coordinación y control institucional (Fahsbender, 2007).

▪ **Tamaño y edad**

Se refiere a la cantidad de personas que laboran y a la cantidad de diversidad de funciones, productos y servicios que proporciona. Asimismo, es necesario conocer su antigüedad (Fahsbender, 2007).

Como variables independientes, primero se presentan tres variables de control, que recogen las características personales de los trabajadores: edad, sexo, estado civil, además de otro conjunto de variables propias del trabajo, seleccionadas de las diferentes metodologías sobre la literatura de la calidad del empleo, tales como la jornada laboral, el ingreso mensual, la ocupación, la escolaridad, la pertenencia a sindicato, la contratación, el tamaño de la empresa, la antigüedad y las prestaciones laborales (Tejeda, 2014).

▪ **Cultura organizacional**

Según Chiavenato (2009), se define a la cultura organizacional como un sistema de creencias y valores compartidos que han evolucionado con el tiempo y que se desarrollan dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros. Esto establece la visión de los empleados y las repuestas ante problemas dentro de la organización.

Asimismo, costumbres, rutinas, ética individual y organizacional, creencias, etc., que aunque no están formalizados son cotidianos y se perciben dentro de la organización como parte de ella y que guían su proceder (Fahsbender, 2007).

Este elemento apunta fundamentalmente a que la cultura implica la comparación entre dos estructuras, ya que aquellas que fueron útiles anteriormente hoy dificultan la implantación de la estructura requerida por las nuevas estrategias organizacionales.

Desde este punto, la cultura organizacional es la suma de estructuras organizaciones informales, pasadas y actuales (Pucheu, 2014).

2.2.4.2 Dimensión estructural

Por otro lado, se encuentran las dimensiones denominadas estructurales, que son particulares de acuerdo a cada organización y están determinadas por estos parámetros internos: formalización, especialización, estandarización, jerarquía de autoridad, complejidad, centralización, profesionalismo y proporción de personal por función (Fahsbender, 2007).

Esta dimensión proporciona etiquetas para distinguir las características internas de una organización y crean una base para medirlas y compararlas.

Por ejemplo, la formalización es la cantidad de documentación escrita en la organización; la especialización hace referencia a las tareas organizacionales; se subdividen en puestos separados y se conoce como división del trabajo; la estandarización, por otro lado, es la extensión en la cual actividades con trabajos similares son desarrolladas de una manera uniforme; la jerarquía de autoridad describe quien reporta a quien y el tramo de control de cada autoridad; la centralización, se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar dediciones y que pueden ser centralizadas o descentralizadas; el profesionalismo, que es el nivel de educación formal y la capacitación de los empleados; y las proporciones de personal que tienen que ver con la dedicación de personas en varias funciones y departamentos de la organización (Chiavenato,2009).

Cuanto más alto es el nivel donde se toman las decisiones, más centralizada es una organización. Asimismo, cuanta mayor autonomía tienen los niveles inferiores de la jerarquía de la autoridad para tomar decisiones por sí mismos, más descentralizada es una organización. Por esto, la descentralización significa que las decisiones se toman por aquellas personas más cercanas al problema que surge, pero también implica una mayor necesidad de integración (coordinación y control) entre las diversas unidades que toman decisiones. En el caso de la formalización, se refiere al grado en que las normas explícitas y los procedimientos escritos gobiernan las actividades de una organización. Incluye la existencia de manuales de actividades, políticas escritas, descripciones de puestos, sistemas de gestión generales (Marín, Ruiz y Llano, 2015).

2.2.4.3. Dimensión informal

Sin embargo, también se debe tener en cuenta la existencia de una dimensión informal, la cual se teje implícitamente y configura la cultura organizacional.

Esta dimensión forma parte esencial dentro de la organización, pues, a pesar de que existe, es muchas veces no tomada en cuenta. Así es como se generan algunos conflictos internos, los cuales no permiten cumplir con los objetivos y deterioran la comunicación y clima organizacional.

Según Fahsbender, el primer elemento de esta dimensión es la red sociométrica, que es el conjunto de relaciones sociales que se generan a partir de sentimientos de atracción y repulsión y, en algunos casos, hasta el odio. En esta dimensión, se encuentran las relaciones de afecto natural, positivo o negativo que se han generado en años de convivencia entre personas que son parte de la organización (Fahsbender, 2007).

Por otro lado, Gibson afirma que esta es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal. Esta se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en diversas posiciones de la organización formal. Representa una forma de actividad ajena a la red de autoridad y al sistema de flujos de información regulados (Gibson, 1996).

Así, las municipalidades tienen múltiples dimensiones, características y funciones las cuales permiten que las sociedades puedan vivir en armonía y complementariedad.

2.2.4 Funciones de la municipalidad

Las municipalidades como órganos del Gobierno Local, y de acuerdo a la Constitución Política del Perú, ley de Bases de la Descentralización y a la Ley Orgánica de Municipalidades Ley n.º 27972, gozan de las competencias y diversas funciones (Alva, 2008).

En el Título V, capítulo I, artículo 73 de la Ley Orgánica de Municipalidades se describen las competencias y funciones específicas de los gobiernos locales:

Dentro del marco de las competencias y funciones específicas establecidas en la ley, el rol de las municipalidades provinciales comprende:

a) Planificar integralmente el desarrollo local y el ordenamiento territorial, en el nivel provincial. Las municipalidades provinciales son responsables de promover e impulsar el proceso de planeamiento para el desarrollo integral, correspondiente al ámbito de su provincia, recogiendo las principales propuestas en los procesos de planeación de desarrollo local de carácter distrital.

b) Promover, permanentemente, la coordinación estratégica de los planes integrales de desarrollo distrital. Los planes referidos a la organización del espacio físico y uso del suelo que emitan las municipalidades distritales deberán sujetarse a los planes y las normas municipales provinciales generales sobre la materia.

c) Promover, apoyar y ejecutar proyectos de inversión y servicios públicos municipales que presenten, objetivamente, externalidades o economías de escala de ámbito provincial para cuyo efecto suscriben los convenios pertinentes con las respectivas municipalidades distritales.

d) Emitir las normas técnicas generales, en materia de organización del espacio físico y uso del suelo así como como protección y conservación del ambiente.

Por otro lado, la Ley Orgánica de Municipalidades indica que las funciones de gobierno son las atribuciones y competencias que las autoridades municipales tienen para ejercer su mandato. Una municipalidad como toda organización tiene sus niveles jerárquicos y está constituido por: el Concejo Municipal y la alcaldía.

Ambos tienen la potestad de ejercer funciones de gobierno hacia la comunidad mediante ordenanzas, acuerdos y decretos de alcaldía.

Por su parte, las funciones de administración corresponden cumplirse desde el primer nivel ejecutivo que es el alcalde, luego el gerente municipal y los demás niveles jerárquicos administrativos de la municipalidad. En el caso de las municipalidades pequeñas, estas funciones se ejecutan a través del alcalde y Secretario General, quien ejecuta múltiples labores administrativas.

Por esto, es importante destacar que las municipalidades lideran la Promoción del Desarrollo Local Integral de sus respectivas jurisdicciones.

Además, la Ley Orgánica de Municipalidades detalla en el Título II, artículo 20 las funciones específicas del alcalde. A continuación, las más determinantes:

1. Defender y cautelar los derechos e intereses de la municipalidad y los vecinos.
2. Convocar, presidir y dar por concluidas las sesiones del concejo municipal.
3. Ejecutar los acuerdos del concejo municipal, bajo responsabilidad.
4. Proponer al concejo municipal proyectos de ordenanza y acuerdos.
5. Promulgar las ordenanzas y disponer su publicación.
6. Dictar decretos y resoluciones de alcaldía con sujeción a las leyes y ordenanzas.
7. Dirigir la formulación y someter a aprobación del concejo el plan integral del desarrollo sostenible local y el programa de inversiones concertado con la sociedad civil.
8. Dirigir la ejecución de los planes del desarrollo municipal.
9. Someter la aprobación del concejo municipal, bajo responsabilidad y dentro de los plazos y modalidades establecidos en la Ley Anual de Presupuesto de la República, el Presupuesto Municipal Participativo, debidamente equilibrado y financiado.
10. Aprobar el presupuesto municipal, en caso de que el concejo municipal no lo apruebe dentro del plazo previsto en la presente ley.
11. Someter a aprobación de concejo municipal, dentro del primer trimestre del ejercicio presupuestal siguiente y bajo responsabilidad, el balance general y la memoria del ejercicio económico fenecido.
12. Proponer al concejo municipal la creación, modificación, supresión o exoneración de contribuciones, tasas, arbitrios, derechos y licencias; y, con acuerdo del concejo municipal, solicitar al Poder Legislativo la creación de los impuestos que considere necesarios.

13. Someter al concejo municipal la aprobación del sistema de gestión ambiental local y de sus instrumentos, dentro del marco del sistema de gestión ambiental nacional y regional.
14. Proponer al concejo municipal los proyectos de reglamento interno del concejo municipal, los del personal, los administrativos y todos lo que sean necesarios para el gobierno y la administración municipal.
15. Informar al concejo municipal mensualmente respecto al control de la recaudación de los ingresos municipales y autorizar los egresos de conformidad con la ley y el presupuesto aprobado.
16. Celebrar matrimonios civiles de los vecinos, de acuerdo con las normas del Código Civil.
17. Designar y cesar al gerente municipal y, a propuesta de este, a los demás funcionarios de confianza.
18. Autorizar las licencias solicitadas por los funcionarios y demás servidores de la municipalidad.
19. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones municipales con el auxilio del serenazgo y la Policía Nacional.
20. Delegar sus atribuciones políticas en un regidor hábil y las administrativas en el gerente municipal.
21. Proponer al concejo municipal la realización de auditorías, exámenes especiales y otros actos de control.
22. Implementar, bajo responsabilidad, las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría interna.
23. Celebrar los actos, contratos y convenios necesarios para el ejercicio de sus funciones.
24. Proponer la creación de empresas municipales bajo cualquier modalidad legalmente permitida, sugerir la participación accionaria, y recomendar la concesión de obras de infraestructura y servicios públicos municipales.
25. Supervisar la recaudación municipal, el buen funcionamiento y los resultados económicos y financieros de las empresas municipales y de las obras y servicios públicos municipales ofrecidos directamente o bajo delegación al sector privado.
26. Presidir las Comisiones Provinciales de Formalización de la Propiedad Informal o designar a su representante, en aquellos lugares en que se implementen.
27. Otorgar los títulos de propiedad emitidos en el ámbito de su jurisdicción y competencia.

28. Nombrar, contratar, cesar y sancionar a los servidores municipales en carrera.
29. Proponer al concejo municipal las operaciones de crédito interno y externo, conforme a Ley.
30. Presidir el comité de defensa civil de su jurisdicción.
31. Suscribir convenios con otras municipalidades para la ejecución de obras y prestación de servicios comunes que pueden ser nacionales o internacionales.
32. Atender y resolver los pedidos que formulen las organizaciones vecinales o, del ser el caso, tramitarlos ante el concejo municipal.
33. Resolver en última instancia administrativa los asuntos de su competencia de acuerdo al Texto Único de Procedimientos Administrativos de la Municipalidad.
34. Proponer a concejo municipal espacios de concertación y participación vecinal.
35. Las demás que le correspondan de acuerdo a ley.

Finalmente, es importante destacar los papeles o funciones del alcalde que Mintzberg define agrupadas en funciones interpersonales, informativas y decisorias (Mintzberg, citado por Fahsbender, 2007).

2.2.4.1 . Funciones interpersonales

Fahsbender afirma que estos papeles se generan por la formalidad del cargo, cumpliendo los papeles de «cabeza visible», líder y enlace.

Como «cabeza visible», debe realizar actividades de naturaleza ceremonial, como líder debe dirigir internamente la organización orientando a sus funcionarios y resolviendo conflictos.

2.2.4.2 Funciones informativas

El alcalde debe cumplir también funciones de monitor, difusor y portavoz recibiendo información de sus funcionarios para trasmitirla a la población de la manera más adecuada.

2.2.4.3 Funciones decisorias

Las funciones decisorias se cumplen de acuerdo a la información que se recibe dentro de la municipalidad. A partir de esta información, se deben tomar las decisiones más adecuadas e idóneas para el cumplimiento de objetivos comunes.

En este aspecto, se desempeñan cuatro papeles: empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador.

En el papel de empresario, debe pensar en la rentabilidad socioeconómica de cualquier proyecto que se va a desarrollar. El Sistema Nacional de Inversión es un instrumento informal que ayuda a cuantificar esto.

En el de gestor de anomalías, hace de «bombero» cuando se presentan contingencias, que ejercen presión y deben ser resueltas: una amenaza de huelga, una votación importante en el Concejo, la visita imprevista de un importante dignatario o cualquier otro hecho que interrumpa actividades programadas, gestiones propias de su función con el gobierno central, etc.

Por último, en la asignación está su visión y la de la población a través de presupuestos participativos. Aquí también cumple el papel de negociador, pues este presupuesto no es infinito y, de alguna manera, debe dejar a todos satisfechos sin haberles otorgado los recursos solicitados.

Por otro lado, la Ley Orgánica de Municipalidades precisa las funciones del Concejo Municipal, el cual constituye un órgano de gobierno que cumple funciones normativas y de fiscalización y que está integrado por el Alcalde (sa) y los(as) regidores(as).

Entre sus atribuciones principales están:

1. Aprobar y hacer el seguimiento de los siguientes instrumentos de Gestión:
 - Plan de Desarrollo Municipal Concertado
 - Presupuesto participativo
 - Plan de Desarrollo Institucional

- Régimen de organización interior de la municipalidad
 - Plan de Acondicionamiento territorial (solo provinciales)
 - Plan de Desarrollo Urbano
 - Plan de Desarrollo Rural
 - Sistema de Gestión Ambiental Local
 - El reglamento de concejo municipal
 - Proyectos de Ley de su competencia
 - El presupuesto anual y sus modificaciones
 - El Cuadro de Asignación de Personal
2. Aprobar, modificar o derogar ordenanzas.
3. Crear, modificar, suprimir o exonerar contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos.

Otras atribuciones importantes son:

- Declarar la vacancia o suspensión de los cargos de alcalde y regidor.
- Aprobar proyectos de ley de su competencia.
- Aprobar normas que promuevan la participación vecinal.
- Constituir comisiones ordinarias y especiales.
- Aprobar el balance anual y la memoria de la gestión.
- Solicitar la realización de exámenes especiales, auditorías económicas y otros actos de control.
- Autorizar al procurador público municipal a iniciar procesos judiciales contra funcionarios, servidores o terceros a quienes el Órgano de Control Institucional haya encontrado responsabilidad civil o penal; así como a representar a la municipalidad en los procesos judiciales iniciados en su contra, incluyendo a sus representantes.

- Aprobar endeudamientos internos y externos por mayoría calificada.
- Aprobar la donación, venta o préstamo de sus bienes.
- Aprobar la remuneración del alcalde y dietas de los regidores.
- Disponer el cese del gerente municipal.
- Fiscalizar la gestión de los funcionarios de la municipalidad.
- Aprobar y reglamentar los espacios de participación y concertación.

De igual manera, las Comisiones de Regidores, que son grupos de trabajo conformados por los regidores de las distintas agrupaciones políticas representadas en el Concejo se organizan al interior del Concejo Municipal, realizan estudios, formulan proyectos y propuestas para mejorar la calidad de la gestión municipal. También emiten dictámenes sobre asuntos que sean tratados en las sesiones de Concejo, fiscalizando, de esta manera; a la gestión municipal en los asuntos vinculados con sus funciones.

Estas comisiones pueden ser de dos tipos:

- Ordinarias. Cuya función es de carácter permanente. Por ejemplo, la Comisión de Educación Cultura y Deportes, la Comisión de Vaso de Leche.
- Especiales. Aquellas constituidas para realizar una actividad específica, de carácter temporal, por ejemplo, para organizar los festejos por el aniversario del distrito.

En algunos casos, dada la autonomía municipal y debida a que la Ley no establece mayor regulación, se convoca a participar de tales comisiones de regidores a representantes de organizaciones sociales.

La regulación sobre su funcionamiento debe estar señalada en el Reglamento Interno de Concejo.

Los regidores son entonces representantes de los ciudadanos, elegidos ante el Concejo Municipal para asumir labores de producción normativa y de fiscalización de la gestión municipal, así como también para la presentación de iniciativas y proyectos de mejora de la gestión municipal, cuyas principales atribuciones son:

- Proponer proyectos de ordenanzas y acuerdos.
- Formular pedidos y mociones de orden del día.
- Asumir, por delegación del alcalde, sus funciones políticas.
- Fiscalizar la gestión municipal.
- Integrar comisiones ordinarias y especiales.
- Mantener comunicación con las organizaciones sociales e informar al concejo municipal, etc.

Como resultado de tales funciones y papeles importantes que cumple la municipalidad como organización dentro de la sociedad, es necesario plantear un proceso de descentralización, el cual las agencie de sus propias armas que les permita formar parte -como actor dinámico- del escenario internacional, espacio abierto a muchas posibilidades de acceder a recursos que le ayuden en su gestión y visión.

2.2.5 Descentralización

Las municipalidades constituyen la célula básica de la democracia y el Estado, y en el actual proceso de descentralización tienen un rol importante que cumplir, pues representan el sustento del desarrollo local, centro dinámico de participación de la ciudadanía y fuente de innovación y desarrollo de capacidades (Alfaro, 2008).

Alfaro asegura que en estos tiempos de globalización y modernización, las municipalidades deben modificar radicalmente su situación y sus tendencias para proyectarse a ocupar nuevas posiciones en los escenarios local, nacional y también internacional (Alfaro, 2008).

Por esto, los gobiernos municipales enfrentan la revalorización de los espacios locales para el desarrollo y la democratización del poder público. Y para conseguirlo se han planteado tres grandes desafíos: superar la pobreza y el mejorar la calidad de vida de los habitantes de su jurisdicción, construir sociedades democráticas, equitativas y solidarias y promover el desarrollo local (Alfaro, 2008).

Estos desafíos representan una gran responsabilidad para las municipalidades, pues son justamente estos los retos que deben superar para mejorar su posicionamiento y visibilidad como gobierno local dentro del país y el mundo.

Alfaro sostiene que en el marco del proceso de descentralización y conforme al criterio de subsidiaridad, el gobierno más cercano a la población es el más idóneo para ejercer la competencia o función, por consiguiente, el gobierno no debe asumir competencias que pueden ser cumplidas más eficientemente por los gobiernos regionales y estos, a su vez, no deben hacer aquello que puede ser ejecutado por los gobiernos locales (Alfaro, 2008).

Para fines de esta investigación, se ha considerado definir algunos conceptos que ayuden a comprender mejor las finalidades ya antes mencionadas:

El concepto «descentralización» tiene como definición teórica la acción y efecto de descentralizar. Y esta última es transferir a diversas corporaciones y oficios parte de la autoridad que antes ejercía el Gobierno Supremo del Estado (RAE, 2018).

«Desconcentración», por otro lado, es la forma jurídico- administrativa en que la administración centralizada con organismo o dependencias propias, presta servicios o desarrolla acciones en distintas regiones del territorio del país con el fin de acercar la prestación de servicios en el lugar o domicilio del usuario, y descongestionar el poder central (Alfaro, 2008).

Asimismo, Alfaro señala que el principio de «subsidiaridad», tiene por objeto definir los límites de la actuación del Estado y se basa en cuatro postulados:

- El Estado interviene solo cuando la Sociedad Civil no es capaz de resolver sus problemas por sí misma y solo tanto como sea necesario.
- Cuando interviene el Estado lo hace el nivel más cercano a la población.
- Cuando el nivel local no puede solucionar los problemas interviene el nivel superior.
- Cuando interviene el nivel superior debe crear capacidades para que asuma sus competencias el nivel que le corresponde (Alfaro 2008, p. 59).

Según el Diagnóstico de la Gestión Municipal-Alternativas para el Desarrollo de Torres, debido a que los ámbitos Internacional y de Desarrollo consideran que el espacio del gobierno local permite una mayor participación de la población en la toma de decisiones como un factor importante para la democratización y el desarrollo; países como Alemania, Canadá, Estados Unidos de América, España, Holanda, Italia, Suiza e instancias como la Unión Europea, apoyan el proceso de descentralización que viene desarrollándose en el Perú, la cual ha tenido resultados importantes en el desarrollo nacional y regional.

A pesar de que existen diversas instituciones de cooperación que apoyan el desarrollo local en el Perú, muy pocas son las municipalidades pertenecientes a este diagnóstico, que señalaron desarrollar relaciones interinstitucionales de apoyo de al menos una vez al año con un organismo de cooperación (Torres, 2005).

Esta situación no coadyuva a un mayor desarrollo local, puesto que los organismos de cooperación vienen ejecutando diversos programas sin el debido apoyo de las municipalidades, lo que se debe a:

- Desconocimiento por parte de las autoridades, de la importancia de los programas de apoyo en el desarrollo local.
- Concepto equivocado de las autoridades municipales, acerca de los organismos o instituciones de desarrollo.
- Desconocimiento por parte de las municipalidades, de la existencia de distintas fuentes de cooperación, que muy bien pueden ser aliados estratégicos para el desarrollo local.
- Falta de proyectos de desarrollo local, que pueden ser financiados con recursos de la cooperación (Torres, 2005).

En este contexto, se debe señalar que las instituciones que participan en el proceso de descentralización y que, además, forman parte del marco normativo municipal son básicamente:

- Presidencia de Consejo de Ministros (PCM)
- Consejo Nacional de Descentralización (CND)
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

- Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (MIMDES)
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)

Ante ello, se puede afirmar que las acciones realizadas por las municipalidades no finalizan dentro el ámbito local, sino que tienen la necesidad de fijar la mirada más universal que les permita cumplir de una mejor manera con sus objetivos.

Por todo lo antes mencionado, es importante hablar sobre internacionalización de municipalidades para ampliar su ámbito de acción y representación local.

2.2.7. Internacionalización de las municipalidades

2.2.7.1. Situación actual

El proceso de internacionalización es el conjunto de actividades que buscan encontrar nuevos mercados, conocer nuevas culturas, desarrollar tecnologías, formar conocimientos, buscar nuevos aliados y así, generar desarrollo fuera de una zona geográfica determinada.

La presencia del gobierno local a la escena internacional y su incorporación dentro del proceso de internacionalización se ha ido produciendo de una manera paulatina, explicándose básicamente por cuatro factores fundamentales: la respuesta a las dinámicas de globalización y transnacionalización, los procesos de descentralización político-administrativa, las dinámicas políticas internas en los territorios y localidades en los que se basan dichos gobiernos locales y regionales, así como en el desarrollo del regionalismo y de los procesos de integración regional (Fondo Cantabria Cooperativa, s/f).

Como respuesta a ello, durante los últimos años los gobiernos locales han intensificado sus actividades hacia el exterior, mediante la organización de algunos eventos internacionales como la firma de convenios con ciudades extranjeras, el desarrollo de ferias o la participación en comisiones para hacerse notar en grandes debates internacionales. Así, de manera progresiva, las oficinas de asuntos internacionales de muchas ciudades han ido sumando nuevas actividades de mayor trascendencia que no son más que acciones de comunicación (Malé, Cors & Sanz, 2014).

Como ya ha sido mencionado, las municipalidades tienen bajo su responsabilidad, principalmente, el desarrollo local. Ponce afirma que esto motiva necesariamente la valorización del espacio municipal de gobierno y de los distintos actores públicos y sociales que encuentran en su interior, en el diseño de estrategias de desarrollo y estrategias de gobierno donde la gestión pública se descentraliza hacia los gobiernos subnacionales (Ponce, 2011). Por ello, es importante la internacionalización de municipalidades, pues contribuye a su desarrollo local de manera autónoma y de acuerdo a las realidades y necesidades propias de cada ciudad, permitiendo esto un verdadero desarrollo y mejoramiento de su situación.

Debido a esto, se presentan nuevas responsabilidades para los gobiernos locales del mundo por lo que se han visto obligados a buscar alternativas e instrumentos innovadores, esquemas de cooperación con sus contrapartes extranjeras, a propiciar estrategias de cooperación en redes, o a participar en asociaciones de gobiernos locales (Ponce, 2010).

Muchas de las soluciones a sus problemas locales las pueden encontrar en estos espacios del exterior, llámese cooperación internacional, fondos, capacitación, convenios, extensión de relaciones, promoción de turismo, etc.

En efecto, si en las diversas políticas de desarrollo local existen involucrados diferentes actores públicos y sociales (universidades, empresas, sindicatos, organizaciones comunitarias, gobiernos nacional, estatal o municipal), en los últimos años los gobiernos locales han desarrollado un papel central en la lucha contra la pobreza, la contaminación ambiental, la exclusión social y, en general, con aspectos que contribuyen con el desarrollo local. Muchos de estos problemas son globales, por lo que se debe tener en cuenta soluciones que involucren a la Sociedad Internacional (Ponce, 2010).

La Alianza Euro-Latinoamericana de Cooperación entre Ciudades, Proyecto AL-LAS, busca construir herramientas, conocimiento y capacidades para que el desempeño de las ciudades y sus gobiernos sea lo más adecuado posible en este nuevo ámbito internacional (Malé, Cors & Sanz, 2014).

Malé, Cors & Sanz explican también que la importancia de este proyecto está en el desarrollo de políticas de acción y cooperación internacional, las cuales solo cobran sentido cuando permiten aprender e introducir lo mejor del mundo a nuestro territorio y viceversa (Malé, Cors & Sanz, 2014).

Por otro lado, la tendencia hacia la internacionalización de los gobiernos locales es clara y se presenta hoy en evolución. Cada vez son más las agencias del sistema de Naciones Unidas que concertan, dialogan e invitan a alcaldes, autoridades de las ciudades y

representantes de las redes de gobiernos locales a preparar sus programas estratégicos y a comunicarse entre sí.

Esta evolución contempla tres fenómenos simultáneos: en primer lugar, un crecimiento exponencial del activismo internacional de los gobiernos locales; en segundo lugar, un cambio de enfoque en su manera de insertarse en el mundo, ya no solo como actores de la cooperación (donantes o beneficiarios), sino como actores de la agenda global; y en tercer lugar, un cambio en las modalidades y formas de relacionarse con el extranjero, cada vez más profesionales, enfocadas a resultados, por proyectos, a través de redes y en marcos innovadores (Malé, Cors & Sanz, 2014).

2.2.7.2 La elaboración de la estrategia y la selección de los ejes de internacionalización

La elaboración de una estrategia propia de comunicación y acción internacional y proyección exterior nace de un trabajo de análisis y reflexión participativa que se fundamenta en tres elementos básicos:

1. La especificidad de la municipalidad, es decir, sus principales y más singulares características.

En el caso de la Municipalidad provincial Chiclayo las principales características son:

- Está ubicada en la parte Sur del Departamento de Lambayeque, al norte del país.
- Está compuesta por 20 distritos (Chiclayo, Cayaltí, Chongoyape, Eten, Puerto Eten, José Leonardo Ortiz, La Victoria, Lagunas, Monsefú, Nueva Arica, Oyotún, Pátapo, Picsi, Pimentel, Pomalca, Pucalá, Reque, Santa Rosa, Tumán y Zaña).
- Gastronomía considerada como una de las mejores del país.
- Zona geográfica que permite el tráfico comercial entre la costa, sierra y Amazonía peruana.
- Región Agrícola.
- Cuna de culturas preincaicas, siendo la principal, la Moche.
- Ubicada de 10 km a 20 km de las principales playas del Departamento.

2. La voluntad política de transformación, esto es, el «proyecto» de futuro que el gobierno local tiene para la ciudad y que busca promover

3. La coherencia con políticas nacionales (Malé, Cors & Sanz, 2014).

El punto de partida consiste en identificar dónde reside la singularidad de la ciudad o del territorio, a partir de su historia, su estructura productiva y su cultura. El segundo pilar en el cual debe asentarse la estrategia de acción internacional es el modelo de ciudad que el gobierno local quiere comunicar, es decir, el contenido del proyecto político que dicho gobierno tiene y que le lleva a impulsar una determinada transformación o evolución. Y, el tercero se trata de tomar en cuenta las políticas nacionales que faciliten el soporte del estado y permitan también de enriquecer políticas públicas esenciales que tienen impacto local (Malé, Cors & Sanz, 2014).

Teniendo en cuenta las características de la provincia de Chiclayo antes mencionadas, es importante mencionar que lo que se busca no es que el gobierno local realice solo un ejercicio de *marketing* de ciudad y deba diseñar su propia marca, sino que también pretenda destacar los rasgos específicos que posean y que puedan propiciar su internacionalización, tales como la calidad de vida, cohesión social, patrimonio material e inmaterial, dinámica ciudadana, capacidad productiva, proyección cultural, innovación y conocimiento, etc. Y para ello, se requiere de estrategias de comunicación internacional (Malé, Cors & Sanz, 2014).

Asimismo, Malé, Cors & Sanz señalan que los ejes resultantes del proceso de elaboración de la estrategia internacional pueden ser muy diversos. Para ciertas municipalidades, el tema central de internacionalización es la promoción económica, el incremento de la atraktividad de la ciudad, el apoyo a la internacionalización de las empresas locales o la atracción de inversiones extranjeras (Malé, Cors & Sanz, 2014).

A partir de esto, se señala que no se puede situar como único eje de internacionalización al avance económico, pues se estaría dejando de lado el verdadero objetivo de los gobiernos locales, el cual busca el desarrollo entendido en un término más amplio.

Por otro lado, para poder desarrollar una estrategia integral de acción internacional es necesario que la Oficina de Relaciones Internacionales, Oficina de Relaciones Públicas Internacionales, Oficina de Comunicación Internacional u Oficina de paradiplomacia,

como se les suelen llamar, tenga establecidas las relaciones institucionales y operativas con otras dependencias que le permitan impulsar y llevar a cabo acciones transversales.

Un primer aspecto es la implicación de la oficina en los planteamientos estratégicos del gobierno local.

En este sentido, la oficina debe ser considerada como el área de gobierno que tiene información completa y actualizada sobre la situación internacional y conoce las oportunidades y desafíos que dicha situación ofrece para el desarrollo local; es capaz de establecer vínculos y acuerdos tanto con actores e instituciones locales como internacionales, logra hacer realidad las posibilidades de cooperación técnica, financiera y de intercambio para mejorar las políticas públicas locales y proyecta de manera coherente y unificada la visión de la ciudad y el territorio en redes y plataformas internacionales (Malé, Cors & Sanz, 2014). En otras palabras, dicha Oficina será la encargada de comunicar a la municipalidad con el mundo.

Malé, Cors & Sanz destacan la importancia de la comunicación dentro del proceso de internacionalización y señalan que es un elemento clave y un eje vertebrador que contribuye a la democratización del diseño y la gestión de políticas públicas, pues hace partícipe a la comunidad de los problemas, permite difundir las políticas a la ciudadanía, los medios y las tomas de decisiones, moviliza masas y fomenta la participación de todos los actores involucrados (Malé, Cors & Sanz, 2014).

La comunicación entendida como un elemento transversal para la obtención de resultados no puede funcionar sin una buena estrategia de comunicación. Debido a ello, debe existir necesariamente un plan de comunicación el cual sea sustentado, consensuado, integrado en la estructura de la política de acción internacional, transversal, claro, adecuadamente dotado de recursos humanos y económicos, con visión a medio y largo plazo y prioridades establecidas; y evaluable tanto por su funcionamiento como por sus resultados.

Malé, Cors & Sanz consideran que la comunicación internacional es una modalidad de comunicación entendida como un elemento transversal y estratégico, que está presente en el programa o política desde su propia concepción y que participa en todos los ciclos del proceso. Asimismo, es una herramienta útil para alcanzar los resultados deseados por

la política de acción internacional y no solo como un instrumento puntual para difundir resultados concretos (Malé, Cors & Sanz, 2014).

Esta comunicación constituye un elemento clave para articular una coordinación entre las diferentes áreas de la institución con el fin de construir una verdadera política transversal de acción hacia la Sociedad Internacional. De esta manera, la comunicación es uno de los principales retos de las estrategias de internacionalización de los gobiernos locales para que toda la institución esté alineada con los objetivos de la oficina de comunicación y relaciones internacionales (Malé, Cors & Sanz, 2014).

La construcción de una estrategia de comunicación implica una planificación específica en la que se encuentren claramente definidos los objetivos, los mensajes, los públicos, las actividades y acciones a corto, medio y largo plazo y los mecanismos de revisión y evaluación. Así, todas de las oficinas de relaciones internacionales o de paradiplomacia requieren de estrategias de comunicación internacional para lograr sus objetivos de internacionalización.

2.3 Monitoreo de actividades

El monitoreo es el seguimiento continuo o periódico que se efectúa durante la ejecución de acciones y su objetivo es indagar y analizar permanentemente el grado en que las actividades realizadas y los resultados obtenidos cumplen con lo planificado (SIEMPRO y UNESCO, 1999).

Durante el monitoreo se recolecta información sobre la ejecución de las actividades planificadas, los resultados conseguidos a través de la realización de las actividades, la consecución de los objetivos y su impacto para intervenir en la resolución de problemas.

La función del monitoreo es medir el estado de la cuestión de cara a los objetivos y los resultados esperados formulados y con base en el sistema de indicadores construido en una etapa previa. Es un proceso sistemático que se ejecuta con la aplicación de instrumentos específicos cuyos contenidos corresponden a los indicadores ya mencionados. El monitoreo se orienta al control sobre la ejecución de responsabilidades asignadas y a la facilitación del seguimiento, de las responsabilidades compartidas. (UNAN, 2007).

Así, el monitoreo se dirige a responder las preguntas siguientes:

- a) ¿En qué medida cumple la iniciativa las actividades especificadas en su programación?
- b) ¿Qué coincidencia se presenta entre la cantidad y calidad de los servicios o actividades esperados y los que se están generando?
- c) ¿En qué medida está la iniciativa llegando a los beneficiarios apropiados?
- d) ¿Los recursos del programa se utilizan de manera apropiada?
- e) ¿Cuáles son las satisfacciones y las insatisfacciones de diversos involucrados con respecto al desenlace de la iniciativa? (Mokate, 2000).

2.3.1 Diseño de monitoreo

A continuación uno de los diseños de monitoreo de actividades más usado:

Construcción de indicadores Para el monitoreo se proponen cuatro categorías de indicadores: de proceso, de producto, de cobertura y de resultados.
Información básica Necesaria para construir el dato del indicador o del conjunto de indicadores involucrados en la actividad evaluativa.
Definición de la periodicidad del relevamiento Depende del tipo de indicador, las características del Programa y de las necesidades de información.

Selección de técnicas para el rastreo de indicadores

Para los indicadores de proceso y producto se utilizan, en general, los registros e informes de rutina producidos por el equipo de gestión. En el caso de los indicadores de cobertura, se pueden utilizar también otros instrumentos como, por ejemplo, información sobre el uso efectivo de los beneficios del Programa y su accesibilidad. Estas fuentes y otras (encuestas, entrevistas, etc.) se pueden usar para medir los indicadores de resultado.

Diseño del monitoreo

Fuente: CIPPEC, sobre la base de SIEMPRO y UNESCO (2009)

Asimismo, existen diferentes categorías de indicadores.

Indicadores de resultado:	Dan cuenta del grado de alcance de los objetivos específicos. .
Indicadores de cobertura:	La cobertura es la proporción de la población objetiva que efectivamente recibe los servicios se han destinados para ellos.
Indicadores de proceso:	Los procesos están constituidos por el conjunto de actividades que se realizan para tratar de alcanzar el objetivo buscado

*Clasificación realizada por Cerezo y Fernández Prieto (2011)

Este proceso de monitoreo permitirá la retroalimentación pues proporciona la información necesaria para la toma de decisiones con respecto a:

La consistencia del diseño, especialmente, sobre las relaciones entre la descripción y explicación del problema, la visión construida sobre la base de dichas instancias, los objetivos propuestos, las acciones a través de las cuales plantea alcanzarlos y los recursos que se utilizarán.

La viabilidad y la sustentabilidad de los objetivos y acciones de la intervención; los procedimientos y rutinas involucrados en la gestión operativa; el cumplimiento de las acciones y resultados, según diferentes criterios; la eficacia, la eficiencia y la calidad de los resultados e impactos, la cobertura de la intervención y, si corresponde, la necesidad de producir adecuaciones y mejoras y las relaciones entre lo planificado y lo ejecutado y, si corresponde, la necesidad de producir adecuaciones para acercar los términos de dicha relación (SIEMPRO y UNESCO, 1999).

2.4. Presupuesto en las municipalidades

Según el Plan estratégico de la Municipalidad provincial de Chiclayo, los Gobiernos Locales Provinciales y Distritales el proceso de planificación estratégica sienta las bases para la planificación programática y operativa. La definición de acciones estará en concordancia con el cumplimiento de los objetivos y lineamientos previstos por la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

2.4.1 Fase de Programación

En esta primera fase se busca determinar 3 elementos: los objetivos del año fiscal, la demanda global de gasto, y la metodología para estimar los ingresos. En esta fase debe ser también convocado el proceso de Presupuesto Participativo.

a. **Los objetivos para el año fiscal** se establecen en función del plan operativo anual. El Alcalde entrega estos objetivos a la unidad de Planificación y Presupuesto para que ésta coordine con el resto de unidades el establecimiento de las metas presupuestales, que son los resultados físicos a lograr como consecuencia de la gestión presupuestaria, y que permiten conocer el grado de avance en el logro de los objetivos institucionales. Éstas deben ser realistas y posibles de ser cumplidas.

La propuesta de Oficina de Paradiplomacia debe estar dentro de estos objetivos para que así sea tomado en cuenta en la Planificación y Presupuesto del año fiscal.

b. **La demanda global de gastos** tiene por objeto recabar y consolidar la información relativa al monto de los gastos que la municipalidad debe asumir para el mantenimiento y operatividad de los servicios y funciones que desarrolla.

c. **La metodología** a emplear para la estimación de los ingresos que el Gobierno Local espera recaudar, captar u obtener para el año, sin considerar las transferencias que son establecidas por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Para tal efecto se deben tomar en cuenta las siguientes pautas:

- Las oficinas de administración y personal deben informar el monto de los gastos de personal y obligaciones sociales, así como de los bienes y servicios necesarios para la operatividad de la municipalidad. Deben informar también sobre las transferencias que le corresponda realizar a los centros poblados.
- La previsión de recursos que permitan a las Municipalidades de Centro Poblado ubicadas en el ámbito geográfico de las Municipalidades Provinciales o Distritales, según corresponda, cumplir con los servicios públicos delegados.
- La Oficina de Infraestructura o de Inversiones debe informar sobre las obligaciones de pago de los estudios de pre inversión, perfiles de proyectos, obras contratadas y supervisiones, comprometidas en el presupuesto del año anterior y que deben aún ejecutarse en el año. Ello incluye la previsión de los gastos de los proyectos a ejecutarse en los centros poblados, como resultado del proceso participativo del año anterior. En este caso, se debe tener en cuenta los proyectos propuestos para la oficina tales como ferias, muestras, exposiciones y talleres, pues para estas actividades se necesita tener en cuenta aspectos como: la contratación de capital humano, administración logística, adquisición de equipamiento, compra pasajes, pago de viáticos, etc.

- La previsión de servicios de deuda para la amortización de operaciones de endeudamiento previo. Las municipalidades que ejecuten obras o adquieran equipamiento mediante operaciones de endeudamiento, a plazos mayores de un año, deben prever los montos para el pago del Servicio de la Deuda, con cargo a los recursos provenientes del Fondo de Compensación Municipal – FONCOMUN

Todo lo anterior determina el monto de gastos ya comprometidos. El resto constituye el potencial de recursos disponibles para nuevos proyectos, nuevas inversiones o nuevos servicios, a ser determinados en la formulación participativa del presupuesto

A las Municipalidades les corresponde estimar los ingresos que obtendrán por:

- Impuestos Municipales (Predial, de Alcabala, al Patrimonio Vehicular y otros de administración directa)
- Recursos Directamente Recaudados (rentas de la propiedad, tasas, venta de bienes y prestación de servicios, incluidos los recursos provenientes de los Derechos de Vigencia de Minas, entre otros)
- Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito Interno y Externo.
- Donaciones y Transferencias que personas o instituciones nacionales o extranjeras otorgan a la Municipalidad.

Finalmente, el Ministerio de Economía y Finanzas informa la estimación de ingresos por concepto de transferencias correspondiente al año fiscal. La fijación final del monto disponible por cada municipalidad por concepto de transferencias se realiza cuando se aprueba el Presupuesto General del Sector Público.

2.4.2. Fase de formulación y aprobación

En esta fase el Gobierno Local realiza, en lo esencial, lo siguiente:

- Recoge los resultados alcanzados en el proceso del presupuesto participativo. Para tal efecto, junto con el Anteproyecto de Presupuesto Institucional, el Gobierno Local debe presentar a la Dirección Nacional del Presupuesto Público copia del “Documento del Presupuesto Participativo para el Año Fiscal” que debe ser elaborado por el Equipo Técnico,

así como copia del Acta de Acuerdos y Compromisos del Presupuesto Participativo. El presupuesto participativo constituye una parte del presupuesto institucional y, por su importancia es desarrollado en la siguiente sección.

▪ Define la Estructura Funcional Programática del Presupuesto Institucional, es decir, las líneas de acción que la municipalidad desarrolla para el logro de sus Objetivos Institucionales de corto plazo. Sus componentes más importantes son las actividades y los proyectos.

<u>Las actividades</u>	<u>Los proyectos</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Son las acciones necesarias para el funcionamiento o la producción de los bienes y servicios públicos o administrativos existentes. • Son permanentes y continuas. • Incluyen las acciones de operación y mantenimiento de proyectos concluidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son intervenciones limitadas en el tiempo, que utilizan fondos públicos, con el fin producir o brindar nuevos bienes o servicios públicos, o mejorar los existentes. • No se pueden considerar gastos de carácter permanente dentro de un proyecto. • Luego de su culminación, generalmente dan origen a una actividad. <p>En el caso de las Municipalidades incorporadas al Sistema Nacional de Inversión Pública, todo proyecto nuevo debe contar con estudios de pre inversión aprobados, por lo menos a nivel de perfil.</p>

- Formula el Presupuesto Institucional de acuerdo al siguiente procedimiento:

1. La Oficina de Planeamiento y Presupuesto, emite una directiva de coordinación, remisión y consolidación de la información necesaria, para llevar a cabo los trabajos de Programación y Formulación Presupuestal.

2. La Oficina de Planeamiento y Presupuesto, consolida la citada información y efectúa los procesos técnicos orientados a programar y formular el Presupuesto Institucional. Adicionalmente, debe elaborar la Exposición de Motivos del Anteproyecto del Presupuesto Institucional (objetivos, adecuación al plan de desarrollo concertado y otros instrumentos de planificación).

3. El Anteproyecto del Presupuesto Institucional, la Exposición de Motivos, los formatos y anexos correspondientes son elevados por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto al alcalde, para su revisión.

4. El alcalde expresa su consentimiento y/u observaciones para su corrección y ajustes. De producirse observaciones, se efectúan las subsanaciones del caso y se vuelve a someter el Anteproyecto al alcalde. El Anteproyecto del Presupuesto Institucional debidamente corregido y/o subsanado, debe ser puesto en conocimiento del Concejo Municipal.

5. Las Municipalidades distritales y provinciales registran la información presupuestaria del anteproyecto de presupuesto en el módulo de formulación presupuestal GL del SIAF-SP, generalmente a mediados del mes de julio. Mientras que el registro de la información presupuestaria del Proyecto de Presupuesto en el Módulo Formulación Presupuestal -GL del SIAF-SP generalmente la segunda semana de octubre.

6. Las Municipalidades Distritales presentan a las Municipalidades Provinciales, sus Proyectos de Presupuesto definitivos entre la primera y segunda semana de octubre

7. Las Municipalidades Distritales y Municipalidades Provinciales aprueban y promulgan por resolución de alcaldía sus Presupuestos Institucionales, bajo responsabilidad del titular y del Concejo, hasta el 31 de diciembre.

8. Los alcaldes distritales remiten a los provinciales sus presupuesto aprobados e información adicional señalada en el módulo de formulación presupuestal GL – SIAF_SP considerando además los modelos y ficha de exposición de motivos, Resolución de aprobación del presupuesto institucional, copia del acuerdo de concejo que aprueba el presupuesto institucional, el acta de sesión del concejo que contiene los porcentajes de aprobación del FONCOMUN para gastos corrientes e inversión, y, los niveles de responsabilidad.

9. Finalmente, los alcaldes provinciales remiten, a más tardar el 6 de enero, a la DGPP la información procesada en el módulo de formulación presupuestal GL , el que contiene el consolidado provincial de los presupuestos institucionales, así como la información detallada por cada una de las municipalidades distritales.

10. Debe tenerse en cuenta que la remisión efectuada por la Municipalidad Provincial incluye, además de la Dirección General de Presupuesto Público, a la Comisión de Presupuesto de la Cuenta General de la República y a la Contraloría General de la República.

Pautas a considerar para la programación y formulación anual del presupuesto con una perspectiva multianual:

El Titular conforma la Comisión programación y formulación encargada del proceso, la cual es presidida por el Gerente/Jefe de Panificación y Presupuesto o quien haga sus veces. La comisión es aprobada por medio de Resolución de Alcaldía.

Además del Gerente de planificación y presupuesto, la comisión está conformada por el responsable técnico del Programa Presupuestal (PP) , el coordinador de seguimiento y evaluación del PP y el coordinador territorial del PP, los gerentes/jefes de la oficinas de

administración, abastecimiento, personal, infraestructura, así como de las oficinas de seguimiento, evaluación y/o estadística, y de las unidades formuladoras.

Dentro de la Comisión, la Oficina de Presupuesto, conduce la programación y formulación de la entidad, realizando labores como:

- Brindar apoyo y asesoría técnica a la Comisión.
- Revisar el “Módulo de programación y formulación SIAF-SP” la información sobre la estructura programática y estructura funcional, y las unidades ejecutoras.
- Remitir a Dirección General de Presupuesto Público la información resultante de la programación y formulación.
- Proponer al alcalde la distribución del monto de la asignación presupuestaria – MEF, comunicado por la Dirección General de Presupuesto Público.
- Hace de conocimiento de las Unidades ejecutoras el monto de los recursos que se le asignan con cargo a la asignación presupuestaria total, luego de contar con la conformidad del alcalde, durante las fases de programación y formulación.
- Revisar la información de la programación y formulación elaborada por las distintas unidades ejecutoras.

La Comisión culmina su trabajo con la presentación de la información de programación y formulación anual a la Dirección General de Presupuesto Público.

2.4.3. Fase de ejecución

Esta fase comprende los procedimientos vinculados a la ejecución de Ingresos, Gastos y Metas Presupuestarias contenidas en el Presupuesto Institucional. Para ello es conveniente la programación mensual del Presupuesto institucional tanto a nivel de Ingresos como de Gastos.

La oficina de Administración debe asegurar los recursos para el funcionamiento de la gestión y el cumplimiento de las Metas Presupuestarias, debiendo informar mensualmente la ejecución presupuestaria a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Para ello es necesario contar con el Calendario de compromisos, que es la autorización para la ejecución del

presupuesto aprobado por resolución de alcaldía. El Calendario de Compromisos Trimestral Mensualizado es un instrumento de asignación gradual del presupuesto aprobado que constituye un monto máximo para la ejecución de gastos para un trimestre determinado, y son modificados por resolución de alcaldía.

2.4.4. Fase de evaluación

La evaluación presupuestaria es el conjunto de procesos de análisis para determinar:

- Si los avances físicos y financieros en un momento dado corresponden a lo previsto en el Presupuesto Institucional, y
- Si lo avanzado incide en el logro de los objetivos institucionales.
- La Evaluación incluye el análisis y señalamiento de las causas de las diferencias encontradas entre lo previsto y lo ejecutado.
- La Municipalidad debe realizar evaluaciones semestrales de los siguientes aspectos:
- El logro de los Objetivos Institucionales a través del cumplimiento de las Metas Presupuestarias previstas.
- La ejecución de los Ingresos, Gastos y Metas Presupuestarias.
- Avances financieros y de metas físicas.

El Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección Nacional del Presupuesto Público, efectúa trimestralmente la Evaluación en términos financieros. Dicha evaluación se efectúa dentro de los treinta días calendario siguiente al vencimiento de cada trimestre, con excepción de la evaluación del cuarto trimestre por tratarse de la finalización del año fiscal.

La evaluación global de la Gestión Presupuestaria se efectúa anualmente y está a cargo de la Dirección Nacional del Presupuesto Público, y consiste en la revisión y verificación de los resultados obtenidos durante la gestión presupuestaria.

La evaluación presupuestaria semestral que realizan las Municipalidades tiene tres etapas:

- **Primera Etapa : “Análisis de la Gestión Presupuestaria en términos de Eficacia y Eficiencia”**, que consiste en comparar, la información de la ejecución presupuestaria de los ingresos y egresos, y los logros de las metas presupuestarias, con lo previsto en el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM).
- **Segunda Etapa: “Identificación de los problemas presentados”**; consiste en identificar los problemas que ocurrieron durante la ejecución presupuestaria.
- **Tercera Etapa “Determinación de las medidas correctivas internas y formulación de sugerencias a los Sistemas Administrativos”**, consiste en determinar las soluciones técnicas pertinentes y/o los correctivos necesarios para evitar o superar los inconvenientes y/o deficiencias observadas durante el período evaluado, en base a los resultados de las etapas anteriores.

Las Municipalidades están obligadas rendir cuentas del ejercicio anterior, así como de los resultados de la gestión a más tardar en el mes de marzo, así lo dispone la cuarta fase de formalización del presupuesto participativo.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Objeto de estudio

El objeto de estudio de esta investigación es la Municipalidad Provincial de Chiclayo. Esta provincia cuenta con 20 distritos y se encuentra ubicada al Sur departamento de Lambayeque, al norte del Perú.

Chiclayo se fundó con el nombre de «Santa María de los Valles de Chiclayo» y elevó a categoría de ciudad, el 15 de abril de 1835 por el entonces Presidente de la República, Coronel Felipe Santiago Salaverry.

Su territorio se encuentra en la Región Chala o Costa, una pequeña parte en la Yunga Marítima y una pequeñísima parte en la región Quechua y sus límites son: por el Norte, con la Provincia de Lambayeque y Ferreñafe, por el Sur, con la Provincia de Chepén (La Libertad) y la Provincia de San Miguel (Cajamarca), por el Este, con la provincia de Santa Cruz y Chota (Cajamarca) y por el Oeste con el Océano Pacífico. Así, es notable la conexión que existe entre Chiclayo y otras ciudades, lo que genera un gran tráfico comercial y gran afluencia de personas.

Asimismo, es cuna de culturas preincaicas, siendo la principal de ellas, la Moche. Esto permite generar una identidad cultural que se remonta a sus principales costumbres ancestrales en gastronomía, arte, artesanía, etc.

Debido a su zona geográfica, conexión comercial e identidad cultural, se ha estimado considerar a esta provincia para la elaboración de la propuesta de esa investigación.

Asimismo, la internacionalización y paradiplomacia son también objetos de estudios de esa investigación.

La internacionalización es un proceso que se desarrolla a lo largo del tiempo que implica tiempo, evolución, a través de etapas de preparación (Fanjul, 2017).

La paradiplomacia, por otro lado, se define como la participación de gobiernos no centrales en las relaciones internacionales a través del establecimiento de contactos con entidades privadas o públicas del extranjero, con el fin de promover desarrollo (Zidane, 2016).

3.1.1. Misión y visión

Según la página oficial de la Municipalidad Provincial de Chiclayo su misión y visión son:

- **Misión**

Representar al vecindario, promover la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.

- **Visión**

Ser reconocida como una entidad moderna y eficiente, transparente, participativa y con el valor público al servicio de los ciudadanos; que promueve la inversión, el comercio, la educación y el turismo en beneficio de una población que se desarrolla de manera ordenada, saludable y segura.

3.1.2 Ubicación e historia

Según la página oficial de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), la Municipalidad de Chiclayo está ubicada frente al Parque Principal de la ciudad, en la calle San José n.º 823.

Este edificio basado en el diseño del italiano Giraldino fue construido en 1919, inaugurado en 1924 y tuvo un costo aproximado de 30 000 libras de oro. Su arquitectura es republicana, y tiene un área de 1 619 m².

Fue incendiado como botín de guerra durante la guerra con Chile y su reloj principal fue saqueado por los chilenos.

Gran parte de ella fue arruinada debido a un incendio ocurrido en el 2006; sin embargo, fue restaurada y, en la actualidad, tiene las puertas abiertas a la comunidad.

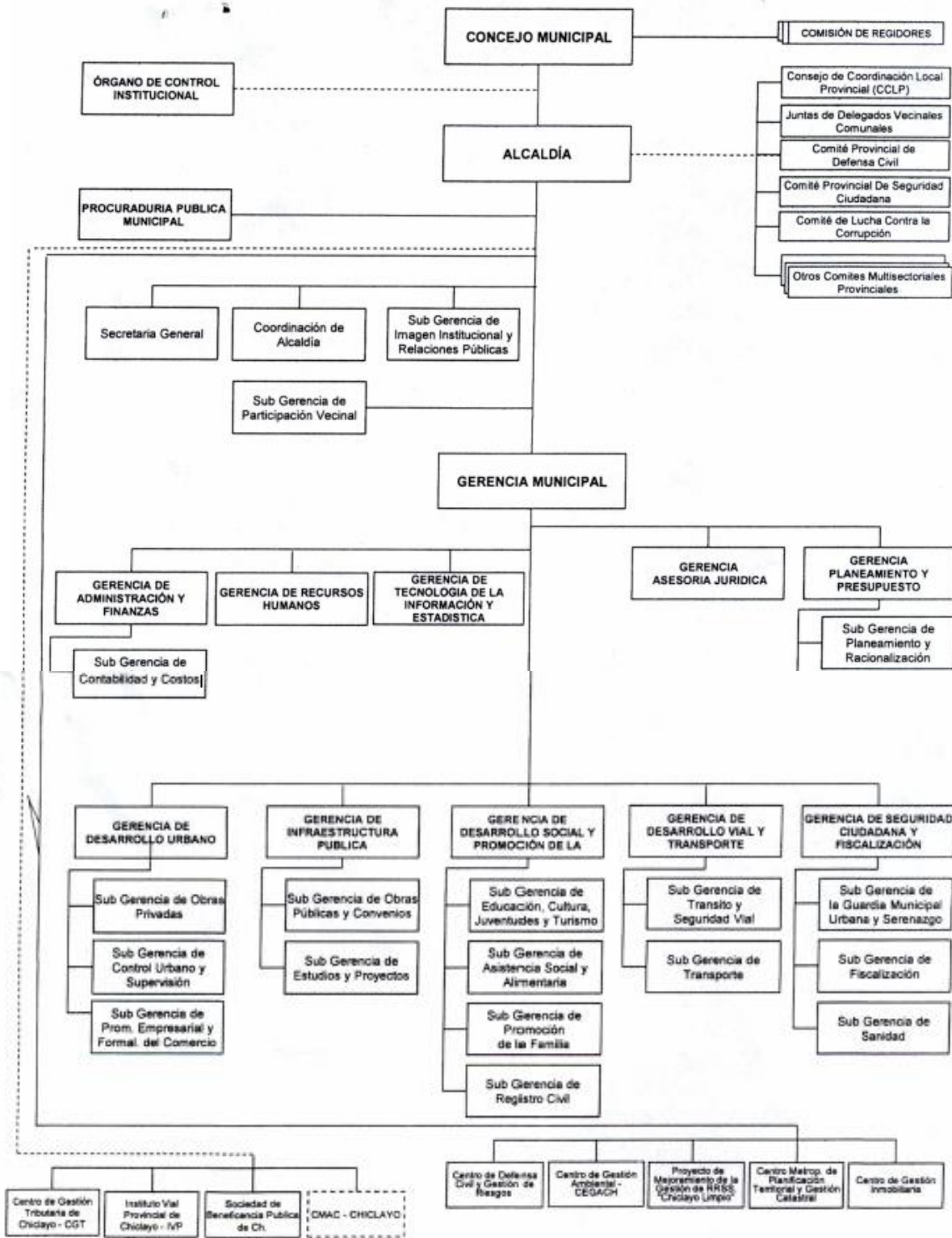
3.1.3 Competencias

La página *web* de la municipalidad indica que el Gobierno Provincial de Chiclayo, promueve el desarrollo y la economía local, y la prestación de los servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo, conforme a lo dispuesto en el Artículo 195° de la Constitución Política del Estado.

Sus competencias son las siguientes:

- Aprobar su organización interna y su presupuesto.
- Aprobar el plan de desarrollo local concertado con la sociedad civil.
- Administrar sus bienes y rentas.
- Crear, modificar y suprimir contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos municipales, conforme a ley.
- Organizar, reglamentar y administrar los servicios públicos locales de su responsabilidad.
- Planificar el desarrollo urbano y rural de su circunscripción, incluyendo la zonificación, urbanismo y el acondicionamiento territorial.
- Fomentar la competitividad, las inversiones y el financiamiento para la ejecución de proyectos y obras de infraestructura local.
- Desarrollar y regular actividades y/o servicios en materia de educación, salud, vivienda, saneamiento, medio ambiente, sustentabilidad de los recursos naturales, transporte colectivo, circulación y tránsito, turismo, conservación de monumentos arqueológicos e históricos, cultura, recreación y deporte, conforme a ley.
- Presentar iniciativas legislativas en materias y asuntos de su competencia.
- Ejercer las demás atribuciones inherentes a su función, conforme a ley.

3.1.4 Organigrama



Fuente: Municipalidad Provincial de Chiclayo

3.2. Características de la investigación

3.2.1. Enfoque

«Los métodos de investigación cualitativa buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica, asimismo, pretende conceptuar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población estudiada o las personas estudiadas» (Bernal, 2010, p. 60).

El enfoque de esta investigación es cualitativo, pues se enfoca en comprender los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

En este caso, el estudio se realizará en la ciudad de Chiclayo en relación con su Municipalidad Provincial y se pretende beneficiar a la población chiclayana, a través de una propuesta.

3.2.2. Modelo

«La fenomenología procura explicar los significados en los que estamos inmersos en nuestra vida cotidiana, y no las relaciones estadísticas a partir de una serie de variables, el predominio de tales o cuales opiniones sociales, o la frecuencia de algunos comportamientos» (Rodríguez, Gil, García, 1996, p. 40)

El modelo de la investigación es fenomenológico, porque trabaja con un objeto poco estudiado. Asimismo, la fenomenología entendida como la perspectiva metodológica que quiere entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor, examina el modo en el que se experimenta el mundo y la realidad que importa es lo que las personas perciben como importante. (Taylor y Bodgan, 1994).

En este caso, el objeto poco estudiado es la paradiplomacia, debido a que en el Perú y en Chiclayo el tema aún ha sido poco abordado. Además, se ha estudiado el fenómeno social de la de acuerdo a la realidad donde se desarrolla a partir de distintas experiencias y comportamientos de múltiples actores.

3.2.3. Tipo

«La investigación propositiva se concentra en diseñar pasos para lograr las metas propuestas por los que se requiere de un diagnóstico previo. Parten del supuesto de que las cosas pueden cambiar para mejorar una situación mostrando los signos y los síntomas para detectar errores y corregirlos y su pregunta clave es cómo se pueden superar» (Jiménez & Carreras, 2005, p. 18)

El tipo de investigación que se presenta es propositiva, pues busca proponer una solución a un problema existente dentro de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, el cual es la falta de reconocimiento por parte de las autoridades acerca de la importancia de las relaciones y comunicación internacional desarrolladas por los gobiernos locales. Para ello, se propone una Oficina de paradiplomacia que, a través de la comunicación internacional, maneje los asuntos y temas de carácter internacional de esta municipalidad.

3.3. Selección del escenario

Municipalidad Provincial de Chiclayo.

3.4 Selección de participantes

TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO				
	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	CORREO ELECTRÓNICO O RED SOCIAL	NÚMERO DE CONTACTO
1	Wiese Eslava, Sandra	Subgerente de Educación, Cultura, Juventud y Turismo.	swiese@munichiclayo.gob.pe	989709193
2	Atoche Cuadros, Angélica	Subgerente de Relaciones Públicas	aatoche@munichiclayo.gob.pe	-
3	Ordinola Araujo, Gerardo	Secretario General	gordinola@munichiclayo.gob.pe	-

ESPECIALISTAS EN COMUNICACIÓN Y RELACIONES INTERNACIONALES				
	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	CORREO ELECTRÓNICO O RED SOCIAL	NÚMERO DE CONTACTO
1	Ortiz, Alberto	Docente de Comunicación Internacional de la Universidad Nacional de Costa Rica	albertortiz22@gmail.com	-
2	Ponce Adame, Esther	General Manager en CGCID (Centro de Gestión y Cooperación Internacional para el Desarrollo)	info@cgcid.org	01(55)71599931
3	Portugal de Rodrich, María Luisa	Especialista en Comunicación Internacional y Paradiplomacia de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Piura (Perú).	luisa.portugal@udep.pe	952664761
4	Ruiz Robles, Eduardo	Académico especialista en relaciones internacionales	selbor@hotmail.com	-
5	Milani, Carlos	Docente adjunto de la Universidad Nacional de Rio de Janeiro / Socio pleno de la Asociación Brasileña de Relaciones Internacionales (ABRI)	crsmilani@iesp.uerj.br	(21) 2266- 8300

3.5. Determinación de la muestra

En esta investigación se utilizará el método de muestreo no probabilístico, el cual se realiza por conveniencia, siguiendo un criterio estratégico y optando por los participantes con más conocimientos sobre el tema de investigación. Es importante destacar que para la utilización de este método no existe una fórmula para determinar el tamaño de la muestra (Angulo, 2011).

3.6. Estrategia de recogida de información

3.3.1. Entrevista

Para esta investigación, se usó la entrevista como herramienta de recogida de información.

En la entrevista estructurada, el investigador planifica previamente las preguntas mediante un guion preestablecido, el cual se encuentra ordenado dentro de un cuestionario. Este tipo de entrevista relaciona criterios de los entrevistados y facilita el procesamiento de datos (Sabino, 1992).

Este instrumento contó con preguntas relacionadas al tema de investigación (paradiplomacia y relaciones internacionales), las cuales sirvieron de base para el desarrollo del diagnóstico y propuesta.

3.7. Técnicas de análisis de la información

3.7.1. Análisis previo

Se recopilará todo el material obtenido de la Municipalidad Provincial de Chiclayo para elaborar el diagnóstico de mediante la estrategia de recogida de información.

3.7.2. Preparación de material

- Categorización del material obtenido.
- Transcripción de la información de las entrevistas.
- Los documentos se desglosan en unidades de significación que son clasificadas en categorías en la transcripción de entrevistas.

3.7.3. Selección de las unidades de análisis

La unidad de análisis corresponde al concepto mayor o representativo de lo que va a ser objeto específico de estudio en una medición y se refiere al qué o quién es objeto de interés en una investigación (Jiménez, 2015).

Por esto, ese objeto debe estar claramente determinado y el investigador debe obtener la información a partir de la unidad que haya sido definida como tal, aun cuando, para acceder a ella, haya debido recorrer pasos intermedios (Jiménez, 2015).

En esta investigación, las unidades de análisis corresponden a la categoría de personas.

3.7.4. Explotación de los resultados

Se organizará el material recabado para obtener conclusiones.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Aplicación de las estrategias de recogida de información

El instrumento utilizado para esta investigación fue la entrevista directa, aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chiclayo y a los especialistas en Paradiplomacia y Relaciones Internacionales. Dichos grupos de entrevistados tienen conocimientos que aportan al desarrollo y propuesta de la investigación planteada

4.1.1 Resultados de las entrevistas aplicadas a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chiclayo

Estas entrevistas estuvieron dirigidas a los siguientes profesionales:

- Lic. Sandra Wiese, subgerente de Educación, Cultura, Juventud y Turismo de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

- Lic. Angélica Atoche, subgerente de Relaciones Públicas de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

- Mgtr. Gerardo Ordinola, secretario general de Alcaldía.

ENTREVISTAS A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO

PREGUNTAS	PARTICIPANTES	RESPUESTAS
<p>1. ¿Qué actividades realiza la Municipalidad Provincial de Chiclayo hacia el exterior?</p>	<p>a) Lic. Sandra Wiese, subgerente de Educación, Cultura, Juventud y Turismo de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>En general, no. La municipalidad desarrolla actividades de corte educativo, cultural, deportivo, social y turístico, pero solo dentro de la ciudad. Sin embargo, recientemente Chiclayo ha incursionado en vuelos internacionales a través de la empresa Copa Airlines y la municipalidad viene trabajando para que la ciudad esté en óptimas condiciones para recibir turistas. Por ejemplo, se está trabajando en la fiscalización de hoteles y restaurantes, control de residuos sólidos y de tránsito.</p>
	<p>b) Lic. Angélica Atoche, subgerente de Relaciones Públicas de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>No existen actividades que la municipalidad propicie hacia el exterior; sin embargo, sí ha habido algunas, promovidas por otras instituciones en las que hemos participado, como los Juegos Bolivarianos y Festival del Cajón Afroperuano.</p> <p>Asimismo, en el área de tránsito hubo un proyecto con países de América del Sur, en el cual se intercambiaron conocimientos para conocer buenas estrategias de otros países y ponerlas en práctica en nuestra ciudad.</p>

		Finalmente, se encuentra el trabajo de Perú y la Corporación Suiza, a través del proyecto ChiclaYo Limpio, la cual trabaja con la ciudad hace varios años en el control de residuos sólidos.
	c) Mgtr. Gerardo Ordinola, secretario general de Alcaldía.	La municipalidad no realiza actividades hacia el exterior, venimos trabajando con la corporación Suiza, más no conozco de más proyectos que involucren a otras ciudades alrededor del mundo.

ENTREVISTAS A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO

PREGUNTAS	PARTICIPANTES	RESPUESTAS
<p>2. ¿Existe un área en específica encargada de estas actividades?</p>	<p>a) Lic. Sandra Wiese, subgerente de Educación, Cultura, Juventud y Turismo de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>No, la municipalidad no cuenta con un área específica para el desarrollo de actividades internacionales.</p>
	<p>b) Lic. Angélica Atoche, subgerente de Relaciones Públicas de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>No contamos con un área específica para la realización de relaciones internacionales.</p>
	<p>c) Mgr. Gerardo Ordinola, secretario general de Alcaldía.</p>	<p>Existe una subgerencia dedicada a este tema. Se realizan ferias, exposiciones fotográficas, concursos, semanas alegóricas en el mes de aniversario rescatando la cultura e identidad y promoviendo el interés de diferentes públicos en ella.</p>

ENTREVISTAS A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO

PREGUNTAS	PARTICIPANTES	RESPUESTAS
<p>3. ¿Considera que la internacionalización de un municipio es importante? ¿Por qué?</p>	<p>a) Lic. Sandra Wiese, subgerente de Educación, Cultura, Juventud y Turismo de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>Sí, porque logra que la ciudad sea conocida como tal en el mundo.</p>
	<p>b) Lic. Angélica Atoche, subgerente de Relaciones Públicas de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>Definitivamente, pues ayuda al desarrollo y fortalecimiento del trabajo municipal. Sin embargo, considero que también deberíamos generar relaciones con municipalidades provinciales.</p>
	<p>c) Mgtr. Gerardo Ordinola, secretario general de Alcaldía.</p>	<p>Sí, pues contribuye con el desarrollo de la comunidad mediante apoyo e intervenciones internacionales, que siempre sirven de mucho apoyo en problemas globales.</p>

ENTREVISTAS A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO

PREGUNTAS	PARTICIPANTES	RESPUESTAS
<p>4. ¿Consideraría relevante que la Municipalidad Provincial de Chiclayo forme parte del escenario internacional? ¿Por qué?</p>	<p>a) Lic. Sandra Wiese, subgerente de Educación, Cultura, Juventud y Turismo de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>Sí, pues implicaría el aumento del movimiento turístico, cultural, económico y social y esto generaría oportunidades de trabajo y de desarrollo tanto de la ciudad como de sus habitantes.</p>
	<p>b) Lic. Angélica Atoche, subgerente de Relaciones Públicas de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>Sí, porque existen países que cuentan con la experiencia necesaria para orientarnos y asesorarnos y así trabajar de una mejor manera. Formar parte de este escenario nos ayudaría a desarrollarnos notoriamente.</p>
	<p>c) Mgr. Gerardo Ordinola, secretario general de Alcaldía.</p>	<p>Sí, porque queremos tener una buena imagen hacia el exterior, que sepan que somos una ciudad en vías de desarrollo que, poco a poco, intenta mejorar sus propuestas para el bien de la población.</p> <p>Tenemos muchos proyectos de seguridad y orden vehicular, por ejemplo, que nos gustaría que se repliquen.</p> <p>También sería bueno que puedan enterarse de nuestra riqueza histórica y cultural y compartir nuestros conocimientos y recibir también nuevas propuestas</p>

ENTREVISTAS A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO

PREGUNTAS	PARTICIPANTES	RESPUESTAS
<p>5. ¿Cuál es la situación actual de la municipalidad respecto a sus relaciones internacionales, proyectos de cooperación, etc.?</p>	<p>a) Lic. Sandra Wiese, subgerente de Educación, Cultura, Juventud y Turismo de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>El caso más relevante es el de la cooperación Suiza. Con ella se viene trabajando en el control de residuos sólidos, a través del programa ChiclaYo Limpio hace un buen tiempo y que es el apoyo internacional más directo y palpable con el que se cuenta. Se acoge la visita constante del embajador de Suiza.</p> <p>Asimismo, se ha recibido a un grupo de universitarios voluntarios estadounidenses, los cuales construyeron un Programa no escolarizado de Educación Inicial (Pronoei) municipal y dieron mejoramiento a un local que funcionaba como comedor popular.</p>
	<p>b) Lic. Angélica Atoche, subgerente de Relaciones Públicas de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>En general, en lo que respecta a proyectos de cooperación, por el momento venimos trabajando con la Cooperación Suiza.</p> <p>Es un reto para nosotros tener contacto internacional, pues debido al mal manejo de recursos que hubo dentro de la municipalidad se cerraron muchas puertas</p>

	<p>c) Mgtr. Gerardo Ordinola, secretario general de Alcaldía.</p>	<p>Trabajamos con proyectos de cooperación, por ejemplo, con la Corporación Suiza y el Proyecto ChiclaYo Limpio.</p> <p>Tenemos aún mucho trabajo que realizar para salir de nuestras fronteras con iniciativas propias.</p>
--	---	--

ENTREVISTAS A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO

PREGUNTAS	PARTICIPANTES	RESPUESTAS
<p>6. ¿Han llevado algún curso o capacitación sobre comunicación y relaciones internacionales?</p>	<p>a) Lic. Sandra Wiese, subgerente de Educación, Cultura, Juventud y Turismo de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>Dentro de la municipalidad no, como profesional dentro de mi formación académica, sí.</p>
	<p>b) Lic. Angélica Atoche, subgerente de Relaciones Públicas de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>Sí se han capacitado algunas personas, pero en una proporción mínima.</p>
	<p>c) Mgr. Gerardo Ordinola, secretario general de Alcaldía.</p>	<p>No existe tal capacitación, pero sí la considero necesaria.</p>

ENTREVISTAS A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO

PREGUNTAS	PARTICIPANTES	RESPUESTAS
7. ¿Se han realizado muestras, visitas o ferias internacionales?	a) Lic. Sandra Wiese, subgerente de Educación, Cultura, Juventud y Turismo de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.	No existe una «movida» dentro de la municipalidad para participar de alguna de estas actividades.
	b) Lic. Angélica Atoche, subgerente de Relaciones Públicas de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.	Aún no se han realizado ninguna de estas actividades.
	c) Mgr. Gerardo Ordinola, secretario general de Alcaldía.	Estas actividades no se encuentran programadas dentro de la agenda de trabajo de la municipalidad.

ENTREVISTAS A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO

PREGUNTAS	PARTICIPANTES	RESPUESTAS
<p>8. ¿La municipalidad provincial de Chiclayo tiene algún convenio con otro país o ciudad? ¿Cuáles?</p>	<p>a) Lic. Sandra Wiese, subgerente de Educación, Cultura, Juventud y Turismo de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>El más palpable es la relación con Suiza.</p>
	<p>b) Lic. Angélica Atoche, subgerente de Relaciones Públicas de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>Por el momento, es solo con Suiza.</p>
	<p>c) Mgtr. Gerardo Ordinola, secretario general de Alcaldía.</p>	<p>Actualmente, solo con la Corporación Suiza. Creemos que la cooperación internacional que recibimos del país hermano de Suiza es una gran oportunidad de mejoramiento que hemos aprovechado de la mejor manera. Eso permite concluir que podríamos recibir otro tipo de apoyo internacional que contribuya también a nuestro desarrollo y el de la población.</p>

ENTREVISTAS A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO

PREGUNTAS	PARTICIPANTES	RESPUESTAS
<p>9. ¿Considera que la Municipalidad Provincial de Chiclayo cuenta con las condiciones necesarias para internacionalizarse?</p>	<p>a) Lic. Sandra Wiese, subgerente de Educación, Cultura, Juventud y Turismo de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>Aún nos falta muchísimo por aprender, considero que deberíamos tener capacitaciones al respecto de estos temas para conocer a profundidad su razón de ser.</p>
	<p>b) Lic. Angélica Atoche, subgerente de Relaciones Públicas de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>Sí, pues las personas que trabajan dentro de la municipalidad son buenos profesionales y ejercen una muy buena labor. Nos encontramos preparados para afrontar nuevas experiencias y realizar un buen trabajo.</p>
	<p>c) Mgtr. Gerardo Ordinola, secretario general de Alcaldía.</p>	<p>A pesar de que somos muy incipientes en este tema, considero que Chiclayo tiene mucho potencial que reforzar. Somos una provincia en desarrollo, y estoy seguro que muy pronto, con una adecuada gestión, nos desarrollaremos aún más.</p>

ENTREVISTAS A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO

PREGUNTAS	PARTICIPANTES	RESPUESTAS
<p>10. ¿Estaría de acuerdo con la implementación de una oficina para diplomacia dentro de la municipalidad?</p>	<p>a) Lic. Sandra Wiese, subgerente de Educación, Cultura, Juventud y Turismo de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>Completamente de acuerdo. La cooperación es muy importante y sabemos que a través de organismos internacionales accederíamos a ella.</p> <p>Sería fabuloso que exista un <i>staff</i> de profesionales dedicados a gestionar relaciones de desarrollo y cooperación que nos permita un mejor desempeño como municipalidad, orientada a brindar un mejor servicio a la comunidad.</p>
	<p>b) Lic. Angélica Atoche, subgerente de Relaciones Públicas de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>Claro, sería una iniciativa innovadora y bastante retadora.</p>
	<p>c) Mgr. Gerardo Ordinola, secretario general de Alcaldía.</p>	<p>Sí, sería una propuesta bastante innovadora y que serviría de mucho para lograr objetivos de desarrollo.</p>

ENTREVISTAS A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO

PREGUNTAS	PARTICIPANTES	RESPUESTAS
<p>11. ¿Qué áreas de trabajo debería tener esta oficina? ¿Por qué?</p>	<p>a) Lic. Sandra Wiese, subgerente de Educación, Cultura, Juventud y Turismo de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>Área de investigación, de proyectos, de relaciones públicas e imagen institucional especializada. Estas son las áreas de trabajo necesarias para desarrollar un trabajo adecuado y con buenos resultados.</p>
	<p>b) Lic. Angélica Atoche, subgerente de Relaciones Públicas de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>Yo creo que debería trabajar de manera directa con subgerencias que van en coordinación con alcaldía: participación vecinal, imagen institucional, educación y cultura, programas sociales y promoción de la familia.</p>
	<p>c) Mgr. Gerardo Ordinola, secretario general de Alcaldía.</p>	<p>Área de proyectos, promoción y coordinación, pues necesitaría trabajar de la mano con algunas de la subgerencias de la municipalidad.</p>

ENTREVISTAS A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO

PREGUNTAS	PARTICIPANTES	RESPUESTAS
<p>12. ¿Qué profesionales deberían trabajar allí? ¿Por qué?</p>	<p>a) Lic. Sandra Wiese, subgerente de Educación, Cultura, Juventud y Turismo de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>Arquitectos, sociólogos, comunicadores e ingenieros. Estos profesionales son idóneos para liderar esta oficina debido a sus conocimientos y lo que oficina busca lograr.</p> <p>Por ejemplo, en el caso de los arquitectos o ingenieros para supervisar obras de reconstrucción histórica dentro de la ciudad.</p>
	<p>b) Lic. Angélica Atoche, subgerente de Relaciones Públicas de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>Licenciado en Comercio exterior, comunicador social, administrador y para complementar las actividades arquitectos o ingenieros. Estos profesionales tendrían la capacidad de llevar a cabo todas las actividades desarrolladas en la oficina.</p>
	<p>c) Mgtr. Gerardo Ordinola, secretario general de Alcaldía.</p>	<p>Comunicadores, sociólogos, expertos en Relaciones Internacionales y Comercio Exterior.</p>

ENTREVISTAS A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO

PREGUNTAS	PARTICIPANTES	RESPUESTAS
<p>13. ¿Qué tipo de actividades debería desarrollar? ¿Por qué?</p>	<p>a) Lic. Sandra Wiese, subgerente de Educación, Cultura, Juventud y Turismo de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>Desarrollo constante de proyectos, búsqueda de recursos y asesoramiento, y el manejo correcto de la comunicación. Viajes constantes con profesionales en el manejo de varios idiomas y negocios internacionales.</p>
	<p>b) Lic. Angélica Atoche, subgerente de Relaciones Públicas de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>Buscar apoyo de países de «primer mundo» y de ONG que nos permitan mejorar nuestro trabajo, hacer conocer nuestras actividades en el mundo para poder tener presencia y luz propia.</p>
	<p>c) Mgtr. Gerardo Ordinola, secretario general de Alcaldía.</p>	<p>Actividades a favor de la disminución de la pobreza, mejoramiento de la educación, tratamiento de la contaminación, reforzamiento de la identidad histórica y seguridad ciudadana. Asimismo, promover convenios entre universidades, grupos académicos, deportivos, artísticos, etc., en los cuales podamos participar y mostrar nuestro talento chiclayano.</p>

ENTREVISTAS A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO

PREGUNTAS	PARTICIPANTES	RESPUESTAS
<p>14. ¿Qué canales de comunicación debería utilizar para difundir sus mensajes?</p>	<p>a) Lic. Sandra Wiese, subgerente de Educación, Cultura, Juventud y Turismo de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>Debido al impacto en la actualidad, un buen canal de difusión serían las páginas web y redes sociales.</p> <p>Debería haber todo un plan de medios para trabajar estos mensajes hacia el exterior, debe notarse la diferencia.</p>
	<p>b) Lic. Angélica Atoche, subgerente de Relaciones Públicas de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>Debido al nuestro público diverso, deberíamos utilizar canales convencionales y no convencionales.</p> <p>Principalmente tendríamos que hacer uso del <i>merchandising</i> y las redes sociales.</p>
	<p>c) Mgtr. Gerardo Ordinola, secretario general de Alcaldía.</p>	<p>Canales tradiciones como la prensa y la radio y definitivamente las redes sociales. Además, son importantes los documentos formales como las cartas, solicitudes y firma de convenios para oficializar la comunicación de acciones.</p>

ENTREVISTAS A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO

PREGUNTAS	PARTICIPANTES	RESPUESTAS
<p>15. ¿Cómo financiar una oficina de dicha naturaleza?</p>	<p>a) Lic. Sandra Wiese, subgerente de Educación, Cultura, Juventud y Turismo de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>A través del presupuesto participativo. Se presenta un proyecto, se discute, se escogen los proyectos prioritarios para la sociedad y, finalmente, reparte el presupuesto para estos proyectos.</p>
	<p>b) Lic. Angélica Atoche, subgerente de Relaciones Públicas de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>Cada año, la municipalidad establece un presupuesto general para sus actividades. Por ello, se debería elaborar un organigrama al inicio de año con la presentación de dicho proyecto para que así pueda asignársele un presupuesto para su implementación.</p>
	<p>c) Mgr. Gerardo Ordinola, secretario general de Alcaldía.</p>	<p>A través del presupuesto anual que se desarrolla para el cumplimiento de objetivos, allí se debería incluir la propuesta.</p>

ENTREVISTAS A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO

PREGUNTAS	PARTICIPANTES	RESPUESTAS
<p>16. ¿Cómo debería ser un sistema de monitoreo para su correcto funcionamiento? ¿Por qué?</p>	<p>a) Lic. Sandra Wiese, subgerente de Educación, Cultura, Juventud y Turismo de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>Debería evaluar variables que permitan el conocimiento exacto de un proceso de internacionalización, estas deberían dar claras luces de si la forma en la que se viene trabajando es la correcta.</p> <p>Debe existir un registro total y documentación de trabajo (base de datos), contraloría y fiscalización de recursos. Es importante saber con quién se trabaja, cómo se está desarrollando y si está haciendo bien.</p>
	<p>b) Lic. Angélica Atoche, subgerente de Relaciones Públicas de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</p>	<p>Este sistema debería verificar como se viene trabajando dentro de la oficina de acuerdo al cumplimiento de sus metas trazadas.</p> <p>A través, por ejemplo, de un <i>focus group</i> o entrevistas inopinadas a ciudadanos dentro y fuera de la ciudad para conocer que tan bien se están desarrollando las actividades de esta oficina.</p>
	<p>c) Mgtr. Gerardo Ordinola, secretario general de Alcaldía.</p>	<p>Debería tener un diseño establecido, un archivo de actividades y documentación con el cual se trabaje para evaluar el impacto de las acciones y la respuesta en la comunidad.</p>

ENTREVISTAS A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO		
PREGUNTAS	PARTICIPANTES	RESPUESTAS
17. ¿Cada cuánto tiempo debería desarrollarse esta evaluación? ¿Por qué?	a) Lic. Sandra Wiese, subgerente de Educación, Cultura, Juventud y Turismo de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.	Sobre la base del establecimiento de las metas, podría evaluarse trimestralmente sus avances y cómo se están utilizando los recursos. Es importante establecer pactos y cumplir con todos los objetivos para alcanzar resultados óptimos.
	b) Lic. Angélica Atoche, subgerente de Relaciones Públicas de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.	Según mi criterio estas actividades deberían ser evaluadas trimestralmente, en este tiempo se puede conocer el avance y resultado de estrategias planificadas para continuar trabajando de manera adecuada.
	c) Mgtr. Gerardo Ordinola, secretario general de Alcaldía.	Debería existir una evaluación semestral de actividades y cumplimiento de objetivos y metas.

4.1.2 Discusión de resultados

En contraste con la información teórica utilizada, la siguiente fase de la investigación consistió en analizar la información acopiada, obtenida en las entrevistas aplicadas. Con ello, se pudo hacer el diagnóstico correspondiente de la situación actual de la Municipalidad Provincial de Chiclayo en relación con la Paradiplomacia y su proceso de internacionalización. Los datos obtenidos también aportaron para diseñar la propuesta más adecuada en cuanto a la creación de la Oficina de Paradiplomacia para dicha Municipalidad.

En cuanto a los resultados obtenidos en las entrevistas aplicadas a los trabajadores de la municipalidad, se detalla la información relevante para responder al primer objetivo específico de esta investigación: «Elaborar un diagnóstico de las actividades internacionales que desarrolla actualmente la Municipalidad Provincial de Chiclayo».

▪ Situación actual

Según la Ley Orgánica de Municipalidades del Perú, los gobiernos locales son entidades, básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

Por tanto, se afirma que la Municipalidad Provincial de Chiclayo es un órgano de gobierno local que goza de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia y se orienta a promover el desarrollo de su comunidad de acuerdo a los lineamientos generales del Gobierno Central. Asimismo, persigue objetivos orientados al bien común y a trabajar de acuerdo a las exigencias del mundo actual, siguiendo modelos establecidos y fomentando el desarrollo desde y para su localidad.

Esto quiere decir que como actor político del Sistema Internacional, la Municipalidad debe participar de todos los procesos que sugieran desarrollo y ampliación de

sus redes de contactos no solo nacionales, sino también internacionales. Por esto, la internacionalización es un punto clave en dicho proceso. Como gobierno subestatal, debe propiciar en su ámbito el desarrollo de actividades de Comunicación Internacional.

La Municipalidad Provincial de Chiclayo presenta el siguiente FODA, el cual es de vital importancia para reconocer las actividades que generan mayor interés para la Institución, analizar de qué manera se podrían solucionar sus debilidades, aprovechar oportunidades y afrontar amenazas.

<p style="font-size: 2em; font-weight: bold; color: #38761d; margin-bottom: 0;">F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Entidad enmarcada en la Ley Orgánica de Municipalidades. Por ello cuenta autonomía política, económica y administrativa 2- Apertura Institucional para la incorporación de políticas y programas sociales en el marco de la descentralización. 3- Dinamismo y espíritu de concertación de las instituciones públicas y privadas que trabajan en convenio con la Municipalidad promoviendo el desarrollo integral. 4- Manejo de nuevas tecnologías de la información (Pág. Web, SIAF, SNIP, etc.) 5- Presencia municipal con las Organizaciones Sociales de base, brindando asistencia social a la población vulnerable a través de los programas sociales. 6- Servidores municipales con experiencia y capacitación en gestión municipal. 7- Compromiso de la Administración Municipal para preservar el 	<p style="font-size: 2em; font-weight: bold; color: #c0504d; margin-bottom: 0;">O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Transferencia de recursos por parte del Gobierno Central en el marco del proceso de descentralización 2- Existencia de programas de cooperación internacional orientados apoyar a los Gobiernos locales 3- Instituciones públicas y privadas orientadas al desarrollo local (ONG), colegios profesionales, universidades, asociaciones empresariales y sociedad civil organizada 4- Convenios institucionales de cooperación orientadas a disminuir y controlar los niveles de delincuencia (Ministerio Publico, PNP) 5- Existencias de programas de capacitación, asistencia técnica, convenios de cooperación de organismos públicos nacionales (MEF, PCM, MINDES, Gobierno Regional) 6- Innovación tecnológica que posibilita el acceso a conocimiento aplicable a la simplificación de procesos municipales 7- Participación de la población en el proceso de planificación del desarrollo y del presupuesto participativo
---	---

<p>equilibrio del medio ambiente y detener su deterioro.</p> <p>8- Incremento de áreas verdes de uso público.</p> <p>9- Equipamiento logístico y tecnológico a los programas de Seguridad Ciudadana.</p> <p>10- Sistema de Recaudación tributaria (CGT)</p>	<p>8- Flujo turístico. Esto debido a la gastronomía, atractivos turísticos, historia y cultura propia de la ciudad.</p>
<p>D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Infraestructura inadecuada para el desarrollo de las actividades administrativas 2- Bajo nivel de equipamiento de cómputo y/o tecnología informática e inadecuadas instalaciones de cableado. 3- Débil ordenamiento urbanístico que controle el crecimiento de externalidades negativas. 4- Catastro municipal incompleto. 5- Planes e instrumentos de gestión municipales desactualizados. 6- Falta de ejecución del sistema que permita controlar y supervisar los servicios de transporte público de pasajeros (Plan Regulador de Rutas). 7- Conclusión de un Plan de Capacidades para los servidores municipales. 8- No existe un proceso de evaluación del personal para la meritocracia. 9- Déficit en la cobertura del servicio de limpieza pública, por altos costos operativos. 10- Escasa iniciativa de propuestas legislativas municipales. 	<p>A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Crisis económicas y financieras externas. 2- Débil cultura tributaria de la ciudadanía. 3- Ausencia de identidad ciudadana 4- Limitada conciencia ecológica en la preservación y cuidado del medio ambiente 5- Aumento del transporte público informal 6- Falta de identidad en valores artísticos y culturales 7- Desconocimiento y mal uso de la información por parte de un sector de los medios de comunicación de manera negativa sobre el trabajo municipal 8- Desconocimiento e interferencia por parte de los representantes de los trabajadores (sindicatos) en asuntos de administración municipal. 9- Presencia de embargos judiciales de los recursos de la institución, limitando la capacidad de gasto y el cumplimiento de los compromisos económicos 10- Inadecuada participación de los agentes vecinales responsables del desarrollo y administración de los programas sociales.

<p>11- Limitado material logístico para la operatividad de las unidades orgánicas</p> <p>12- Conclusión de un Plan Estratégico de Seguridad Ciudadana</p> <p>13- No existe una adecuada y oportuna evaluación de resultados como iniciativa propia de cada unidad orgánica</p>	<p>11- Presencia de fenómenos atmosféricos</p>
--	--

A partir de ello, se puede analizar que existe una preocupación por parte de la Municipalidad en temas urbanísticos, programas sociales, conservación del ambiente y seguridad ciudadana como ejes fundamentales de su trabajo. Por otro lado, si bien es cierto se reconoce como fortaleza que sus trabajadores se encuentran capacitados en gestión municipal, se ha tomado en cuenta como debilidad, también, la conclusión de una capacitación y ello demuestra que aún hacen falta tener en cuenta aprendizajes para su mejor desempeño como profesionales. Asimismo, existe escasa iniciativa de propuestas legislativas municipales, esto se entiende como que aún se tiene muy poca proactividad respecto a temas nuevos o que no se hayan tenido en cuenta, originando así un trabajo monótono.

También se tienen en cuenta programas de Cooperación Internacional en el marco de las oportunidades, lo que demuestra que sí se piensa que mirar al exterior es una forma de avance y desarrollo para las ciudades. Sin embargo, no se presenta otra forma de Comunicación Internacional debido a la falta de conocimiento. De igual manera se tienen en cuenta convenios con Instituciones públicas y privadas orientadas al desarrollo local, colegios profesionales, universidades, y asociaciones empresariales.

Otro punto que se tiene en cuenta como oportunidad es el flujo de turismo existente en la ciudad, esta característica es importante pues según datos de la *web* institucional Chiclayo es la capital de la región Lambayeque, cuenta con extensas planicies y tierras fértiles tupidas de bosques de algarrobo y debido a su gran importancia socioeconómica, en la actualidad, es una de las grandes ciudades del Perú, ya que está situado a pocos kilómetros del mar y tiene una variada oferta turística. Además es una provincia industrial y agrícola, con la producción de caña de azúcar, frutales, viñas, y arroz; aportando cerca del 20% del total de la producción nacional de arroz. La ciudad de Chiclayo también es el nexo importante para la

población de la costa, sierra, y selva norte del país; es el núcleo de comunicación terrestre y aéreo. En el ámbito histórico y cultural, esta zona alberga importantes vestigios de las culturas Pre-Hispánicas del antiguo Perú: Mochica (siglos I al VII D.C) y la Lambayeque (siglos VII al X D.C), del cual aún se conservan importantes vestigios arqueológicos que atraen la admiración de visitantes nacionales y extranjeros.

Por otro lado, se reconocen como amenazas relevantes las crisis económicas y financieras externas y problemas y la falta de identidad por parte de los chiclayanos. Esto no permite que se generen acciones por iniciativas comunales y que no se interesen por participar de actividades propias de la ciudad. Sin embargo, esto se suele trabajar de manera conjunta con la municipalidad a fin de disminuir la indiferencia y poca identificación. Esta situación produce desinformación y malos entendidos con respecto al trabajo que se hace y esto, a la vez, origina deficientes relaciones entre municipalidad y ciudadanía.

A partir de todo esto, se explica el porqué del aislamiento de la Municipalidad Provincial de Chiclayo dentro este proceso, sus falencias, limitaciones y oportunidades de mejora. A continuación, los aspectos más importantes de esta situación.

▪ **Alianzas estratégicas y Relaciones Internacionales**

Según los resultados obtenidos, la alianza más palpable y mejor estructurada con la que cuenta la municipalidad es con la Cooperación Suiza, a través del proyecto ChiclaYo Limpio. Por medio de esa iniciativa, se trabaja lo referente a la gestión y recojo de los residuos sólidos de la ciudad, situación que comporta uno de los problemas de más urgente solución en Chiclayo.

Sin embargo, lo indicado en las entrevistas solo es una de las dificultades que hay afrontar para el desarrollo de las ciudades. La falta de seguridad ciudadana, la pobreza, la drogadicción, la discriminación, la violencia, la trata de personas, etc. son también problemas que demandan solución. Sin embargo, no hay alianzas o convenios con instituciones u otros actores internacionales que, con la ayuda de la Paradiplomacia, se podrían gestionar para desarrollar proyectos que permitan ayudar a superarlos. Cabe mencionar, que esta investigación pretende dar solución a estos problemas mediante alianzas y relaciones con el exterior, sin embargo no afirma que sea la única solución para los mismos, sino una de ellas.

Frente a estos problemas que aquejan a Chiclayo y a otras ciudades del mundo, Martínez indica que, en septiembre del año 2000, la sede de la ONU en Nueva York acogió la histórica Cumbre del Milenio, en la que 189 jefes de Estado y de Gobierno se comprometieron a luchar contra la pobreza extrema en los países y por otros problemas sociales, y a convertir el derecho al desarrollo en una realidad para todos (Martínez, 2011). Sin embargo, se sabe que, aunque fueron Gobiernos Estatales los que promovieron los Objetivos del Milenio, y que recayó en ellos la responsabilidad principal de su implementación, estos no podrían lograrse sin el esfuerzo conjunto de todos los actores internacionales. En este marco, los Gobiernos Locales jugaron un papel fundamental para su consecución (Martínez, 2011). Lo mismo ocurre hoy con los Objetivos del Desarrollo Sostenible, objetivos del mundo que necesitan de la participación de los actores políticos, sociales, de los municipios, especialmente, para su consecución.

Desde el 2000, y ahora también desde el 2016, diversas instituciones y actores internacionales desarrollan sus políticas pensando en estos objetivos. Los problemas y conflictos son compartidos por todos ellos, sin embargo, en la Municipalidad Provincial de Chiclayo ha faltado una mejor visión para mirar más al exterior y buscar soluciones con la ayuda de actores externos y no siempre estar supeditada al presupuesto proveniente del Gobierno Central, que muchas veces es limitado. Para esto, se debe conocer primero, responsablemente, su realidad, sus recursos y principales características para así mirar al exterior en busca de relaciones de provecho para su desarrollo. Así, organizaciones que operan en Chiclayo como Killa Org, Centro Santa Ángela, Centro Esperanza, Voluntades, Runakay, Clow Educa, etc. desarrollan actividades con instituciones externas y promueven la cooperación. Todo esto unido a buscar un mejor nivel y calidad de vida de las comunidades con las que trabajan.

En este sentido, Martínez señala que los Gobiernos Locales deben procurar que sus ejercicios de planificación, sus programas y sus actuaciones en el ámbito de la cooperación descentralizada se lleven a cabo de acuerdo con los principales estándares internacionales, ya que todos los actores, incluidos en especial los Gobiernos Locales, deben tener presente esta agenda para garantizar que su ayuda contribuya, de manera genuina, al fortalecimiento de las capacidades en el ámbito local, lo cual ha sido imprescindible para la consecución de los Objetivos del Milenio (Martínez, 2011) y hoy para los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS).

Los ODS son promovidos por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) desde el 2016 y son 17 los objetivos que apuntan a diversos problemas, que demandan una urgente solución antes del 2030:

- Fin de la pobreza
- Hambre cero
- Salud y bienestar
- Educación de calidad
- Igualdad de género
- Agua limpia y saneamiento
- Energía asequible y no contaminante
- Trabajo decente y crecimiento económico
- Industria, innovación e infraestructura
- Reducción de las desigualdades
- Ciudades y comunidades sostenibles
- Producción y consumo responsables
- Acción por el clima
- Vida submarina
- Vida de ecosistemas terrestres
- Paz, justicia e instituciones sólidas
- Alianzas para lograr los objetivos

A pesar de ser estos objetivos vistos por algunos académicos y especialistas como un bueno intento de mejoramiento de calidad de vida que deja abierta la prácticas ilícitas y poco éticas para la resolución de problemas sociales; esta investigación se centra en el fin más óptimo por las que fueron creadas, con el objetivo de fomentar desarrollo en la totalidad del concepto. Asimismo, las alianzas con los actores internacionales, deben ser analizadas y bien estructuradas para lograr una adecuada relación que se componga íntimamente de ética y desarrollo humano, económico y sostenible.

Por otro lado, la Municipalidad Provincial de Chiclayo, tampoco realiza acciones propias de Comunicación Internacional y existe un concepto equivocado de lo que se conoce por relaciones internacionales, el cual es confundido solo como Cooperación Internacional y está limitado al hecho de recibir donaciones.

▪ Participación en actividades o capacitaciones de incidencia internacional

De acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a la subgerente de Educación, Cultura, Juventud y Turismo, la subgerente de Relaciones Públicas y al secretario de la Alcaldía de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, se puede afirmar que esta institución desarrolla pocas actividades en cuanto a desarrollo y cooperación internacional. No promueve ni tiene un plan a futuro para extender su comunicación y relaciones internacionales; sin embargo, sí tiene disposición para participar en ellas en caso fuera invitada.

Según los resultados, además, la municipalidad no ha participado de ferias, muestras o eventos fuera del país; sus trabajadores tampoco han sido capacitados para desarrollar este tipo de iniciativas como parte de los procesos de internacionalización.

Según Osorio (2010), la internacionalización se ha convertido en una categoría eje del análisis de la globalización con regionalización y desarrollo local. Esto significa que es imprescindible pensar el término «global» para asumir que se está trabajando el desarrollo regional local, a través de la Comunicación Internacional.

En el contexto local, la Municipalidad Provincial de Chiclayo solo desarrolla exposiciones fotográficas, concursos y semanas alegóricas en el mes de aniversario (abril) dentro de la ciudad. Sin embargo, no se mira más allá, como su cercanía a la zona de frontera con Ecuador para realizar iniciativas o contactos que acerquen a la ciudad al mundo global. Las ciudades hoy han aprendido que sus relaciones y estrategias sobrepasan los intereses locales, llegan a desenvolverse y tener protagonismo a nivel nacional y a convivir en el plano internacional, por efectos de la propia «glocalización».

Según Salazar (2005), la «glocalización» permite comprender las múltiples interconexiones entre lo global y lo local dentro de la Sociedad Internacional. Este concepto se modela a partir de la noción japonesa «*dochakuka*» (convertirse en autóctono), derivado a su vez de «*dochaku*» (nativo, vivir en la tierra natal) lo cual fortaleció la importancia de lo local para el desarrollo. Posteriormente, en los años ochenta, el término fue adoptado por los hombres de negocios japoneses para expresar la localización global o el «punto de vista global adaptado a las condiciones locales» (Tulloch 1991, citado por Salazar, 2005). Así, el término «glocalización» se abrevia en: «Pensar globalmente y actuar localmente», lo cual implica adaptar las peculiaridades de cada entorno a través de una visión global y descentralizada

(Salazar, 2005). Pensar la globalización y localización como procesos opuestos entre sí no es útil para entender y explicar la dinámica global contemporánea.

Boisier, respecto a que las localidades y regiones deben estar en constante aprendizaje y desarrollo, asegura que las regiones que aprenden son las regiones o territorios que mejor enfrentan el juego globalizador y hacen de su capacidad de aprendizaje una condición esencial para «ganar». Una región que aprende y está conectada es -en realidad- una organización que llega a ser experta en cinco actividades principales:

- Es capaz de resolver problemas de una manera sistémica.
- Es capaz de experimentar nuevos enfoques.
- Es capaz de aprovechar su propia experiencia para aprender.
- Es capaz de aprender de las experiencias y prácticas más apropiadas de otros actores.
- Es capaz de transmitir rápida y eficazmente el conocimiento a todo lo largo y ancho de su propia estructura (Boisier, 2005, citado por Osorio 2010).

Se entiende, entonces, que la Municipalidad Provincial de Chiclayo con las pocas actividades que desarrolla se ha focalizado solo en lo local con poca visión hacia el exterior. Para bien, existen ejemplos, donde municipios le están sacando provecho a las oportunidades que comporta ampliar sus relaciones con el mundo, tal es el caso de la Municipalidad de Pergamino en Argentina, en cuya página web explica que cuenta con una Dirección de Cooperación Internacional que impulsa el establecimiento y desarrollo de las relaciones interinstitucionales con el exterior, trabajando de manera transversal y articulada con otras áreas de gobierno. Ello se promueve a través de Redes Internacionales de Gobiernos de las cuales forma parte tales como Mercociudades, Asociación Internacional de Ciudades Educadoras, Unión Iberoamericana de Municipalistas y Observatorio Internacional de Democracia Participativa. A su vez, a través de hermanamientos con otras municipalidades como la Municipalidad de Rancagua (Chile), la Municipalidad de Florianópolis (Brasil), la Municipalidad de Paez (Venezuela), la Municipalidad de Young (Estado de Rio Negro – Uruguay), la Municipalidad de Chapecó (Brasil), entre otros. Es decir, la Municipalidad de Pergamino busca el desarrollo de acciones de vinculación internacional conforme a los principales lineamientos políticos locales e interviniendo como nexo entre las diferentes dependencias municipales y el exterior.

- **Área encargada de asuntos internacionales dentro de la municipalidad**

A pesar de que no existe un área encargada para promover la comunicación y las relaciones internacionales en la Municipalidad, los entrevistados consideran la propuesta de creación de una Oficina de Paradiplomacia como un tema de gran relevancia, pues fortalecería el trabajo municipal e impulsaría el desarrollo que el gobierno local necesita, siendo así una oportunidad de avance y progreso.

Esto en el sentido de que se podrían articular alianzas y establecer relaciones con otros actores que permitan ampliar conocimientos a partir de sus experiencias y planes para desarrollo.

Por otro lado, el secretario de la Alcaldía indica que los aspectos principales que se deben tener en cuenta en esta Oficina para lograr desarrollo dentro de la ciudad son: el mejoramiento de la educación y el plan cívico, la seguridad ciudadana, la promoción del turismo, el control de informalidad y la contaminación ambiental. Todo esto con ayuda de la articulación de relaciones con otros agentes de la Sociedad Internacional.

El entrevistado comentó que existe una desconfianza por parte de la población con respecto al trabajo del gobierno local, pues se mantiene una imagen poco positiva en cuanto a las actividades que desarrolla la municipalidad. Debido a esto, Chiclayo tampoco podrá tener un buen perfil en el exterior, pues se debe trabajar en ello desde adentro en conjunto con la comunidad.

Se puede señalar como caso destacable a la ciudad de Chiapas en México, cuyo reto fue cambiar la percepción desfavorable que se tenía de Chiapas en el exterior, para lo que se generó, primero, una comunicación entre alcalde y pobladores, para luego utilizar una estrategia internacional que tuvo como principales temas la política, la cooperación, la frontera sur y la migración (Rodríguez, 2004).

Rodríguez explica, en relación al caso de Chiapas, que dentro de la política nacional se creó la Coordinación de Relaciones Internacionales y se logró establecer, mantener y fortalecer los contactos con organismos internacionales. En el año 2004, se mantuvieron vínculos con 259 instancias internacionales entre países, agencias, organismos, universidades y fundaciones logrando generar mejores relaciones que promovieron la educación, el turismo y aumento del empleo (Rodríguez, 2004).

En Chiapas, no existe sector académico que estudie de las relaciones internacionales, por lo que se ha creado la Asociación de Internacionalistas de Chiapas. Esta se ha planteado los siguientes objetivos:

- Promover la enseñanza, difusión e investigación de las relaciones internacionales.
- Promover entre los diferentes sectores sociales, públicos y privados- las relaciones internacionales y los mecanismos de cooperación internacional.
- Apoyar, gestionar, asesorar y realizar actividades no lucrativas de índole científicas, académicas, y culturales vinculadas con las relaciones internacionales que promuevan el interés en la materia.
- La difusión y el fortalecimiento de los valores democráticos entre los ciudadanos.

En México, el Centro de Investigación y Docencia Económicas ha realizado estudios sobre diversos casos locales y sus particularidades de abordar la Paradiplomacia. El Instituto Mora, es un Centro de Investigación que dedica sus estudios a analizar la cooperación internacional, en especial la descentralizada, en ambas el caso Chiapas es un ejemplo nacional (Morales, 2011).

Se puede analizar, entonces, de forma clara el trabajo de Comunicación Internacional, mediante diversas estrategias y herramientas que traen consigo cambios positivos hacia el gobierno local dentro y fuera del país donde se encuentra trabajando.

Aitor explica que existe la necesidad desde lo local de disponer de los medios necesarios para afrontar las exigencias de la globalización y la Comunicación Internacionales una herramienta útil que permite aprovechar las condiciones de los actores para promover su desarrollo (Aitor, 2005, citado por Osorio, 2010) y esto debe tener en cuenta la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

Se puede afirmar que un medio adecuado para poner en práctica este proceso de internacionalización local es la creación de oficinas de Paradiplomacia, las cuales funcionan con el fin de lograr el desarrollo local mediante estrategias de comunicación que busquen ampliar fronteras, generar contactos, crear redes de conocimiento, etc.

Por otra parte, los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los trabajadores de la municipalidad también permiten responder a los siguientes objetivos estratégicos:

- ✓ «Determinar los objetivos y áreas de trabajo de la Oficina de paradiplomacia».
- ✓ «Determinar las actividades y canales de comunicación que la Municipalidad debe incluir en un plan de paradiplomacia, así como el presupuesto que se necesita para la creación de la Oficina».
- ✓ «Crear de una ficha de monitoreo de las actividades de paradiplomacia municipal».

- **Creación de la Oficina de Paradiplomacia**

A pesar de la situación actual de la municipalidad y de la provincia, la cual no trabaja activamente el tema de relaciones internacionales, la propuesta de una Oficina de Paradiplomacia sí es aceptada por los entrevistados, pues representaría un cambio para la institución en ese sentido y porque su práctica, además, promueve el desarrollo local como se ha visto en otras ciudades. Las subgerentes y Secretario entrevistados muestran interés por conocer del tema y por formar parte del cambio social, cultural, económico y político que generaría dicha internacionalización como estrategia comunicacional.

Esto indica que, a pesar de desconocer aspectos sobre el tema, los trabajadores de la municipalidad están abiertos a aprender y conocer los objetivos la Comunicación Internacional dentro de los gobiernos locales, por lo que consideran provechosa la propuesta de la Oficina de Paradiplomacia según lo explicado.

Según los resultados obtenidos, se anotaron los siguientes puntos como **objetivos principales de la Oficina:**

- Desarrollo constante de proyectos
- Búsqueda de recursos
- Búsqueda de asesoramiento de otros gobiernos en cuanto a funcionamiento municipal

Con esto, se puede analizar que la Municipalidad se encuentra abierta a recibir cooperación y a formar parte de proyectos que contribuyan al desarrollo. Sin embargo, no mencionan objetivos en los cuales sea la institución quien genere acciones hacia el exterior, mediante algún tipo de actividad de comunicación. Se nota, entonces, la falta de proactividad y

generación de ideas en torno al tema. Esto, en parte, debido a la falta de capacitación en asuntos de Comunicación Internacional, Relaciones Internacionales y Paradiplomacia.

En relación al **equipo de profesionales** que puede laborar en una Oficina como esta, se anotó lo siguiente:

- Comunicadores
- Licenciados en Comercio Exterior
- Arquitectos
- Sociólogos
- Ingenieros

Estos deben desempeñarse en áreas de investigación, proyectos, relaciones públicas e imagen institucional especializada, de igual modo, estar familiarizados con la realidad internacional actual, para lo que deberán realizar viajes constantes, que les permitan establecer relaciones provechosas con sus contrapartes.

La creación de una oficina como esta responde también a la interdisciplinariedad de sus integrantes, tal como se percibe en los resultados. Se precisa, pues, de conocimientos diversos para ejecutar los objetivos planteados dentro y fuera de la ciudad. A pesar de ello, consideran los entrevistados que la columna vertebral de la oficina responde a fines comunicacionales.

Esta oficina responde también a conexiones con otras áreas o subgerencias de la municipalidad (participación vecinal, imagen institucional, educación y cultura, programas sociales y promoción de la familia), lo que le llevará a apostar por un trabajo coordinado.

Cabe señalar que los programas a favor de la disminución de la pobreza, el mejoramiento de la educación, el tratamiento de la contaminación, el reforzamiento de la identidad histórica y la seguridad ciudadana son los programas en los que la municipalidad se encuentra interesada en trabajar y, en los cuales, también se incidirá en la Oficina de Paradiplomacia, cara los problemas identificados en Chiclayo.

El «Consenso de Shanghái» describe las líneas maestras de lo que ha de ser el rol de las ciudades en las relaciones internacionales. Para empezar, las ciudades deben ser

dinámicas, e incluir interacciones de la esfera local a la estatal, pero también a la inversa. Sugiere que las ciudades traten de impactar en el sistema internacional, a través de los programas de Naciones Unidas. Las ciudades tienen que convertirse también en la interfaz entre gobiernos para resolver los problemas globales y la realidad. Se ha de poner al ciudadano como sujeto de estos cambios. Las ciudades suponen, además, el lugar más eficiente para estimular la creatividad de las soluciones a los retos globales. Representan, también, la diversidad y la continuidad necesarias para la aplicación de cambios reales (Saavedra, 2015).

Con lo sucedido en Londres, se puede ejemplificar lo señalado. A partir de los Juegos Olímpicos del 2012, esta ciudad ofrece 700 000 puestos de trabajo que dependen -de una u otra forma- de empresas extranjeras o del turismo. Por tal razón, ha fomentado una red de embajadas en el extranjero: en Bruselas, en Pekín y Shanghái, en Nueva Delhi y en Bombay, Caracas, etc. (Saavedra, 2015).

Por otro lado, Sao Paulo, según el diario *El Comercio* la segunda ciudad más competitiva de América Latina (*El Comercio*, 2018), es el principal motor económico brasileño y mantiene acuerdos internacionales directos, sin pasar por Brasilia, con decenas de países para temas de infraestructura, seguridad, medio ambiente o educación.

Su gobernador ha firmado más de 50 compromisos internacionales, ha recibido a más delegaciones extranjeras (450 anuales) y gestionado más programas internacionales de cooperación (150) que ningún otro gobernador regional de América Latina (Saavedra, 2015).

Otro caso, al respecto, es la ciudad de Estambul, la más poblada de Europa. Desde el 2009, forma parte del acuerdo denominado Consenso del Agua de Estambul, el cual fue firmado por más de 600 alcaldes y 250 representantes locales y regionales. Ha significado una de las más claras muestras de Paradiplomacia de ciudades. Esta iniciativa fue liderada por el alcalde de Estambul, Kadir Topbas, junto con organizaciones como la Red Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (UCLG) y la Asociación de Gobiernos Locales por la Sostenibilidad (ICLEI), que agrupan a miles de administraciones locales (Saavedra, 2015).

El Consenso fue una declaración por la que los firmantes se comprometieron a inventariar e intercambiar las mejores prácticas de agua en las grandes ciudades y a buscar soluciones urbanas junto a sus gobiernos sobre el uso responsable del escaso bien, la gestión de desastres relacionados con el agua o el desarrollo de una mejor relación entre el gasto de agua

y la comida producida. Desde entonces, ciudades como París, Viena, Incheon (Corea del Sur) o Buenos Aires se han puesto a la cabeza de ese nuevo intercambio diplomático global sobre el agua (Saavedra, 2015); es decir, mayor contacto; mayor comunicación entre ciudades.

Se sabe que la Red Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, (UCGL), con sede en Barcelona y que cuenta con más de 1 000 ciudades y 112 asociaciones nacionales, es, especialmente, activa ante las grandes organizaciones gubernamentales internacionales. Por ejemplo, hizo oír la voz de los gobiernos locales en la Agenda Urbana Habitat III, que el año 2016 lanzó Naciones Unidas y que trató de dar impulso a una agenda global de desarrollo urbano sostenible. En la misma línea, la UCGL hizo *lobby* en el proceso mundial de mejora económica y social conocida como *Post-2015*, la secuela de la conocida Conferencia de Río +20, basada, en parte, en los Objetivos de Desarrollo del Milenio de reducción de la pobreza, desnutrición, mortalidad infantil o el aumento del grado de escolarización, etc. (Saavedra, 2015).

Se ve, entonces, cómo diferentes ciudades se están comunicando, aplicando -entre ellas- estrategias para promover -mediante el intercambio de conocimientos y la firma de alianzas- el desarrollo de sus localidades. Estas relaciones hacia el exterior fortalecen las redes de ciudades, además de compartir las potencialidades que cada una tiene a nivel local.

En cuanto a la **difusión de los mensajes** de la Oficina, los entrevistados afirmaron que se debe manejar un plan de medios. Los canales más idóneos para lograr una buena difusión son las páginas *web* y redes sociales. Justamente, estos son los más utilizados y de mayor alcance. Indicaron, además, que dicha oficina deberá contar con canales oficiales de comunicación, tales como acuerdos, cartas, declaraciones juradas, solicitudes, certificados, constancias, etc., que servirán de soporte documentario para oficializar relaciones internacionales.

Respecto al **monitoreo**, los entrevistados consideraron que las actividades que se realicen en esta oficina deben ser monitoreadas mediante un sistema que verifique el trabajo, de acuerdo al cumplimiento de sus metas trazadas y en un tiempo establecido. El monitoreo debe ayudar a identificar avances importantes. Podrían usarse, por ejemplo, *focus group* o entrevistas inopinadas a ciudadanos dentro y fuera para conocer qué tan bien se están desarrollando las actividades de la oficina.

Según la ONU, se necesita un marco definido para dirigir el monitoreo y la evaluación, este debe explicar cómo deben funcionar las actividades y el orden o los pasos necesarios para obtener los resultados deseados. Un marco ayuda a comprender las metas y los objetivos, define las relaciones entre los factores clave para la implementación, y articula los elementos internos y externos que pueden incidir en el éxito y cumplimiento de acciones (ONU, 2018).

Por tanto, se deben evaluar las actividades realizadas por la Oficina con el fin de identificar aspectos a mejorar dentro de la dinámica de trabajo. Asimismo, verificar que los objetivos se estén cumpliendo de la manera esperada y que las herramientas elegidas son las adecuadas y están dando resultados.

4.1.3 Entrevista a especialistas y académicos sobre Paradiplomacia y Relaciones Internacionales

Estas entrevistas estuvieron dirigidas a los siguientes profesionales:

- Dra. Esther Ponce Adame, gerenta general del Centro de Gestión y Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- Dr. Eduardo Ruiz Robles, exconcejal y teniente alcalde en el Ayuntamiento (Municipalidad) de Galapagar (España).
- Alberto Ortiz, docente universitario y especialista en Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Costa Rica.
- Carlos Milani, docente adjunto de la Universidad Nacional de Río de Janeiro (Brasil), socio pleno de la Asociación Brasileña de Relaciones Internacionales (ABRI).
- María Luisa Portugal de Rodrich, especialista en Comunicación Internacional y Paradiplomacia, docente de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Piura (Perú).

ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS Y ACADÉMICOS-PARADIPLOMACIA Y RELACIONES INTERNACIONALES

PREGUNTAS	PARTICIPANTES	RESPUESTAS
<p>1. ¿Considera que la internacionalización de una municipalidad requiere de la Comunicación Internacional? ¿Por qué? ¿De qué manera?</p>	<p>a) Dra. Esther Ponce Adame, gerenta general del Centro de Gestión y Cooperación Internacional para el Desarrollo.</p>	<p>Tengo mucha experiencia en temas de internacionalización con gobiernos locales en América Latina y uno de los puntos más importantes con el que se cuenta es la comunicación.</p> <p>En primer lugar, porque se encuentra dentro de una acción de gobierno, el cual tiene que comunicar todo lo que hace por un tema de transparencia y rendición de cuentas.</p> <p>En segundo lugar, porque permite la sensibilización en un tema complejo para la población que tiene una cultura centralista y no comprende todavía el papel que desempeñan los gobiernos locales.</p> <p>Otro tema en el que ayuda la comunicación es en el de hacer visible la agenda que se organiza con el fin de evitar que se critiquen actividades y se conozca a detalle sus fines.</p>
	<p>b) Dr. Eduardo Ruiz Robles, exconcejal y teniente alcalde en el Ayuntamiento (Municipalidad) de Galapagar (España).</p>	<p>Obviamente, la respuesta es sí. Una municipalidad es una corporación de Derecho Público, de ámbito interno dentro de un país; pero para el cumplimiento de sus fines y objetivos puede necesitar expandir su radio de acción o mantener vínculos con corporaciones similares u otras entidades públicas o privadas de otros países.</p>

		<p>En este caso, requiere tener un órgano y un responsable de relaciones institucionales que comunique y conecte con el exterior, a donde hará llegar los lineamientos y la filosofía que inspiran la política municipal del equipo de gobierno de la corporación, buscando la sintonía y la cooperación de las instituciones extranjeras a las que se dirige.</p> <p>Hoy, en un mundo globalizado, los gobiernos locales no pueden seguir siendo compartimentos estancos ni puede encerrarse en una torre de marfil.</p>
	<p>c) Alberto Ortiz, docente universitario especialista en Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Costa Rica.</p>	<p>Sin comunicación no es posible tener acercamiento con el mundo social. El mundo internacional tiene códigos de acceso, la comunicación tiene que usar estos códigos.</p>
	<p>d) Carlos Milani, docente adjunto de la Universidad Nacional de Río de Janeiro (Brasil), socio pleno de la Asociación Brasileña de Relaciones Internacionales (ABRI).</p>	<p>Sí, la comunicación es clave; pero debe mostrar un contenido real en términos de política pública. No es suficiente con tener una buena comunicación, sino que exista un contenido real.</p>
	<p>e) María Luisa Portugal de Rodrich, especialista en</p>	<p>Hoy, por efectos de la globalización y por la vocación internacionalista del hombre, la cual esta fortalecida con las</p>

	<p>Comunicación Internacional y Paradiplomacia de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Piura (Perú).</p>	<p>tecnologías se han producido mucho procesos de internacionalización en todas las instituciones sobre todo, en las que tienen más tradición e influencia.</p> <p>Los procesos de internacionalización implican que así como las personas quieren conocer e ir afuera con planes de turismo o trabajo; las instituciones sienten lo mismo, proyectan su trabajo fuera y buscan pares mediante alianzas, convenios y proyectos conjuntos. Todo ello realizado a través de la comunicación internacional, que es una herramienta indispensable en la era actual.</p> <p>Todo de lo que hemos hablado anteriormente, es comunicación internacional, la paradiplomacia municipal o de universidades son comunicación internacional, pues existe intercambio de información con otros países.</p> <p>Esta es una comunicación entre dos culturas diferentes, el comunicador que trabaje en este campo debe estar preparado en idiomas, formas de comunicación, conocer de políticas internacionales tecnologías y cultura.</p> <p>Para trabajar en el campo de la comunicación internacional la primera disciplina son las Relaciones Internacionales, conocer cómo es y cómo funciona el mundo y conocer a los actores internacionales más importantes.</p>
--	--	--

ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS Y ACADÉMICOS-PARADIPLOMACIA Y RELACIONES INTERNACIONALES

PREGUNTAS	PARTICIPANTES	RESPUESTAS
2. ¿Cuál es la importancia de las relaciones internacionales de las municipalidades en el mundo actual?	a) Dra. Esther Ponce Adame, gerenta general del Centro de Gestión y Cooperación Internacional para el Desarrollo.	<p>Cada vez más, frente a los problemas en el mundo (el cambio climático, el narcotráfico, el terrorismo, la migración) los gobiernos locales son los que tienen que dar respuestas, pues también son problemas de ellos y los comparten con otras regiones, países y ciudades y municipalidades en el mundo.</p> <p>Estos problemas cada vez se vuelven más transnacionales que tiene un factor local.</p> <p>En cuanto a cuestiones positivas, se encuentra el comercio. Ya no se habla de Francia, sino de París. No hablamos de Japón, sino de Tokio. No hablamos de Perú, sino de Lima. Esta situación obliga a las municipalidades a estar pendiente de lo que se está discutiendo en el mundo.</p> <p>La agenda 2033 en su objetivo 11 trabaja directamente con las ciudades y esto genera una agenda internacional donde las ciudades tienen que hacerse notar.</p>

		<p>Es importante pertenecer al escenario internacional, porque allí se pueden adquirir buenas prácticas y experiencias que permitan mejorar las acciones de gobierno en todo ámbito.</p>
	<p>b) Dr. Eduardo Ruiz Robles, exconcejal y teniente alcalde en el Ayuntamiento (Municipalidad) de Galapagar (España).</p>	<p>Las relaciones internacionales, históricamente, son uno de los asuntos capitales de los Estados y de las Naciones. Con la llegada de la globalización, el Estado nacional, como expresión de poder político, ha entrado en crisis y se ha debilitado enormemente. Hoy, los grandes problemas mundiales, económicos, políticos, tecnológicos, medioambientales, etc., incumben a todos los pueblos y grupos humanos organizados del planeta, que deben comunicarse y relacionarse inevitablemente. Y por esto, todos los gobiernos, nacionales, regionales y locales, están llamados a ser protagonistas del proceso histórico global; por eso, sus contactos e interacciones son necesidades impuestas por los retos y la complejidad del actual momento histórico.</p> <p>La firma de tratados y acuerdos entre los distintos actores e interlocutores del quehacer político, social, económico y cultural deberán seguir contribuyendo a mantener un clima de entendimiento y colaboración en la comunidad internacional.</p> <p>A la vez, la institucionalización de las relaciones internacionales debe permitir y fortalecer las buenas relaciones económicas, financieras y comerciales entre los agentes productivos de las distintas naciones con interés en el intercambio de materias primas, productos manufacturados, bienes y servicios con valor añadido, etc. Las relaciones internacionales sirven para mejorar las condiciones de este intercambio, contribuyendo a que</p>

		<p>las partes interesadas se vinculen en los mejores términos posibles.</p> <p>Igualmente, todo esfuerzo en construir unas buenas relaciones internacionales que involucre a los Gobiernos (nacionales, regionales y locales) y a los distintos agentes de la sociedad civil, debe servir para allanar el camino del diálogo y el acuerdo entre los sectores más representativos de las distintas regiones y culturas del mundo, implicándoseles en la solución compartida de problemas de especial interés, como la conservación y cuidado del medio ambiente, la lucha contra el deterioro amenazante de la biodiversidad, la prevención y atajo de las plagas y pandemias, la necesidad de mejorar los sistemas de gestión de la sociedad y la economía, la urgencia de implementar métodos eficientes de lucha contra el terrorismo, el tráfico de drogas y otras formas de delincuencia organizada, la protección del patrimonio histórico, artístico y cultural de las distintas naciones, así como también la difusión de una conciencia universal en torno a las afinidades y valores comunes que contribuyan a mejorar las condiciones de vida y los derechos de todos los seres humanos.</p>
	<p>c) Alberto Ortiz, docente universitario especialista en Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Costa Rica.</p>	<p>La visión global que da a la realidad.</p>

	<p>d) Carlos Milani, docente adjunto de la Universidad Nacional de Río de Janeiro (Brasil), socio pleno de la Asociación Brasileña de Relaciones Internacionales (ABRI).</p>	<p>Por supuesto, las relaciones internacionales son parte de la vida cotidiana para todo el mundo, a pesar de las asimetrías y desigualdades se mantienen como dos rasgos más llamativos de relaciones internacionales contemporáneas. Es decir, cómo los individuos experimentan las relaciones internacionales depende de dónde se encuentren, de su nacionalidad, el idioma que hablan, los ingresos que tienen.</p>
	<p>e) María Luisa Portugal de Rodrich, especialista en Comunicación Internacional y Paradiplomacia de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Piura (Perú).</p>	<p>Todas las instituciones claves tienen la necesidad de proyectarse internacionalmente. Esto debido a que se necesita salir de nuestras fronteras, ayudar y que nos ayuden, y así siempre estar en la búsqueda de algún medio para proyectarnos. Esto ocurre aunque aún no estamos preparados.</p> <p>Los hermanamientos entre ciudades son los primeros grandes pasos en procesos de internacionalización de municipalidades.</p>

ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS Y ACADÉMICOS - PARADIPLOMACIA Y RELACIONES INTERNACIONALES

PREGUNTAS	PARTICIPANTES	RESPUESTAS
3. ¿Qué necesita un gobierno local para desarrollar comunicación y relaciones internacionales?	a) Dra. Esther Ponce Adame, gerenta general del Centro de Gestión y Cooperación Internacional para el Desarrollo.	<p>Lo primero conocer muy bien nuestro territorio y nuestra identidad, nuestras vocaciones productivas. Dónde estamos, qué necesitamos, con qué contamos, etc. Y a partir de allí generar una estrategia de internacionalización.</p> <p>Si no hacemos esto, las actividades terminan siendo frívolas y más apegadas a la agenda de otros, hay que identificar las principales fortalezas.</p> <p>En segundo lugar, se necesitan tener ciertos perfiles y capacidades. Se necesita a gente encargada de siga la agenda internacional y también herramientas básicas como la Internet.</p> <p>No se necesitan grandes oficinas, sino personal capacitado y un presupuesto adecuado para desarrollar las actividades propuestas.</p> <p>Es importante tener una hoja de ruta que permita crear una buena estrategia enfocada en la búsqueda de resultados.</p>
	b) Dr. Eduardo Ruiz Robles, exconcejal y teniente alcalde en el Ayuntamiento	Para que una institución como la Municipalidad Provincial de Chiclayo ponga en marcha una política de relaciones internacionales, necesita contar con algunos elementos estructurales y funcionales sin los cuales no alcanzaría a

	<p>(Municipalidad) de Galapagar (España).</p>	<p>establecer vínculos ni intercambios con sus similares de otros países.</p> <p>En primer lugar, deberá haber una voluntad política explicitada en el programa de trabajo del equipo de Gobierno Local. El compromiso de la Corporación es el soporte institucional básico que necesita la política de proyección internacional del municipio. A los órganos ejecutivos de la Corporación les corresponde tomar y gestionar la iniciativa.</p> <p>En segundo lugar, las acciones, proyectos y estrategias que hagan posible la consecución de los objetivos y metas que se persiguen. La institución interesada deberá contar con un mínimo de recursos técnico-profesionales y materiales que brindará como contrapartida a las aportaciones que recibirá de sus interlocutores extranjeros.</p> <p>En esta parte, se incluirán las partidas destinadas a gastos indispensables, equipos de voluntariado, ONG de ayuda al desarrollo y otras formas de participación de la sociedad civil.</p> <p>También se necesita mantener enlaces y coordinación con la respectiva dependencia del Ministerio de Relaciones Exteriores, toda vez que, según el Derecho Diplomático, el Jefe del Estado y el Ministerio de relaciones internacionales son los órganos centrales y titulares que intervienen en la dirección y aplicación de las relaciones internacionales de todo un país. Las Misiones diplomáticas o embajadas, por su parte, son los órganos subalternos y exteriores que ejecutan y aplican las directrices impartidas por los órganos centrales.</p>
--	---	--

		<p>También se necesita desarrollar, en el ámbito territorial interno del municipio, un conjunto de programas y acciones cívicas de sensibilización de la población, tratando de recabar la intervención de los sectores sociales más directamente implicados en proyectos de relación internacional. Las áreas de acción prioritarias deberán ser: salud (incluye salud sexual y reproductiva) y saneamiento básico, educación fundamental y formación para el trabajo, infraestructuras sociales, promoción y estimulación de las fuerzas productivas, especialmente de los pequeños y medianos emprendedores, protección y conservación del medio ambiente, innovación de las tecnologías para el desarrollo económico-social, aprovechamiento óptimo del patrimonio y los valores culturales, inclusión de la mujer y atención a sus derechos más legítimos, protección integral a la infancia y a otros grupos en situación de vulnerabilidad.</p>
	<p>c) Alberto Ortiz, docente universitario especialista en Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Costa Rica.</p>	<p>Expertos</p>
	<p>d) Carlos Milani, docente adjunto de la Universidad Nacional de Río de Janeiro (Brasil), socio pleno de la Asociación Brasileña de Relaciones Internacionales (ABRI).</p>	<p>Visión, contenido y estrategia.</p>

	<p>e) María Luisa Portugal de Rodrich, especialista en Comunicación Internacional y Paradiplomacia de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Piura (Perú).</p>	<p>Si un gobierno local quiere ser muy competitivo, son necesaria las relaciones internacionales.</p> <p>Por ejemplo, cuando se realizan visitas de delegaciones extranjeras, muchas veces no se conoce la política ni la cultura del país invitado y es el experto en relaciones internacionales un asesor clave.</p> <p>Asimismo, las relaciones internacionales contribuyen a vender a la ciudad como producto y atraer ingresos económicos para la municipalidad.</p> <p>Para ello, se necesita tener una marca-ciudad que ayude a las actividades paradiplomáticas, pues no solo es el trabajo que desarrolla la oficina, sino diversas actividades y la estrategia general que se apoya en la marca ciudad, pues la municipalidad va a proyectar a la ciudad como tal.</p>

ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS Y ACADÉMICOS-PARADIPLOMACIA Y RELACIONES INTERNACIONALES

PREGUNTAS	PARTICIPANTES	RESPUESTAS
<p>4. ¿Considera una buena estrategia implementar una oficina que promueva la internacionalización de la municipalidad de Chiclayo? ¿Por qué?</p>	<p>a) Dra. Esther Ponce Adame, gerenta general del Centro de Gestión y Cooperación Internacional para el Desarrollo.</p>	<p>Sí. Pero antes se debe hacer un análisis que permita identificar sus problemáticas y generar una buena justificación. Por ejemplo, el tema del turismo es un punto fuerte.</p> <p>Es importante, porque le abriría la puerta a la integración en el mundo. Por ejemplo, ser parte de una discusión que pueda ser central para la ciudad en temas de desarrollo.</p>
	<p>b) Dr. Eduardo Ruiz Robles, exconcejal y teniente alcalde en el Ayuntamiento (Municipalidad) de Galapagar (España).</p>	<p>La respuesta es sí. Y hay que comenzar diciendo que las relaciones internacionales de la Municipalidad chiclayana debería ser una nueva política pública implementada por decisión de los responsables políticos y técnicos de la institución.</p> <p>Sea que tuviera que crearse una oficina o una agencia autónoma con personalidad jurídica propia, esta entidad debería estar lo más cerca de la Alcaldía para que la acción municipal exterior esté mejor articulada a la gestión interior del Gobierno Local. De este modo, también la acción exterior ganaría mayor</p>

		<p>peso y protagonismo dentro de la estructura y el funcionamiento de la Municipalidad.</p> <p>Si lo que tuviese que crearse fuese una Oficina encargada de la internacionalización, tal vez sería mejor implementar una red mancomunada de las tres municipalidades provinciales de la Región Lambayeque. De este modo y, sirviendo este caso de modelo, desde el municipalismo se ayudaría a impulsar el avance del proceso de descentralización que está pendiente en el Perú y que con colaboración externa se puede afianzar y fortalecer la personalidad de los distintos entes territoriales comprendidos dentro del Estado.</p> <p>Para sus relaciones con el exterior, la ciudad de Chiclayo tiene un amplio espectro de elementos propios que ofrecer: aeropuerto internacional, aduana marítima en Pimentel, transporte terrestre en distintas direcciones, varias universidades, instituciones culturales y sociales extranjeras (Alianza Francesa, Instituto Cultural Peruano-Norteamericano, Club Árabe) servicios de hostelería y gastronomía de reconocida calidad, emigrantes oriundos (con capacidad de colaborar) afincados en ciudades importantes y avanzadas de</p>
--	--	---

		<p>América Latina y Europa, e interesantes productos de exportación muy bien valorados en el mercado internacional.</p> <p>De los problemas y necesidades más importantes de la capital del departamento y de las otras dos capitales de provincias (Lambayeque y Ferreñafe), también se puede hacer una resumida enumeración: tratamiento y reciclaje de la basura, organización racionalizada del transporte urbano, peatonalización y uso eficiente de las vías y espacios públicos, saneamiento y medidas contra la contaminación ambiental, arborización, fortalecimiento de las instituciones representativas, tecnificación de los servicios a la ciudadanía, mejora de la gobernanza local, aprovechamiento funcional del espacio territorial del municipio en concordancia con las necesidades y expectativas de los contribuyentes y de la ciudadanía en general. En definitiva, y como dijo uno de los alcaldes de Berlín, «se trata de ir consiguiendo la humanización de la vida en esta ciudad».</p>
	<p>c) Alberto Ortiz, docente universitario especialista en Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Costa Rica.</p>	<p>Sí. Todo organismo político necesita tener relaciones internacionales.</p>

	<p>d) Carlos Milani, docente adjunto de la Universidad Nacional de Río de Janeiro (Brasil), socio pleno de la Asociación Brasileña de Relaciones Internacionales (ABRI).</p>	<p>No sé la realidad local de Chiclayo, pero creo que, hoy todas las municipalidades deben elaborar una estrategia de relaciones internacionales.</p>
	<p>e) María Luisa Portugal de Rodrich, especialista en Comunicación Internacional y Paradiplomacia de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Piura (Perú).</p>	<p>Sí. Las instituciones tienen una vida internacional muy intensa y las municipalidades no son la excepción; sin embargo, necesita ordenar y canalizar toda la información a través de oficinas o gabinete de relaciones internacionales.</p> <p>El interés económico ha motivado que las instituciones de una sociedad se proyecten hacia el exterior en búsqueda de beneficios, pues quien no se proyecta más allá de sus fronteras van a desaparecer.</p> <p>Las ciudades actuales son multiétnicas, es decir, no hay que salir para tener contacto con culturas extranjeras, pues existen muchas colonias extranjeras dentro de la ciudad, esto</p>

		<p>fundamenta la creación de oficinas de relaciones internacionales y la formación de comunicadores de Comunicación Internacional.</p> <p>En Chiclayo, convivimos con la colonia china, española, alemana, inglesa, francesa y venezolana y más colonias.</p> <p>Definitivamente, todas las municipalidades del Perú, que pretenden que sus ciudades sean referentes tienen que tomar contacto con el exterior, a través de las oficinas de relaciones internacionales.</p>
--	--	---

ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS Y ACADÉMICOS-PARADIPLOMACIA Y RELACIONES INTERNACIONALES

PREGUNTAS	PARTICIPANTES	RESPUESTAS
5. ¿Cómo ayudarían estas relaciones internacionales al desarrollo local de la ciudad?	a) Dra. Esther Ponce Adame, gerenta general del Centro de Gestión y Cooperación Internacional para el Desarrollo.	<p>Ayudan, pues son una herramienta utilísima de la agenda interna y esto fomenta el desarrollo local.</p> <p>El caso de Querétaro es especial, pues es, en la actualidad, pujante e industrial, y ha basado su estrategia de desarrollo en el tema de la aeronáutica y la industria automotriz. A partir de la ciudad elaboró una estrategia internacional la cual comunica a estas áreas con el resto del mundo.</p> <p>Del mismo modo, otras ciudades como Guadalajara, Zapopan de México, Montevideo de Uruguay, Medellín de Colombia o Rosario de Argentina ya han descubierto fortalezas o debilidades que los ayuden a conectarse.</p>
	b) Dr. Eduardo Ruiz Robles, exconcejal y teniente alcalde en el Ayuntamiento (Municipalidad) de Galapagar (España).	<p>Las relaciones internacionales ayudarían significativamente al desarrollo local de la ciudad y la provincia de Chiclayo.</p> <p>Veamos algunos:</p>

		<p>-Se daría una presencia de la ciudad y sus inmensas potencialidades en distintos escenarios, foros y otros eventos en los que antes no tuvo participación.</p> <p>-En un clima de hermanamiento y diálogo, las relaciones con el exterior le abrirían el camino para el encuentro político con ciudades similares, la adquisición de valiosas experiencias de gestión de sus cuadros técnicos y profesionales, el fortalecimiento del espíritu asociativo y la acción de distintas instituciones y fuerzas vivas de la localidad.</p> <p>-Permitirían el crecimiento del número de turistas, investigadores e inversiones (nacionales y extranjeras) que andan en busca de los atractivos y oportunidades que ofrece una ciudad dinámica y progresista situada en un punto estratégico del norte del Perú.</p> <p>-Tanto los nativos como los afincados en la ciudad tendrían la posibilidad de descubrir nuevos e interesantes lugares de destino para realizar inversiones, estudios, visitas turísticas, intercambios comerciales, conexiones directas con nuevos fenómenos sociales y avanzadas corrientes de pensamiento o de creación artística.</p> <p>-Como consecuencia de lo dicho en los dos párrafos anteriores, crecerían el PBI local, la creación de puestos de trabajo, los niveles de consumo y, consiguientemente, la recaudación tributaria.</p>
--	--	--

		<p>-Sería la oportunidad de conocer y ensayar modelos de política local de seguridad ciudadana y lucha contra la delincuencia organizada. No son irrelevantes el dato del INEI sobre la inseguridad y el miedo que declara tener el 88% de la población peruana, y la cifra del Latinbarómetro sobre los afectados por la delincuencia en el Perú que llegan a casi el 30% del total de esta clase de víctimas en el conjunto de América Latina.</p> <p>-Conocimiento de nuevas modalidades -debidamente tecnificadas- de protección civil ante el riesgo de desastres naturales (inundaciones, sequías, plagas, movimientos sísmicos) y ante la emergencia social en la que se encuentran los grupos más vulnerables y excluidos de la población de la provincia de Chiclayo.</p> <p>-Intercambio de experiencias y mejor formación para elevar la calidad de los distintos servicios que demandan diversos usuarios y la ciudadanía en general: bomberos, guías de turismo, bibliotecarios-documentalistas, guardias forestales, gestores de hostelería, expertos en cohesión social, medioambientalistas, y otros más.</p>
	<p>c) Alberto Ortiz, docente universitario especialista en Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Costa Rica.</p>	<p>Apertura y conocimiento de la realidad mundial.</p>

	<p>d) Carlos Milani, docente adjunto de la Universidad Nacional de Río de Janeiro (Brasil), socio pleno de la Asociación Brasileña de Relaciones Internacionales (ABRI).</p>	<p>Con el intercambio de experiencias de políticas públicas, la promoción del turismo y la cultura local, codesarrollo en cooperación con otras ciudades y municipios.</p>
	<p>e) María Luisa Portugal de Rodrich, especialista en Comunicación Internacional y Paradiplomacia de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Piura (Perú).</p>	<p>Esta oficina ayudaría en el desarrollo a la ciudad buscando capital fuera a través del trabajo de un experto en comercio exterior, pues como empresario sabe dónde hay un negocio y, por ejemplo, qué producto se podría exportar.</p> <p>Las ciudades modernas necesitan administradores que manejen sus actividades, pues con dinero crece la oficina, la municipalidad y la ciudad.</p>

ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS Y ACADÉMICOS-PARADIPLOMACIA Y RELACIONES INTERNACIONALES

PREGUNTAS	PARTICIPANTES	RESPUESTAS
<p>6. ¿Qué áreas de trabajo debería tener esta oficina? ¿Por qué?</p>	<p>a) Dra. Esther Ponce Adame, gerenta general del Centro de Gestión y Cooperación Internacional para el Desarrollo.</p> <p>b) Dr. Eduardo Ruiz Robles, exconcejal y teniente alcalde en el Ayuntamiento (Municipalidad) de Galapagar (España).</p>	<p>En general, no debería estar conformada por muchas personas. Debe tener un área de coordinación, un área de cooperación internacional; pero que incentive la proactividad y no la reactividad, es decir, en la cual se propongan actividades y no solo sea receptora. Asimismo, un área de comunicación, la cual casi no existe, pero es muy necesaria.</p> <p>Las áreas de trabajo que debería tener esta Oficina son varias. Entre las principales: Comunicación, Educación Social, Derecho Internacional Público y Privado, Relaciones Internacionales, Sociología, Antropología, Historia, Economía, Administración Pública, Ciencias Políticas, Arquitectura y Planeamiento Urbano, Geografía Humana, Ecología y Medio Ambiente.</p> <p>Asimismo, los órganos y dependencias que se podrían crear, serían los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección General de promoción de la ciudad ✓ Departamento de Cooperación y Relaciones Internacionales ✓ Secretaría ✓ Unidad de Cooperación al Desarrollo

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sección de enlace con : entidades públicas y entidades privadas (ONG asociaciones profesionales, grupos vecinales) ✓ Sección de Emergencias e Intervenciones Humanitarias ✓ Unidad de enlace con los Órganos Centrales de las relaciones internacionales del Estado ✓ Unidad de Evaluación de la Política Municipal de Relaciones Internacionales.
	c) Alberto Ortiz, docente universitario especialista en Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Costa Rica.	Eso depende de los objetivos que con lo que se trabaje.
	d) Carlos Milani, docente adjunto de la Universidad Nacional de Río de Janeiro (Brasil), socio pleno de la Asociación Brasileña de Relaciones Internacionales (ABRI).	Promover el intercambio de experiencias de políticas públicas, para empezar, sería esencial.
	e) María Luisa Portugal de Rodrich, especialista en Comunicación Internacional y Paradiplomacia de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Piura (Perú).	<p>Para hablar de áreas, es importante destacar que no solo será cuestión de abrir la oficina, sino ir mejorando el trabajo. La idea es que poco a poco se convierta en un gabinete.</p> <p>Si no se tiene aún el suficiente dinero para formar gabinete hay que tratar de nutrir la oficina, pero el alcalde debe tener en cuenta</p>

		<p>que esta oficina irá el trabajo que se desarrolle dentro de la municipalidad, pues abrirá contactos con diversas instituciones del mundo y eso contribuye al desarrollo.</p> <p>Las áreas de Comercio, promoción y proyectos contribuirán a generar ingresos para la municipalidad y así pueda organizar actividades como ferias o encuentros internacionales.</p> <p>Ciudades que son conocidas en el mundo que siempre están visibles es gracias a las oficinas de Relaciones Internacionales donde se concentra y canaliza toda la vida internacional de la institución, participando ,por ejemplo, por premios a la mejor ciudad.</p> <p>Por ello, la persona elegida como anfitrión de la ciudad, debe ser un profesional que se parte de tiempo actual, que sepa las necesidades del mundo y que entienda que las ciudades ya no están limitadas a los trabajos monótonos de antes.</p>
--	--	--

ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS Y ACADÉMICOS-PARADIPLOMACIA Y RELACIONES INTERNACIONALES

PREGUNTAS	PARTICIPANTES	RESPUESTAS
<p>7. ¿Qué profesionales deberían trabajar allí? ¿Por qué?</p>	<p>a) Dra. Esther Ponce Adame, gerenta general del Centro de Gestión y Cooperación Internacional para el Desarrollo.</p>	<p>Personas con una segunda lengua, preferentemente el inglés. Profesionales con un perfil adecuado: estudios internacionales, sensibilidad, que sepa hacer redes, creativos y proactivos. Con capacidad de buena trasmisión del lenguajes, un buen comunicador.</p>
	<p>b) Dr. Eduardo Ruiz Robles, exconcejal y teniente alcalde en el Ayuntamiento (Municipalidad) de Galapagar (España).</p>	<p>Comunicadores, expertos en Derecho Internacional Público y Privado, expertos en Relaciones Internacionales, sociólogos, arquitectos, entre otros.</p>
	<p>c) Alberto Ortiz, docente universitario especialista en Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Costa Rica.</p>	<p>Eso depende de los objetivos con los que trabaje el municipio y con los recursos que se cuente.</p>

	<p>d) Carlos Milani, docente adjunto de la Universidad Nacional de Río de Janeiro (Brasil), socio pleno de la Asociación Brasileña de Relaciones Internacionales (ABRI).</p>	<p>Promover el intercambio de experiencias de políticas públicas, para empezar, sería esencial.</p>
	<p>e) María Luisa Portugal de Rodrich, especialista en Comunicación Internacional y Paradiplomacia de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Piura (Perú).</p>	<p>Esta oficina debe realizar actividades internacionales con la presencia de estos profesionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicador ▪ Experto en Derecho internacional ▪ Licenciado en Comercio Exterior ▪ Experto en Relaciones Internacionales <p>Sin embargo, de acuerdo a la realidad, es competencia de todo profesional con visión internacional y que tiene claro los conceptos de internacionalización.</p>

ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS Y ACADÉMICOS-PARADIPLOMACIA Y RELACIONES INTERNACIONALES

PREGUNTAS	PARTICIPANTES	RESPUESTAS
<p>8. ¿Cuáles deberían ser sus objetivos principales? ¿Por qué?</p>	<p>a) Dra. Esther Ponce Adame, gerenta general del Centro de Gestión y Cooperación Internacional para el Desarrollo.</p>	<p>Los objetivos deberían partir de ser un acompañante de las acciones de gobierno para el desarrollo de la municipalidad, a partir de identificar oportunidades a nivel internacional. Estos deben fortalecer acciones y oportunidad de vincularse con ciudades que hayan solucionado problemas que aún existen en Chiclayo.</p>
	<p>b) Dr. Eduardo Ruiz Robles, exconcejal y teniente alcalde en el Ayuntamiento (Municipalidad) de Galapagar (España).</p>	<p>-Potenciar a la ciudad en distintos escenarios, foros y otros eventos en los que antes no tuvo participación.</p> <p>-Abrir camino para el encuentro político con ciudades similares, la adquisición de valiosas experiencias de gestión de sus cuadros técnicos y profesionales, el fortalecimiento del espíritu asociativo y la acción de distintas instituciones y fuerzas vivas de la localidad.</p> <p>-Impulso del turismo, investigadores e inversiones (nacionales y extranjeras) que andan en busca de los atractivos y nuevas oportunidades.</p> <p>-Descubrimiento de nuevos lugares de destino para realizar inversiones, estudios, visitas turísticas, intercambios comerciales, conexiones directas con nuevos fenómenos sociales y avanzadas corrientes de pensamiento o de creación artística.</p>

		<p>-Conocer y ensayar modelos de política local de seguridad ciudadana y lucha contra la delincuencia organizada. Asimismo, nuevas modalidades de protección civil ante el riesgo de desastres naturales y ante la emergencia social.</p> <p>-Intercambio de experiencias y mejor formación para elevar la calidad de los distintos servicios que demandan diversos usuarios y la ciudadanía en general: bomberos, guías de turismo, bibliotecarios-documentalistas, guardias forestales, gestores de hostelería, expertos en cohesión social, medioambientalistas, y otros más.</p>
	<p>c) Alberto Ortiz, docente universitario especialista en Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Costa Rica.</p>	<p>Principalmente, contacto y educación global.</p>
	<p>d) Carlos Milani, docente adjunto de la Universidad Nacional de Río de Janeiro (Brasil), socio pleno de la Asociación Brasileña de Relaciones Internacionales (ABRI).</p>	<p>-Contacto con el extranjero para el desarrollo local.</p> <p>- Impulso de nuevos conocimientos de ciencia y arte.</p> <p>- Promoción de la ciudad en el mundo.</p>
	<p>e) María Luisa Portugal de Rodrich, especialista en</p>	<p>A través de la oficina de Relaciones Internacionales, se debería conocer la cantidad de extranjeros que hay en la ciudad y brindarles</p>

	<p>Comunicación Internacional y Paradiplomacia de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Piura (Perú).</p>	<p>información sobre cómo es la vida en ella para que puedan desarrollarse de la mejor manera y no tenga problemas.</p> <p>Asimismo, se debe conocer del protocolo de trato con otros países en cuanto formalidades, estilos de vida, formas de comunicación, alimentación, etc.</p> <p>Averiguar también por qué vienen los turistas y explotar ello para poder mostrarlo en el exterior, asimismo, en qué países los chiclayanos tienen familia para poder saber qué países son de su preferencia y quisieran conocer.</p> <p>En paralelo, se debe trabajar con los medios para explicar la situación internacional y cómo actuar frente a ella.</p>
--	--	--

ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS Y ACADÉMICOS-PARADIPLOMACIA Y RELACIONES INTERNACIONALES

PREGUNTAS	PARTICIPANTES	RESPUESTAS
<p>9. ¿Qué tipo de actividades debería desarrollar? ¿Por qué?</p>	<p>a) Dra. Esther Ponce Adame, gerenta general del Centro de Gestión y Cooperación Internacional para el Desarrollo.</p>	<p>Hay que hacer de todo, buscar oportunidades ver con quien se puede vincular para trabajar en pro al desarrollo del gobierno municipal.</p> <p>Cooperación, hermanamientos, participación de foros, eventos y cualquier tipo de reuniones donde se pueda propiciar relaciones.</p>
	<p>b) Dr. Eduardo Ruiz Robles, exconcejal y teniente alcalde en el ayuntamiento (Municipalidad) de Galapagar (España).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convenios con Instituciones nacionales e internacionales que contribuyan al mejoramiento y desarrollo local. ▪ Festivales culturales, artísticos, gastronómicos, de moda y de turismo. ▪ Viajes y visitas de grupos académicos y artísticos internacionales. ▪ Charlas, encuentros, capacitaciones y talleres.
	<p>c) Alberto Ortiz, docente universitario especialista en Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Costa Rica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ferias y festivales ▪ Encuentros internacionales de temas científicos y artísticos. ▪ Turismo vivencial
	<p>d) Carlos Milani, docente adjunto de la Universidad Nacional de Río de Janeiro (Brasil), socio pleno de la Asociación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alianzas con grupos o instituciones ▪ Actividades de comercio exterior ▪ Encuentros multiglobales

	Brasileña de Relaciones Internacionales (ABRI).	
	e) María Luisa Portugal de Rodrich, especialista en Comunicación Internacional y Paradiplomacia de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Piura (Perú).	<ul style="list-style-type: none">▪ Actividades culturales▪ Festivales gastronómicos▪ Visitas con delegaciones▪ Conferencias▪ Programas de becas▪ Búsqueda de capitales▪ Búsqueda de cooperación

ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS Y ACADÉMICOS-PARADIPLOMACIA Y RELACIONES INTERNACIONALES

PREGUNTAS	PARTICIPANTES	RESPUESTAS
<p>10. ¿Qué tipo de mensajes debería promover?</p>	<p>a) Dra. Esther Ponce Adame, gerenta general del Centro de Gestión y Cooperación Internacional para el Desarrollo.</p>	<p>No respondió.</p>
	<p>b) Dr. Eduardo Ruiz Robles, exconcejal y teniente alcalde en el Ayuntamiento (Municipalidad) de Galapagar (España).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convivencia + diálogo= progreso de la democracia ▪ Comunicación + cooperación= solución efectiva de problemas ▪ Voluntad política + buenos técnicos/asesores + participación ciudadana= gestión pública de calidad ▪ Municipios con autonomía + regiones consolidadas= Estado descentralizado ▪ Afinidad + hermanamiento= pueblos en paz ▪ Círculos de estudio + grupos de debate social= conciencia cívica activa

	c) Alberto Ortiz, docente universitario especialista en Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Costa Rica.	No respondió.
	d) Carlos Milani, docente adjunto de la Universidad Nacional de Río de Janeiro (Brasil), socio pleno de la Asociación Brasileña de Relaciones Internacionales (ABRI).	No respondió.
	e) María Luisa Portugal de Rodrich, especialista en Comunicación Internacional y Paradiplomacia de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Piura (Perú).	No respondió.

ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS Y ACADÉMICOS-PARADIPLOMACIA Y RELACIONES INTERNACIONALES

PREGUNTAS	PARTICIPANTES	RESPUESTAS
<p>11. ¿Qué canales de comunicación debería utilizar para difundir sus mensajes? ¿Por qué?</p>	<p>a) Dra. Esther Ponce Adame, gerenta general del Centro de Gestión y Cooperación Internacional para el Desarrollo.</p>	<p>Canales de todo tipo, es necesario trabajar con una página web completamente actualizada, las redes sociales, las cuales son fundamentales en el mundo actual para transmitir lo que pasa en el preciso momento; boletines, la comunicación boca a boca, etc.</p>
	<p>b) Dr. Eduardo Ruiz Robles, exconcejal y teniente alcalde en el Ayuntamiento (Municipalidad) de Galapagar (España).</p>	<p>Los canales de comunicación que esta Oficina o Agencia debería utilizar para la difusión de sus mensajes: una página web y otras alternativas que ofrecen los medios electrónicos, la prensa, publicaciones periódicas en forma de revistas, boletines, ediciones extraordinarias, la radiodifusión y la televisión dirigida al gran público, una ventanilla <i>ad-hoc</i> de información y atención a la ciudadanía, dentro de la sede institucional del departamento o Dirección de relaciones internacionales del Municipalidad.</p> <p>Conformación de círculos, tertulias y grupos de debate -de ámbito local- destinados a personas de distintas edades e intereses. Asimismo, concursos, exposiciones fotográficas, eventos culturales, deportivos, artísticos y otros certámenes -con la participación de ciudades o instituciones extranjeras, y de ONG locales- para dar a conocer la política local de relaciones internacionales de la Municipalidad Provincial de Chiclayo y sus vinculaciones con los distintos países amigos.</p>

	<p>c) Alberto Ortiz, docente universitario especialista en Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Costa Rica.</p>	<p>Todos los medios de comunicación modernos y tradicionales. Unos para el medio local otros para el internacional.</p>
	<p>d) Carlos Milani, docente adjunto de la Universidad Nacional de Río de Janeiro (Brasil), socio pleno de la Asociación Brasileña de Relaciones Internacionales (ABRI).</p>	<p>Redes sociales en su mayoría.</p>
	<p>e) María Luisa Portugal de Rodrich, especialista en Comunicación Internacional y Paradiplomacia, de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Piura (Perú).</p>	<p>Medios como periódicos, televisión radio, corresponsables, redes sociales y <i>blogs</i>.</p>

ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS Y ACADÉMICOS-PARADIPLOMACIA Y RELACIONES INTERNACIONALES

PREGUNTAS	PARTICIPANTES	RESPUESTAS
<p>12. ¿Cómo debería ser un sistema de monitoreo para su correcto funcionamiento? ¿Por qué?</p>	<p>a) Dra. Esther Ponce Adame, gerenta general del Centro de Gestión y Cooperación Internacional para el Desarrollo.</p>	<p>Esto se hace a partir de acciones que se planteen y de lo que se quiera alcanzar. Para esto, se debe tener claro, cuándo, cómo y con quién se desarrollará cada actividad.</p> <p>Los indicadores dependerán de cada objetivo planteado y la forma de dar seguimiento es analizar cómo la situación cambia como consecuencia de las relaciones establecidas.</p> <p>El monitoreo se debe realizar de un plan completamente detallado.</p>
	<p>b) Dr. Eduardo Ruiz Robles, exconcejal y teniente alcalde en el Ayuntamiento (Municipalidad) de Galapagar (España).</p>	<p>La propuesta de un diseño de evaluación/monitoreo de actividades es la siguiente:</p>

		<p>a.- Formación del equipo de evaluación/monitoreo: programadores de actividades, guías, vigilantes, coordinadores.</p> <p>b.- Conexiones telemáticas y personales de los responsables del área de Relaciones Internacionales con las demás áreas de acción de la Municipalidad.</p> <p>c.- Interconsultas y coordinaciones con las áreas estratégicas de la política general de la Municipalidad. Visualización, con criterios cuantitativo y cualitativo, del cumplimiento de los objetivos generales. Los tiempos de enlace y sus rendimientos.</p> <p>d.- Evaluación de las acciones de Relaciones Internacionales. Consolidación de algunas actuaciones; reestructuración de algunas otras. Innovaciones que deben ser impulsadas desde el área de las relaciones exteriores.</p>
--	--	---

		e.- Determinación del modelo de política de relaciones internacionales específico aportado por esta Municipalidad. Su difusión ante la opinión pública.
	c) Alberto Ortiz, docente universitario especialista en Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Costa Rica.	No respondió.
	d) Carlos Milani, docente adjunto de la Universidad Nacional de Río de Janeiro (Brasil), socio pleno de la Asociación Brasileña de Relaciones Internacionales (ABRI).	No respondió.
	e) María Luisa Portugal de Rodrich, especialista en Comunicación Internacional y Paradiplomacia de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Piura (Perú).	No respondió.

4.1.4. Discusión

En cuanto a los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas a los académicos y especialistas en Paradiplomacia, se detallará la información relevante para responder a los siguientes objetivos estratégicos:

- ✓ «Determinar los objetivos y áreas de trabajo de la Oficina de Paradiplomacia».
- ✓ «Determinar las actividades, mensajes y canales de comunicación que la Municipalidad debe incluir en un plan de Paradiplomacia, así como el presupuesto que se necesita para la creación de la Oficina».
- ✓ «Crear una ficha de monitoreo de las actividades de paradiplomacia municipal».

Si bien cierto, se han analizado los resultados de las entrevistas aplicadas a los trabajadores de la municipalidad para dar respuesta a los mismos objetivos, los resultados obtenidos de los especialistas antes mencionados brindan una visión más precisa y detallada para el desarrollo de la propuesta de esta investigación, desde el plano de la comunicación.

▪ **Comunicación Internacional, clave en el escenario global**

Mediante el resultado obtenido de la entrevista realizada a la gerenta general del Centro de Gestión y Cooperación Internacional para el Desarrollo, la Dra. Esther Ponce, se puede asegurar que la comunicación es el eje primordial de las Relaciones Internacionales, pues, además, es usada como una herramienta útil que permite mostrar -de manera transparente- el accionar de los gobiernos locales tanto para ser fiscalizados como para hacer notar su presencia en el plano internacional.

El docente de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Costa Rica, Alberto Ortiz, habla de la comunicación como una herramienta indispensable sin la cual no es posible tener acercamiento con el mundo social. Este mundo, el cual tiene códigos de acceso y donde la comunicación es la única que puede decodificar dichos códigos, es un mundo nuevo, cambiante y lleno de signos por descifrar. Ante esto, el docente Carlos Milani añade que si bien

es cierto la comunicación es clave, esta debe corresponder a un contenido real en términos de política pública, pues no es suficiente tener una buena comunicación, sino también un contenido real.

Se nota, entonces, el importante valor de la comunicación en la actualidad, pues es clave para entender a un mundo que impulsa el acercamiento con diversos actores (estatales y no estatales) y que se necesita decodificar códigos para, así, elaborar mensajes hacia el exterior que fomenten relaciones, desarrollo y presencia dentro la llamada Sociedad Internacional. Sin comunicación esto se vuelve insostenible, por ello es necesario un espacio donde se canalicen y ordenen las actividades que propiciarán las relaciones y contacto con el mundo.

Sobre esto, el Dr. Eduardo Ruiz Robles, exconcejal y teniente alcalde del Ayuntamiento de Galapar (España), resalta que es necesaria un área de comunicación y relaciones internacionales y que es indispensable la existencia de un órgano responsable que informe y conecte con el exterior y que busque la sintonía y la cooperación de las instituciones extranjeras a las que se dirige.

Como ejemplo de ello, en Chile la acción internacional de las regiones y municipios comenzó a despuntar con la llegada de la democracia a principios de los años 90 del siglo pasado, ligada -en primera instancia- a la solidaridad internacional y la necesidad del país de reinsertarse en la comunidad internacional. Se produjeron, así, a través de la Comunicación Internacional, los primeros contactos y misiones y se firmaron los primeros convenios de cooperación con otras regiones del mundo, así como hermanamientos entre municipios. Más adelante, durante el Gobierno del presidente Lagos, se estableció como eje de la gestión internacional, la profundización de la integración con América Latina y el fortalecimiento y extensión de los vínculos, especialmente con el Mercosur (Schnake, 2011).

Según Schnake, los esfuerzos de descentralización de Chile apuntaron a perfilar a las regiones como actores decisivos en la gestión del sistema público, por lo que el ministerio de Relaciones Exteriores creó la Dirección de Coordinación Regional (Dicore). Por su parte, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo creó su propia Unidad de Asuntos Internacionales, con el fin de prestar apoyo institucional a este esfuerzo diversificado de internacionalización. Asimismo, se instalaron las primeras Unidades de Asuntos Internacionales en los Gobiernos Regionales (URAI). Es claro entonces, que éxito de las estrategias de desarrollo dependen, en gran medida, de la intensidad de las relaciones y el

manejo de las herramientas de Comunicación Internacional que las regiones sean capaces de implementar (Schnake, 2011).

- **Importancia de la internacionalización**

Pérez señala que la internacionalización es el proceso a través del cual los gobiernos territoriales, conscientes de los desafíos y oportunidades a nivel internacional, se proyectan hacia el exterior del país y atraen recursos hacia el interior de sus territorios, mediante acciones sistemáticas y el uso de ciertas modalidades (Pérez, 2014). La comunicación es clave en este proceso.

Teniendo en cuenta esta definición, se afirma que las Oficinas de Paradiplomacia de las municipalidades son herramientas de comunicación claves de internacionalización. Estas, buscan ejercer independencia y descentralización dentro de las ciudades, con el fin de que se fomente desarrollo local, a través de sus propios recursos mediante estrategias de Comunicación Internacional.

Ortiz asegura -en la entrevista realizada- que la internacionalización brindaría apertura y conocimiento de la realidad mundial a una municipalidad, la cual de por sí trabaja dentro de un ámbito local y no suele mirar o tener una visión global del entorno en que se desarrolla.

La internacionalización es vista como una posible estrategia de desarrollo territorial o regional en la que tanto el gobierno como el conjunto de actores e instancias de la vida municipal están abiertos al mundo, a capitales, recursos y gentes propios de la globalización (Buchelli, 2009 citado por Pérez, 2014, p.109).

Ponce, por otro lado, señala que las Relaciones Internacionales son una herramienta utilísima en la agenda interna, pues fomentan el desarrollo local. Así, menciona – como ejemplo- el caso de Querétaro, el cual es especial. En la actualidad, es una potencia industrial basada en el desarrollo de la aeronáutica y la industria automotriz; lo cual logró a través de la elaboración de una estrategia de Comunicación Internacional que fomentó su mejora e interconexión con diversos actores de la Sociedad Internacional. Asimismo, nombra otras ciudades como Guadalajara, Zapopan, Montevideo, Medellín o Rosario que han descubierto, según indica, fortalezas o debilidades que los ayudan a conectarse con el mundo.

En la misma línea, se encuentra el caso de Santiago en Chile, donde el rol de los actores subnacionales en el proceso de integración se ha consolidado en buena medida gracias a la

experiencia adquirida en la gestión del desarrollo de sus propios territorios y de las experiencias de cooperación transfronteriza. La acción internacional de las regiones ha reportado importantes beneficios para el país, tanto en el plano de los vínculos políticos y culturales como en la promoción del desarrollo económico, a través de proyectos productivos, de inversión, innovación e intercambio comercial, así como en la proyección y el posicionamiento de los diferentes territorios subnacionales en otras latitudes (Schnake, 2011).

El mayor impulso a la internacionalización mediante la acción paradiplomática del Gobierno Regional Metropolitano fue el lema «Santiago ciudad de clase mundial» con la consiguiente estrategia que logró posicionar a Santiago como la «Mejor ciudad para hacer negocios» el año 2004 en toda América Latina, incluyendo a Miami (Schnake, 2011). Después de ello, el mismo año se creó la Unidad Regional de Asuntos Internacionales (URAI) del Gobierno Regional Metropolitano y se formuló el primer programa de Cooperación y Transferencia Internacional (iniciativa de inversión presentada al Fondo Nacional de Desarrollo Regional) que permite financiar el desarrollo de gestión internacional y acciones de cooperación concretas (Schnake, 2011).

Estos ejemplos son muestra clara de cómo la internacionalización, teniendo como eje a la Comunicación Internacional, ha logrado que muchas ciudades logren importantes avances dentro y fuera de sus fronteras, posicionando su nombre y ejerciendo vida propia dentro del escenario internacional.

Ante esto, Ruiz, uno de los entrevistados, resume las ventajas de la internacionalización de ciudades de la siguiente manera:

1. Presencia de la ciudad y de sus inmensas potencialidades en distintos escenarios, foros y otros eventos en los que antes no tuvo participación.
2. Fomento de un clima de hermanamiento y diálogo. Las relaciones con el exterior le abrirían el camino para el encuentro político con ciudades similares, la adquisición de valiosas experiencias de gestión de sus cuadros técnicos y profesionales, el fortalecimiento del espíritu asociativo y la acción de distintas instituciones y fuerzas vivas de la localidad.
3. Permite el crecimiento del número de turistas, investigadores e inversiones (nacionales y extranjeras) que buscan atractivos turísticos y nuevas oportunidades.
4. Tanto los nativos como los afincados en la ciudad tendrán la posibilidad de descubrir nuevos e interesantes lugares de destino para realizar inversiones, estudios, visitas

turísticas, intercambios comerciales, conexiones directas con nuevos fenómenos sociales y avanzadas corrientes de pensamiento o de creación artística.

5. Crecimiento el PBI local, la creación de puestos de trabajo, los niveles de consumo, etc.

6. En el caso de Latinoamérica, oportunidad de conocer y ensayar modelos de política local de seguridad ciudadana y lucha contra la delincuencia organizada. Además, agrega que no son irrelevantes los datos del INEI sobre la inseguridad y el miedo que declara tener el 88% de la población peruana, y la cifra del Latinbarómetro sobre las víctimas de la delincuencia en el Perú que llegan a casi el 30% del total de esta clase de víctimas en el conjunto de América Latina.

7. Aumento de conocimiento de nuevas modalidades de protección civil ante el riesgo de desastres naturales y ante la emergencia social en la que se encuentran los grupos más vulnerables y excluidos.

8. Intercambio de experiencias y mejor formación para elevar la calidad de los distintos servicios que demandan diversos usuarios y la ciudadanía en general: bomberos, guías de turismo, bibliotecarios-documentalistas, guardias forestales, gestores de hostelería, expertos en cohesión social, medioambientalistas, etc.

De acuerdo a los aspectos teóricos ya estudiados y a las entrevistas aplicadas se puede decir de que los conceptos de internacionalización coinciden con que la importancia de la comunicación internacional de los gobiernos no estatales es tomada como un aspecto esencial del desarrollo urbano y todos han concordado en que, hoy, los problemas de carácter mundial son responsabilidad de todos.

Se comprueba, así, que la internacionalización es un proceso que hay que aprovechar, con el empuje de la Comunicación Internacional los municipios pueden gestionar y solucionar problemas locales, a partir del apoyo de municipios u otros actores internacionales identificados gracias a este accionar.

▪ **Objetivos de la Oficina de Paradiplomacia**

Es importante destacar a una de las entrevistadas, Esther Ponce, quien afirmó que los objetivos de las Oficinas de Paradiplomacia comparten acciones de gobierno para fomentar su desarrollo, a partir de identificar oportunidades a nivel internacional. Estas deben permitir

fortalecer acciones y oportunidades de vincularse con ciudades que hayan solucionado problemas y que estén relacionados con los que aquejan a Chiclayo.

Asimismo, Ponce señaló que estos objetivos deben apuntar a generar un cambio a través de la identificación de una situación y el fortalecimiento de acciones y vinculaciones que promuevan el desarrollo. Esto puede lograrse a partir de cooperación, hermanamientos, participación de foros, eventos, etc. También, considera que los objetivos principales deberían estar direccionados a propiciar el desarrollo constante de proyectos, la búsqueda de recursos y asesoramiento de otros gobiernos en cuanto a funcionamiento municipal; y que se debe tener como base funcional el correcto manejo de la comunicación para el contexto internacional.

Por su parte otro de los entrevistados, Eduardo Ruiz, aseguró que los grandes problemas mundiales como los económicos, políticos, tecnológicos, ambientales, etc., incumben a todos los pueblos y grupos humanos organizados del planeta, que están llamados a comunicarse y relacionarse inevitablemente. Por esto, los objetivos de los gobiernos, nacionales, regionales y locales, deben preocuparse por buscar las alianzas necesarias e investigar acerca de las formas de resolver los problemas mencionados.

Se puede señalar que un primer objetivo de la actividad paradiplomática en las Oficinas de internacionalización debe estar orientado a generar comunicación para la búsqueda de cooperación en relación a la resolución de problemas globales dentro de la ciudad.

Esto debido a que todas las municipalidades alrededor del mundo se ven inmersas en la realidad internacional, y no pueden estar aisladas de ella. Existen múltiples problemas que aquejan países, ciudades, sociedad civil, instituciones, etc.; para los cuales la soberanía del Estado ya no es suficiente y se necesita del accionar de otros actores, como las municipalidades que están más cercanos a las necesidades locales.

Al respecto, Ruiz añade que desde las primeras culturas, se ha manifestado la naturaleza social del hombre, pues siempre ha generado contactos, transacciones, conflictos y acuerdos con otros. Esto, basado en necesidades comunes y teniendo como eje a la comunicación, ha orientado la vida del hombre hacia una convivencia y apoyo mutuo hacia el exterior, es decir, vivir en sociedad y pertenecer a un grupo (Ruiz, 2014).

Rodríguez señala como ejemplo que, en el año 2000, Chiapas inscribió en su historia un nuevo capítulo. Con una política dirigida a subsanar las condiciones de pobreza y marginación, el Gobierno de México se propuso valerse de una realidad internacional y aplicar estrategias de Comunicación Internacional que permitieran la integración de Chiapas en el escenario mundial (Rodríguez, 2004). Así, es clara la orientación del hombre hacia la búsqueda de oportunidades, el cual ha logrado resolver sus problemas a través de la ayuda de sus pares.

Por otro lado, es importante comentar también el caso de Junín en Argentina, a través de la Comunicación Internacional se posibilitó el descubrimiento de un mundo nuevo desconocido para los actores y agentes de la localidad, obteniendo recursos a partir de la cooperación internacional para el desarrollo y aprendiendo de ella para buscar la resolución a sus diversos problemas (Pérez, s/f).

Asimismo, según los resultados, los objetivos de estas Oficinas deben buscar la identificación de herramientas y elaboración de acciones propias dirigidas a públicos extranjeros para el mejoramiento y desarrollo local.

Así, en el caso de Brasil, la paradiplomacia ha aumentado tanto cuantitativa como cualitativamente desde el comienzo de los años 1990 del siglo anterior, gracias a los cambios estructurales que se han producido en el orden mundial y a las transformaciones políticas del país (Milani & Ribeiro, 2010). En esta nación, se asigna una serie de responsabilidades exclusivas y complementarias a las municipalidades y estados federados y ninguna declaración constitucional les prohíbe realizar actividades internacionales. Según el Artículo 21 compete a la Unión (es decir, al Estado Federal) mantener relaciones con otros Estados y participar en las organizaciones internacionales (Milani & Ribeiro, 2010).

Debido a esto, muchos estados federados y municipalidades han desplegado una gran actividad en la esfera internacional. Asociaciones nacionales como la Confederación Nacional de Municipalidades y el Frente Nacional de Alcaldes han llegado al punto de reconocer y dirigir la actividad internacional de las ciudades brasileñas; organizan seminarios, cursos de formación, y publican guías para fomentar proyectos internacionales. En 1995, se creó «Mercociudades», una red regional de ciudades, y en 2005 se fundó el Foro Brasileño de Relaciones Internacionales de las secretarías municipales (Milani & Ribeiro, 2010). Como consecuencia, un estudio realizado con 72 municipalidades de Brasil entre 2007 y 2008 puso de manifiesto que las autoridades locales brasileñas desempeñan un papel fundamental en la

conexión de ciudadanos, economías, culturas y organizaciones, utilizando, principalmente, redes regionales y transnacionales (Milani & Ribeiro, 2010).

Como se ve, el papel de las municipalidades ha sido muy importante para el desarrollo de muchas ciudades, como ha sido analizado en los casos mencionados. Esto demuestra el nivel de influencia y poder de los gobiernos subnacionales frente a los problemas sociales y cómo las relaciones internacionales entre ciudades, a través de las municipalidades, son cada vez más organizados, mejor estructurados y con mejores resultados.

Así, Taupier (2010) señala que tradicionalmente, la definición de la política exterior y, por tanto, de las políticas de integración, han estado en manos del Gobierno Central, de modo que se ha dejado de lado a los gobiernos subnacionales, que se han ido interesando crecientemente en la internacionalización dada su necesidad de obtener mayores ingresos y cooperación. En algunos países, el proceso de descentralización ha ayudado a que los gobiernos subnacionales adquieran mayor poder económico y político, convirtiéndose en actores relevantes en la generación de su propio desarrollo (Taupier, 2010, p.89).

Por otro lado, los objetivos de las Oficinas paradiplomáticas deben, también, orientarse a promover también la educación global mediante la investigación y el intercambio de conocimientos e impulsar y fomentar alianzas y hermanamientos con municipalidades alrededor del mundo.

Al respecto, Ortiz menciona dos aspectos importantes de los que se debe ocupar una oficina de Relaciones Internacionales de una municipalidad y estos son: el contacto y educación global. Por un lado, la educación es el pilar del cambio dentro de la sociedad y, quizá, un primer paso para resolver los problemas que preocupan al mundo durante tantos años; por otro, el contacto global permite forjar relaciones provechosas que -rompiendo barreras- permitan obtener aliados y nuevas oportunidades.

Según otra de las entrevistadas, Luisa Portugal, si una ciudad quiere ser muy competitiva, es necesaria la comunicación y las Relaciones Internacionales. Por ejemplo, cuando se realizan visitas de delegaciones extranjeras, muchas veces no se conoce la política ni la cultura del país invitado y es el experto en relaciones internacionales un asesor clave.

Milani, en la entrevista, manifiesta que todas las áreas organizadas dentro de la oficina deben tener como fin promover el intercambio de experiencias de políticas públicas y así

generar la promoción del turismo y la cultura local, codesarrollo en cooperación con otras ciudades y municipios.

Es importante tener en cuenta que el intercambio de conocimientos es base para elaborar propuestas de resolución de problemas, pues investigadores, académicos y profesionales de distintas ciudades del mundo pueden aportar saberes y experiencias nuevas, metodologías innovadoras políticas públicas adecuadas para implementar.

Se ha visto en muchas ciudades cómo el desarrollo de la sociedad y la resolución de problemas se ha obtenido a partir del intercambio de cultura, conocimientos, experiencias y nuevas tecnologías. Por ello, la importancia de generar el tráfico de mercancía intelectual entre los diferentes actores de la Sociedad Internacional.

Se analiza, también, que los objetivos deben promover a la ciudad dentro el escenario internacional, a través de la creación de la marca-ciudad.

Se sabe que la comunicación y las Relaciones Internacionales contribuyen a vender a la ciudad como producto y atraer ingresos económicos para la municipalidad. Al respecto, señala Portugal, se necesita tener una marca-ciudad que contribuya con las actividades paradiplomáticas, pues no solo es importante el trabajo que desarrolle la oficina, sino las diversas actividades y la estrategia que se implemente para proyectar a la ciudad dentro del escenario internacional.

Así, la marca ciudad es definida como «el nombre, término, símbolo o diseño, o combinación de ellos que trata de identificar las características de la ciudad y diferenciarla de otras ciudades» (Loreto y Sanz, 2005, p. 6).

La marca ciudad, entonces, es una herramienta eficaz de comunicación internacional, a través de la cual, no solo se expone la ciudad dentro de un contexto internacional; sino que le da vida e identidad propia. Así, permite comunicar que ofrece y lo que espera del público externo, su ventaja competitiva y cómo trabaja y se relaciona con el mundo.

En el caso de Chiapas, por ejemplo, una de las tareas permanentes fue informar sobre las actividades y acciones relevantes del Gobierno del Estado. Para lograrlo, se imprimieron boletines mensuales y una revista de nombre «Chiapas, enlace con el mundo». Asimismo, se creó una página web y se instaló un programa de radio de alcance local (Rodríguez, 2004). La visión de este gobierno fue afianzar su relación con Centroamérica, desarrollando acciones en

beneficio de la región y combatiendo los problemas que traen como consecuencia su carácter fronterizo. El resultado de este acercamiento son los numerosos proyectos y actividades llevados a cabo en áreas de agricultura, ganadería, biodiversidad, comercio, educación, turismo, cultura y deporte.

Por otro lado, Velásquez y Zuloeta (2013) aseguran que el esfuerzo que hacen las ciudades por diferenciarse entre sí, no sería adecuado si no se realiza una previa planificación estratégica que involucre a todos los objetos y sujetos que afecten su implementación: partidos políticos, asociaciones, empresarios, líderes y ciudadanos; de esta manera, fusionando los tangibles e intangibles de la ciudad, la marca-ciudad debe impactar los sentidos, a tal punto de alcanzar una fidelidad emocional y generar así un verdadero valor diferenciador irrepetible por la competencia.

De lo explicado anteriormente, se sabe que son muchas las ciudades que realizan actividades paradiplomáticas, a través de las oficinas de Relaciones Internacionales utilizando como herramienta la marca-ciudad; esto ha permitido su desarrollo en diferentes aspectos; así como el aumento de su presencia dentro del ámbito internacional. Como ejemplo de ello está el caso de Londres, Barcelona, Bogotá, Medellín, Buenos Aires, Río, Ciudad de México, etc.

Otros de los objetivos de las Oficinas paradiplomáticas deben ser buscar el desarrollo sostenible a partir de políticas públicas adecuadas y necesarias para la ciudad, a través de herramientas eficaces de trabajo conjunto con otras ciudades buscando el desarrollo para los involucrados.

Según el Plan estratégico de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, los Gobiernos Locales Provinciales y Distritales diseñan e implementan políticas públicas, que fomenten una actuación edil eficaz, eficiente y efectiva en el marco de procesos de gestión competitivos y de cooperación para el fomento de la inclusión social, la equidad y el desarrollo sostenible.

En un contexto macro, se han desarrollado importantes cambios en el mundo globalizado que impulsa la consolidación de la democracia participativa y representativa que aportan al «Buen Gobierno» y que en gran medida optimizan la cooperación al interior del sector público hacia las alianzas estratégicas que se forman con el sector privado y la sociedad civil.

A pesar de ello, en las municipalidades del país aún existe poco conocimiento de lo que logra la comunicación y Relaciones Internacionales para el beneficio y desarrollo de las ciudades y gobiernos locales. Hace falta, por tanto, la creación de cultura en torno a las actividades internacionales que el mundo realiza y que participar de ellas les permitiría parte de la sociedad internacional.

▪ **Funcionamiento de la Oficina de Paradiplomacia**

Respecto al funcionamiento de una Oficina de Paradiplomacia, la entrevistada, Esther Ponce afirma que en la Municipalidad Provincial de Chiclayo, antes de implementar una oficina de Paradiplomacia, se debe analizar aquello que justifique el motivo de su internacionalización. Esto se logra siempre y cuando se conozca, primero, su realidad, después de ello las relaciones internacionales se vuelven una herramienta fiable para resolver asuntos de la agenda interna y así, fomentar el desarrollo local.

Ruiz resalta que la ciudad de Chiclayo tiene un amplio espectro de elementos propios que ofrecer para sus relaciones con el exterior, tales como aeropuerto internacional, aduana marítima en Pimentel, transporte terrestre en distintas direcciones, varias universidades, instituciones culturales y sociales extranjeras (Alianza Francesa, Instituto Cultural Peruano-Norteamericano, Club Árabe) servicios de hostelería y gastronomía de reconocida calidad, emigrantes oriundos (con capacidad de colaborar) afincados en ciudades importantes y avanzadas de América Latina y Europa, e interesantes productos de exportación muy bien valorados en el mercado internacional. Todo esto, además, de la historia y arqueología existente.

La provincia de Chiclayo es rica en cultura e historia. El turismo es un aspecto que se ha trabajado durante varios años, pero aún no se encuentra totalmente arraigado. En esta provincia, se convive con la colonia china, la española, la alemana, la inglesa, la francesa y la venezolana principalmente, que desde ya es el público internacional más cercano que tiene Chiclayo.

Ruiz, también, señala que sería mejor implementar una red mancomunada de las tres municipalidades provinciales de la Región Lambayeque e indica que de este modo se ayudaría a impulsar el avance del proceso de descentralización que está pendiente en el Perú y que, con colaboración externa, se puede afianzar y fortalecer la personalidad de los distintos entes territoriales comprendidos dentro del Estado.

A partir de ello, se muestra la necesidad de elaborar un sistema de trabajo ordenado y detallado que permita organizar áreas, perfiles profesionales, acciones y estrategias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos planteados. Esto debido a que, por ser esta Oficina un nuevo proyecto dentro de la Municipalidad, se debe tener en cuenta todos los aspectos que involucran su creación y puesta en marcha.

De la Flor (2012) comenta que, actualmente, «las Oficinas de asuntos internacionales ofrecen dos grandes líneas de servicio: la primera es la atención y protección de connacionales en el exterior, en tanto que la segunda se encuentra orientada a la creación de proyectos productivos en los estados» (De la Flor, 2012, p. 67).

Cuando se habla del tema de las oficinas locales de comunicación que desempeñan funciones paradiplomáticas se aborda también un tema de peso en la teoría de la Administración Pública: la descentralización de gobiernos locales. Esto se traduce en permitir que oficinas pertenecientes a las municipalidades y estados federados desempeñen funciones que el gobierno central realiza también, sin duplicar funciones y actuando dentro de su jurisdicción (De la Flor, 2012).

En cuanto a **su estructura de la Oficina de paradiplomacia**, la entrevistada Ponce, afirma que la oficina no necesitaría de un espacio muy grande ni de presupuesto exagerado. Pues, si bien es cierto se necesitan herramientas técnicas, como la Internet, es importante destacar que el éxito o fracaso va a depender del capital humano que la lidere.

Para esto, es necesario contar con personas con experiencia en asuntos internacionales, que conozcan del tema y que puedan contribuir al cumplimiento de sus fines. Asimismo, que sean proactivas, creativas, sensibles y muy buenos comunicadores.

Los entrevistados coinciden que los profesionales más idóneos para la Oficina de Paradiplomacia en municipalidades son:

- Comunicadores
- Expertos en Relaciones Internacionales
- Licenciados en Comercio Exterior
- Expertos en Derecho Internacional

Los especialistas destacan la importancia de los comunicadores y el dominio de una segunda lengua como característica principal para el trabajo en la Oficina, pues es indispensable comunicarse con representantes de otras ciudades que no, necesariamente, manejen el español.

De acuerdo a estos resultados, es vital contar con la presencia de profesionales en la Comunicación dentro de las áreas de la Oficina, pues su trabajo es fundamental para el desarrollo de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos planteados. Asimismo, es necesario que estos comunicadores cuenten con estudios o especializaciones en Relaciones Internacionales y comercio exterior para complementar las acciones y mejorar los resultados.

De esta manera, se prevé las funciones y actividades de cada una de las áreas correspondientes con el fin de establecer un plan de trabajo adecuado.

Así, la entrevistada Ponce indica que para que **esta oficina funcione de manera óptima debe trabajar con las siguientes áreas**: coordinación, cooperación internacional y comunicación.

Un aspecto importante mencionado es el de la Cooperación Internacional. Esta cooperación ayuda a la prevención de conflictos y la consolidación de la paz. Esto es una de las principales funciones de la paradiplomacia de ciudad, pero actualmente han surgido otros tipos de intereses como la identificación de oportunidades comerciales, el intercambio cultural y el fortalecimiento de la marca-ciudad (Bontenbal, 2010, citado por Zidane 2016).

Asimismo, el entrevistado Ruiz señala que esta oficina debería preocuparse, además, por estos temas: de Derecho Internacional Público y Privado, Sociología, Antropología, Historia, Economía, Administración Pública, Ciencias Políticas, Arquitectura y Planeamiento Urbano, Geografía Humana, Ecología y Medio Ambiente. Y añade otros órganos y dependencias que se podrían crear para trabajar de manera conjunta:

- Dirección General de Promoción de la Ciudad
- Departamento de Cooperación y Relaciones Internacionales
- Secretaría
- Unidad de Cooperación al Desarrollo
- Sección de Enlace con: entidades públicas y entidades privadas (ONG, asociaciones profesionales, grupos vecinales)

- Sección de Emergencias e Intervenciones Humanitarias
- Unidad de Enlace con los Órganos Centrales de las relaciones exteriores del Estado
- Unidad de Evaluación de la Política Municipal de Relaciones Internacionales

De igual modo, afirma que en relación con estas dependencias las áreas de acción prioritarias deben ser: salud y saneamiento básico, educación y formación para el trabajo, infraestructuras sociales, promoción y estimulación de las fuerzas productivas, especialmente de los pequeños y medianos emprendedores, protección y conservación del medio ambiente, innovación de las tecnologías para el desarrollo económico-social, aprovechamiento óptimo del patrimonio y los valores culturales, inclusión de la mujer y atención a sus derechos más legítimos, protección integral a la infancia y a otros grupos en situación de vulnerabilidad.

También comenta que de los problemas y necesidades más importantes de la capital del departamento y de las otras dos capitales de provincias (Lambayeque y Ferreñafe) habría que ponerle atención a los siguientes temas y a su tratamiento local e internacional: tratamiento y reciclaje de la basura, organización racionalizada del transporte urbano, peatonalización y uso eficiente de las vías y espacios públicos, saneamiento y medidas contra la contaminación ambiental, arborización, fortalecimiento de las instituciones representativas, tecnificación de los servicios a la ciudadanía, mejora de la gobernanza local, aprovechamiento funcional del espacio territorial del municipio en concordancia con las necesidades y expectativas de los contribuyentes y de la ciudadanía en general.

De acuerdo a la realidad de Chiclayo, se deben priorizar algunas áreas de intervención para trabajar de acuerdo a las necesidades de esta ciudad. Asimismo, estas áreas deben estar interrelacionadas e interiorizar los objetivos y visión de la Oficina en conjunto. Teniendo en cuenta, entonces esta situación las áreas que promueven el vínculo internacional son las de Cooperación Internacional, Comercio Exterior, Difusión, Promoción y Participación.

El área de Cooperación y Comercio permite actuar sobre los problemas existentes en la ciudad a fin de buscar apoyo y ejercer presencia en la Sociedad Internacional, siendo agentes de cambio para el desarrollo.

El área de Promoción, por su parte, trabaja de la mano con de la marca-ciudad posicionando a la ciudad o a la localidad con nombre propio e intentando generar su reconocimiento por parte de los actores del sistema.

Es importante destacar que la promoción de la ciudad debe ir acompañada de eventos, técnicas y estrategias de comunicación que la posicionen de forma positiva con respecto a las demás. De igual manera, en las campañas de imagen de ciudad, Internet cobra cada vez más protagonismo, convirtiéndose en un elemento esencial gracias a su posibilidad de alcance masivo e internacional (Loreto y Sanz, 2005, p.110).

Por otro lado, el entrevistado, Ruiz afirma que en el ámbito territorial interno de la municipalidad se necesita desarrollar un conjunto de programas y acciones cívicas de sensibilización de la población, tratando de recabar la intervención de los sectores sociales más directamente implicados en proyectos de relaciones internacionales.

Eduardo Ruiz, afirma en su entrevista que la Oficina debería concertar convenios, llevar a cabo festivales culturales, artísticos, gastronómicos, de moda y turismo, realizar viajes y visitas internacionales y participar de chalas, encuentros, conferencias, etc. Todo ello en la búsqueda del mejoramiento y desarrollo local.

La entrevistada Portugal señaló que a través de la oficina de Paradiplomacia se debería conocer la cantidad de extranjeros que hay en la ciudad y brindarles información sobre cómo es la vida en ella para que puedan desarrollarse de la mejor manera y no tengan problemas.

Asimismo, se debe conocer del protocolo de trato con otros países en cuanto a formalidades, estilos de vida, formas de comunicación, alimentación, etc. Indagar, también, por qué vienen los turistas y explotar ello para poder mostrarlo en el exterior. También, en que países los chiclayanos tienen familia, para saber cuáles son de su preferencia y quisieran conocer.

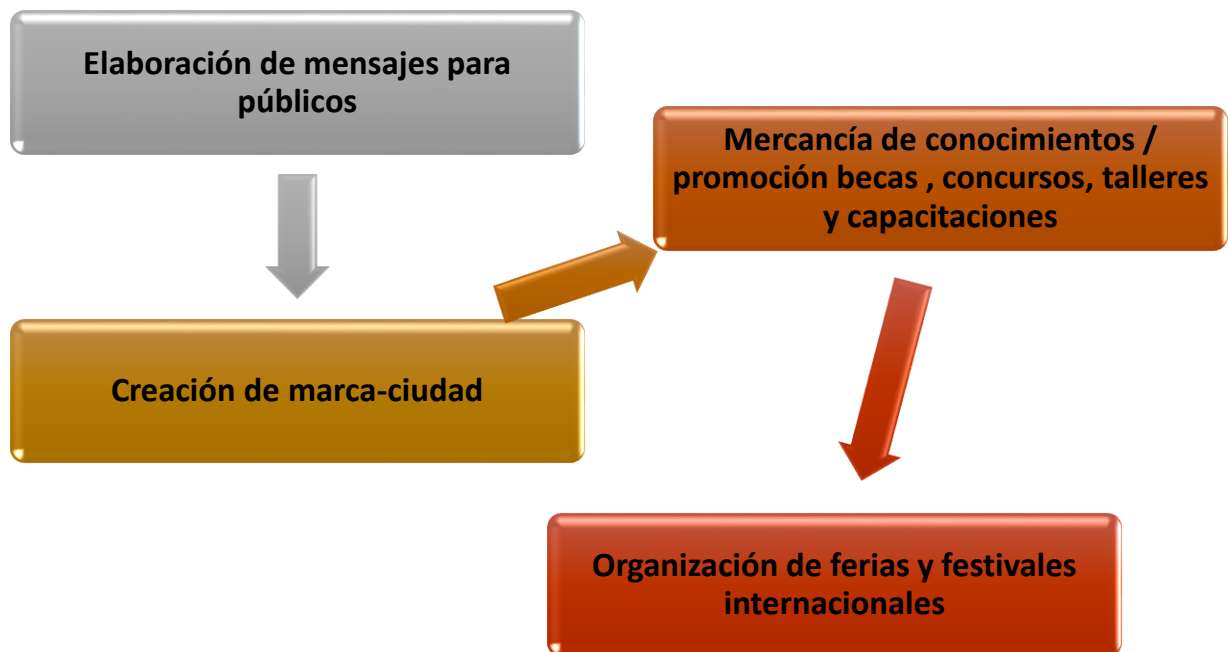
En el caso de Junín, que es la ciudad más importante del noroeste de la provincia de Buenos Aires (Argentina), y principal centro administrativo, turístico, educativo, industrial, de salud y comercial de la región, la primera etapa del proceso de su internacionalización estuvo fuertemente impulsada por el gobierno local. La estrategia estuvo concentrada en la promoción de las exportaciones de las Pymes del territorio, desde una lógica meramente comercialista. Se podría decir que en ese período inicial (1996-1999) estuvo centrado en herramientas de tipo

económico-comercial, las cuales apuntaban únicamente al crecimiento económico de las empresas involucradas en el proceso (Pérez, s/f). Hoy, las actividades paradiplomáticas van más allá pues han incorporado aspectos culturales, sociales, etc. Esto se ha logrado a través de actividades como ferias y festivales y mediante la articulación de alianzas.

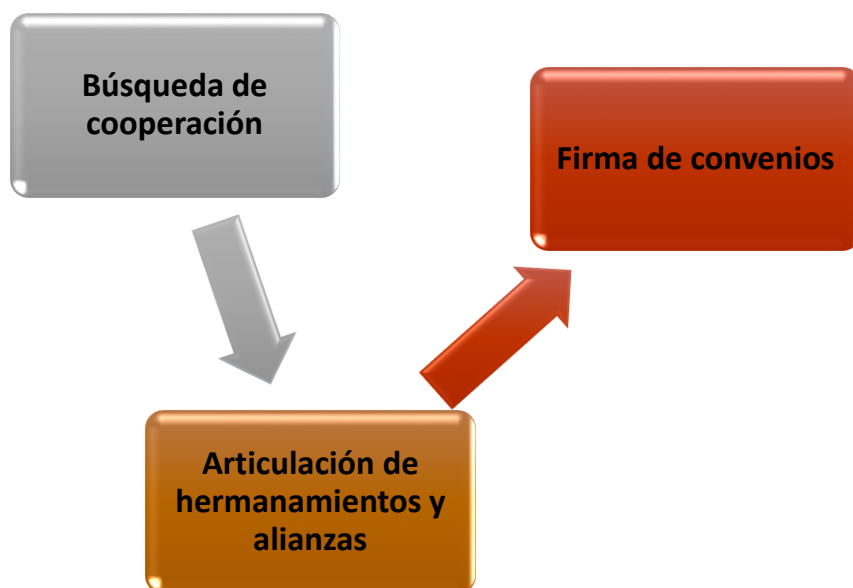
Según Pérez, la ordenanza 3396/95 del Concejo Deliberante de Junín (Buenos Aires) creó, por primera vez en su historia, un área con rango de Subsecretaría (luego Secretaría), que sería el ámbito del estado local para la ejecución de las políticas de desarrollo territorial. Las principales tareas de la estrategia de internacionalización de la Subsecretaría de Promoción y Desarrollo fueron la adhesión a la Red de Ciudades proapertura del Paso Pehuenche (entre Argentina y Chile) al transporte internacional de cargas; la apertura de la Zona Primaria Aduanera en Junín; la creación de la Fundación *Export-Ar*; generación de misiones comerciales al exterior con empresarios; el programa de capacitación y sensibilización en la materia (Pérez, s/f).

A partir de las entrevistas, la información teórica y el caso de Junín analizado se consideran como **principales actividades** para las Oficinas de Paradiplomacia las siguientes:

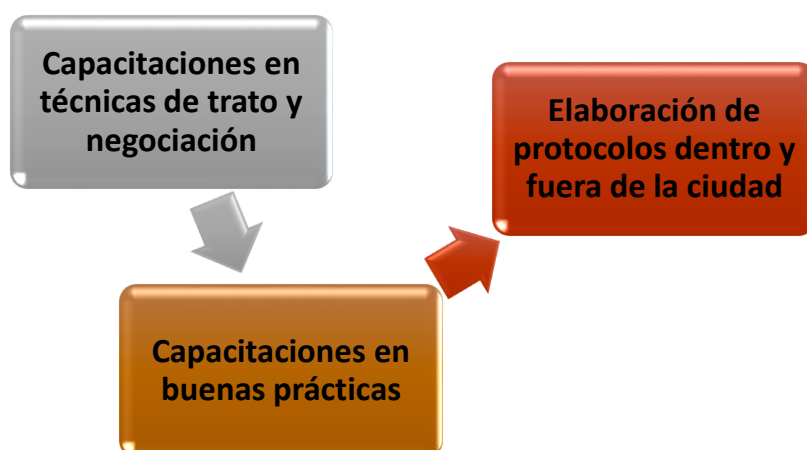
- **Actividades de Promoción:**



▪ **Actividades de articulación:**



▪ **Actividades de capacitación:**



- **Actividades de internas:**



Las principales actividades para la creación de las Oficinas de paradiplomacia son la articulación de alianza mediante la firma de convenios, la búsqueda de cooperación, la elaboración de mensajes para los públicos, la creación de la marca-ciudad y el comercio de mercancías y conocimientos.

En cuanto a la elaboración de **mensajes de comunicación** se debe tener en cuenta que es imprescindible dejar clara la idea de «Desarrollo desde lo local hasta lo global y viceversa», pues a partir de esta premisa se elaborará la marca-ciudad y se diseñarán las actividades y acciones de la Oficina.

«Se considera al mensaje como la expresión escrita, verbal o no verbal de una idea, un sentimiento o una emoción relativa a un referente real o abstracto (presente o ausente), utilizando, para ello, un código común para las personas que participan en el acto comunicativo» (Hernández Mendo y Garay, 2005. p.98).

Para Berlo, es la expresión de las ideas (contenido), de una forma determinada (tratamiento) y mediante el empleo de un código. Este código

realiza la función de transferir el contenido de la información de un sistema emisor a un sistema receptor, gracias a una transformación determinada, mediante un mensaje (Berlo, 1987. p.110).

Según Hervás, el mensaje es «la secuencia (oral o escrita, verbal o no verbal) de elementos tomados de un repertorio de signos por el emisor para transmitirlos al receptor. Asimismo, es «el algo que comunicar», el contenido, compuesto o cifrado por el emisor ajustándose al código (Hervás, 1998, p. 13). En la comunicación, el mensaje debe ser compartido y elaborado por los interlocutores, de modo que genere participación en ambos. En este contexto, en la Sociedad Internacional.

La Oficina de Paradiplomacia debe manejar diferentes mensajes de comunicación, los cuales serán transmitidos en todas sus actividades de manera constante. Estos, deben ir de la mano con el cumplimiento de objetivos y mostrar contenido relevante y secuencial con el trabajo desarrollado por cada una de las áreas.

El entrevistado Ruiz comenta los siguientes mensajes a implementar:

- Convivencia + diálogo= progreso de la democracia
- Comunicación + cooperación=solución efectiva de problemas
- Voluntad política+ buenos técnicos/asesores+ participación ciudadana= gestión pública de calidad
- Municipios con autonomía+ regiones consolidadas= Estado descentralizado
- Afinidad+ hermanamiento= pueblos en paz
- Círculos de estudio+ grupos de debate social= conciencia cívica activa

Según la *web* Marco de Comunicación de España, si las actividades que realizan una institución son internacionales, han de ser globales, pues implica que los mensajes a emitir sean universales, capaces de ser entendidos por distintos públicos, independientemente del lugar donde viven. Asimismo estas actividades tienen naturaleza local, ya que esto supone que los mensajes universales han de ser adaptados a la cultura y usos sociales de cada ciudad o localidad donde se desarrollarán acciones. Además, indica la *web*, para elaborar mensajes, hay que conocer a los públicos. Del mismo modo, para que una campaña internacional funcione es necesario conocer bien los distintos canales a través de los cuáles harán llegar los mensajes, así como la forma de llegar a ellos (Marco de Comunicación, 2018),

Como Oficina de Paradiplomacia, se utiliza la comunicación internacional como eje transversal en la elaboración de mensajes, identificación de canales y establecimiento de objetivos, pues es el punto de partida para direccionar el trabajo, plantear y ejecutar acciones.

Los mensajes deben ser emitidos en las diferentes actividades desarrolladas por la Oficina y el área correspondiente a cargo a través de distintos canales posicionando, así, estas ideas dentro de los públicos y participantes identificados para el cumplimiento de los objetivos. Estos mensajes deben resaltar las fortalezas y potencialidades de Chiclayo.

Por otro lado, es importante también tener cuenta **los canales de comunicación**. Estos son aquellos elementos por el cual circula el mensaje. Se puede decir que existen tantos canales de comunicación como medios físicos susceptibles de transportar un mensaje:

- El aire (todas las formas verbales).
- El cable (teléfono).
- Por ondas (Radio, TV.).
- Papel (Comunicación escrita, correo)
- Soportes magnéticos (informática, discos, etc.) (Hellriegel & Slocum 2004, citado por Calle, 2012).

Los canales de comunicación son los surcos por donde discurren los mensajes de una persona a otra, de un grupo a otro, o de ambas tendencias y destinos a la vez. Todas las organizaciones emplean canales de comunicación tanto formales como informales (Hellriegel & Slocum 2004, citado por Calle, 2012).

Los canales formales están constituidos por las cadenas y redes que determinan la dirección y el flujo de los mensajes oficiales, entre todos los miembros y divisiones que forman una organización. Son, pues, parte integrante de la estructura organizativa de la misma. Resultan tanto de las normas y costumbres que gobiernan la distribución de autoridad, como del rango y tipo de trabajo dentro de la organización. Algunos de ellos son:

- Transmisiones. A través de ondas, con un sistema previamente establecido y una disciplina de uso.
- Escrito. Es el conducto reglamentario, de jefe a demás colaboradores.

- Informática. Es el medio más idóneo para recopilación de datos y transmisor de información.
- Verbal: Son instrucciones que se dan «*in situ*» (Hellriegel & Slocum 2004, citado por Calle, 2012).

Para Serrano (1992), el canal es el medio físico gracias a cuya estructuración, se transmite el mensaje, a diferencia del contexto que alude a la situación en que el mensaje es producido por el emisor e interpretado por el receptor.

Hervás define el canal como «el conducto a través del cual el mensaje circula, llega desde el emisor al receptor» (Hervás, 1998, p.13).

Asimismo, se considera como el medio a través del cual se propaga la comunicación o las personas que transmiten una comunicación ajena (H Mendo y Garay 2005).

En cuanto a la difusión de sus mensajes, los entrevistados consideran que esta oficina debería manejar un plan de medios para trabajar, a través de los canales más idóneos como las páginas *web* y redes sociales.

Según los resultados, la municipalidad cuenta con un portal *web* donde se encuentran datos administrativos, que sirven de guía para los contribuyentes y que los orientan ante cualquier duda. También se informa sobre las principales actividades realizadas por dicha institución. .

Tanto los medios tradicionales como los modernos cumplen un rol fundamental, por lo que deben ser adecuados al entorno donde se desarrollan las actividades de comunicación internacional.

Los entrevistados indican que los canales de comunicación pueden ser de todo tipo, verbigracia, una página *web* completamente actualizada, redes sociales, boletines, comunicación boca a boca, etc. Asimismo, aseguran que aunque en la municipalidad existe miedo a la exposición, es importante no olvidar que la comunicación brinda confianza a los pobladores, quienes si están enterados de lo que realmente se hace en su localidad pueden convertirse en actores generadores del cambio y hasta embajadores de sus ciudades.

El entrevistado Ruiz, por otro lado, concuerda con la idea de la actualización de una página *web* y propone otras alternativas que ofrecen los medios electrónicos, la prensa,

publicaciones periódicas en forma de revistas, boletines, ediciones extraordinarias, la radiodifusión y la televisión dirigida al gran público, una ventanilla *ad-hoc* de información y atención a la ciudadanía, conformación de círculos, tertulias y grupos de debate destinados a personas de distintas edades e intereses, concursos, exposiciones fotográficas, eventos culturales, deportivos, artísticos y otros para dar a conocer la política local de relaciones internacionales vinculaciones con los distintos países amigos.

El hecho de haber entrevistado a profesionales de diferentes países, permite tener una visión más clara de la realidad internacional en la que se vive, también analizar qué problemas aquejan al mundo y qué tan ajeno vive Chiclayo en la búsqueda de sus soluciones.

Díaz afirma que la multiplicidad de factores que logran interrelacionar los medios de comunicación con la estabilidad de las relaciones internacionales integra, desde intereses económicos, hasta políticos. A lo largo de las últimas décadas y tras el acelerado desarrollo de las tecnologías de la información, los medios han ido tomando un rol cada vez más relevante dentro de la sociedad e influyendo no solo en los destinatarios de las noticias, sino también en aquellos que las protagonizan (Díaz, 2016, p. 90).

Sin embargo, en Perú aún no existe -como debería- el conocimiento necesario sobre la función de la comunicación dentro de un mundo globalizado ni de su gran responsabilidad en el proceso de desarrollo de una comunidad o cómo influye en las relaciones de un gobierno local. Todas las actividades tienen que ser comunicadas de manera rápida, total y veraz.

Finalmente, los entrevistados señalan que las actividades que realice esta oficina deben ser **monitoreadas mediante un sistema que verifique el trabajo** de acuerdo al cumplimiento de sus metas trazadas en un tiempo establecido y que permita reconocer avances importantes. Esto, por ejemplo, a través *focus group* o entrevistas inopinadas para conocer que tan bien se están desarrollando las actividades dentro de la oficina.

Asimismo, Mokate (2000) asegura que el propósito del monitoreo consiste en detectar de manera oportuna las fortalezas y deficiencias de los procesos de ejecución de las actividades con el fin de hacer ajustes para una óptima gestión de recursos. En el monitoreo, el punto de referencia es un plan de trabajo o plan de acción a través de pautas de la ejecución de acciones. Asimismo, hace un acompañamiento a la ejecución de actividades, la difusión de mensajes y el uso de recursos. Este acompañamiento permite juzgar con transparencia el cumplimiento de las actividades implementadas, manteniendo la guía del plan de acción programado y que siga siendo el camino indicado para lograr los objetivos.

Respecto al monitoreo, el entrevistado Ruiz reconoce la siguiente pauta:

- a.- Formación del equipo de evaluación/monitoreo: programadores de actividades, guías, coordinadores, etc.
- b.- Conexiones de los responsables del área de Relaciones Internacionales con las demás áreas de acción de la Municipalidad.
- c.- Interconsultas y coordinaciones con las áreas estratégicas de la política general de la Municipalidad. Visualización, con criterios cuantitativo y cualitativo, del cumplimiento de los objetivos generales.
- d.- Evaluación de las acciones de Relaciones Internacionales.
- e.- Determinación del modelo de política de relaciones internacionales específico aportado por esta Municipalidad.

Rodríguez señala que este sistema de monitoreo –necesario en las Oficinas de Paradiplomacia- es un proceso continuo y sistemático que mide el progreso y los resultados de la ejecución de un conjunto de actividades en un período de tiempo, con base en indicadores previamente determinados. Asimismo, garantiza que se logre el resultado buscando las razones de los errores, con el objetivo de encontrar alternativas de solución. El monitoreo reporta logros para que las prácticas exitosas puedan ser replicadas y puestas en práctica (Rodríguez, 1999).

La función del monitoreo es medir el «estado» de la cuestión de cara a los objetivos y los resultados esperados formulados y con base en el sistema de indicadores construido en una etapa previa. Es un proceso sistemático que se ejecuta con la aplicación de instrumentos específicos como fichas cuyos contenidos corresponden a los indicadores ya mencionados. El monitoreo se orienta al control sobre la ejecución de responsabilidades asignadas y a la facilitación del «seguimiento» de las responsabilidades compartidas (UNAN, 2007).

Para el monitoreo se necesita, por tanto, un instrumento que es –en este caso- una ficha que contenga indicadores e *ítems* que midan el trabajo realizado y el cumplimiento de objetivos de la Oficina de Paradiplomacia.

La ficha de monitoreo es un instrumento que sintetiza de manera estructurada y homogénea, en sólo una hoja, información clave de todos los programas y acciones de desarrollo social de los gobiernos locales. Contiene datos y análisis puntuales sobre los resultados, la cobertura y la vinculación de los programas y acciones con el sector al que pertenecen, con la finalidad de mostrar el avance en la atención de la problemática social que atienden. Asimismo, tiene por objeto valorar los resultados y cobertura del programa o acción,

así como analizarlo en el contexto del sector del que forma parte. Para ello, consta de cuatro apartados generales: Descripción del programa o acción, resultados, cobertura y análisis (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2014).

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Introducción

La propuesta de la creación de una Oficina de Paradiplomacia tiene como objetivo promover la internacionalización de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, a través de la práctica de la Comunicación Internacional en su forma de Paradiplomacia.

Para la elaboración de esta propuesta se ha realizado un diagnóstico sobre la situación actual de la municipalidad. Esto permitió determinar los objetivos de la Oficina, las áreas fundamentales con las que se trabajará y los perfiles profesionales idóneos para su desarrollo.

Teniendo como base el FODA analizado en la discusión, se ha creído conveniente plantear como punto de partida la promoción de la ciudad a través del turismo, a partir del cual se desarrollará esta propuesta.

De igual manera, se determinaron las actividades, mensajes y canales de comunicación que esta Oficina utilizará y la elaboración de un presupuesto para su implementación y acción. Dichas actividades a partir de lo sugerido por los entrevistado y visto en los ejemplos en otras ciudades del mundo.

Por otro lado, se elaboró una ficha de monitoreo y se establecerá la evaluación de actividades que lleve a cabo la Oficina de Paradiplomacia, de acuerdo a tiempo e indicadores determinados.

5.1 Objetivos

La Oficina de Paradiplomacia de la Municipalidad Provincial de Chiclayo tendrá los siguientes objetivos:

1. Diseñar estrategias de Comunicación Internacional dirigidas a públicos extranjeros, mediante la búsqueda de Cooperación Internacional para la resolución de problemas y desarrollo local.
2. Promover a la ciudad dentro el escenario internacional a través de la creación de la marca-ciudad.
3. Impulsar y Fomentar alianzas y hermanamientos con municipalidades alrededor del mundo como búsqueda del desarrollo sostenible, a partir de políticas públicas adecuadas y necesarias para la ciudad de Chiclayo.

5.2 Estructura de la Oficina

La Oficina de Paradiplomacia de la Municipalidad Provincial de Chiclayo constará de las siguientes áreas de trabajo:

- Dirección General
- Área de Comunicación para el Comercio Exterior
- Área de Comunicación para la Cooperación Internacional
- Área de Promoción y Difusión

5.2.1 Dirección General

La Dirección General será el área de mayor responsabilidad, pues dirigirá todas las actividades realizadas por la Oficina. Por ello, necesitará de una fuerte capacidad comunicativa y de liderazgo.

5.2.1.1 Funciones

a) Planificar

La Dirección General se encargará de determinar el plan de acción que guíe las actividades propuestas para la Oficina de Paradiplomacia de la Municipalidad Provincial de Chiclayo. Asimismo, dirigirá las estrategias que se empleen para alcanzar sus objetivos trazados.

b) Organizar

Del mismo modo, deberá estructurar las actividades para todas las áreas de dicha Oficina. Esto a través de horarios y cronogramas y con el establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo.

c) Dirigir recursos humanos

Se encargará también de dirigir cada una de las acciones que realicen los demás trabajadores, orientándolos ante cualquier duda o problema que se presente.

d) Integrar recursos humanos

Por otro lado, la Dirección General de Comunicación Internacional tendrá por función seleccionar a los profesionales competentes para cada una de las demás áreas con las que trabaja en conjunto y coordinación.

e) Presupuesto

Esta área tendrá por tarea planificar y ejecutar el presupuesto general de la Oficina de Paradiplomacia e informar al área correspondiente de la Municipalidad acerca de este.

f) Controlar

Deberá también, controlar y supervisar todas las actividades que se lleven a cabo, con el fin de asegurar que se estén realizando de la manera más favorable y que contribuyan con el cumplimiento de los objetivos planteados.

5.2.1.2 Perfil profesional

El Director (a) General deberá ser administrador de profesión con estudios en relaciones internacionales. Esto debido a que su principal función es dirigir las actividades de la Oficina propongá y ejecute.

Para ello, deberá cumplir con ciertas características que le permitan estar capacitado para el desempeño óptimo de sus funciones:

- **Título licenciado en Administración y con estudios en temas afines a la Comunicación Internacional y/o Relaciones Internacionales**, ya que este directivo debe tener conocimiento claro y extenso sobre el significado e importancia de la Comunicación Internacional.
- **Experiencia en el tema mínima de tres años**, pues este tiempo le habrá brindado la suficiente experiencia para desempeñarse de manera idónea en su profesión.
- **De los tres años de experiencia, se sugiere que tenga al menos un año (no obligatorio) en el sector público**, esto permite encontrar a una persona que esté al tanto de la dinámica laboral de este sector y sepa cómo actuar frente a determinadas situaciones que se presenten.
- **Dominio del idioma inglés**, pues, de esta manera, el profesional elegido podrá comunicarse con representantes de municipalidades y otros actores internacionales.

En cuanto a habilidades y competencias:

- Liderazgo
- Vocación de servicio
- Visión estratégica
- Proactividad / Iniciativa
- Asertividad
- Empatía

- Compromiso
- Disciplina
- Ética

Esta Dirección contará con el apoyo de un secretario (a), quien deberá colaborar en la coordinación de las acciones de la Oficina junto al Director General con el fin de organizar de mejor manera las actividades y cumplir con el logro de objetivos.

Sus funciones principales serán:

a) Coordinación de actividades

Una de sus principales funciones será coordinar las actividades, previamente programadas, que se desarrollen dentro de la Oficina con todas las demás áreas de la Municipalidad por si fuese necesario apoyo o algún tipo de autorización como préstamos de mobiliario, ocupación de espacios públicos, etc.

Asimismo, coordinar fechas, atender llamadas, responder correos electrónicos y todo aquello que sea necesario para llevar un orden dentro de la Oficina.

b) Programación de reuniones

Al mismo tiempo, deberá programar las reuniones que se pretendan llevar a cabo controlando aspectos logísticos y administrativos.

Para ello, deberá cumplir con ciertas características que le permitan estar capacitado para el desempeño óptimo de sus funciones:

- **Título técnico Superior en Secretariado.**
- **Experiencia mínima de tres años**, pues este tiempo le habrá brindado la suficiente experiencia para desempeñarse de manera idónea en su profesión.
- **Experiencia en el sector público mínima de un año (no obligatoria)**, esto permite encontrar a una persona que esté al tanto de la dinámica laboral de este sector y sepa cómo actuar frente a determinadas situaciones que se presenten.
- **Manejo efectivo de *Microsoft Office***

En cuanto a habilidades y competencias:

- Vocación de servicio
- Organización
- Ética
- Asertividad
- Trabajo en equipo

5.2.1.3 Actividades y proyectos de la Dirección General

	Creación del plan estratégico de acciones	Elaboración de objetivos	Realizar visitas de negociación	Dirigir las actividades	Control y supervisión
Enero	x	x		x	x
Febrero		x		x	x
Marzo		x		x	x
Abril	x	x	x	x	x
Mayo		x		x	x
Junio		x		x	x
Julio	x	x		x	x
Agosto		x	x	x	x
Septiembre		x		x	x
Octubre	x	x		x	x
Noviembre		x		x	x
Diciembre		x	x	x	x
Notas			Cada vez que sea necesario en compañía del Director de Comunicación para el Comercio Exterior y/o Director de Comunicación para la Cooperación Internacional		El monitoreo del trabajo de cada área y el cumplimiento de objetivos será mensualmente, a través de una ficha a cargo del Director General.

	Coordinación de actividades	Programación de reuniones con toda la Oficina	Programación de reuniones con representantes de instituciones internacionales	Elaboración de presupuesto
Enero	X	X		X
Febrero	X	X		
Marzo	X	X	X	
Abril	X	X		X
Mayo	X	X		
Junio	X	X	x	
Julio	X	X		X
Agosto	X	X		
Septiembre	X	X	x	
Octubre	X	X		X
Noviembre	X	X		
Diciembre	X	X	x	
Notas		Cada semana del mes primera	Cada vez que sea necesario, se realice un contacto o se contacte un convenio o alianza	

5.2.2 Área de Comunicación para el Comercio Exterior

El Área de Comunicación para el Comercio Exterior estará encargada de establecer todas las relaciones comerciales y sociales que generen confianza y provecho con instituciones o grupos de interés como organizaciones públicas y privadas del exterior a través de alianzas y contactos.

Asimismo, a través de comercio exterior vender la ciudad como producto con el fin de atraer ingresos económicos. Esto a través por ejemplo de su participación en la exportación de productos como la palta, mango, caña de azúcar, espárrago, lúcuma, zarandaja, etc. (Datos según AgroLambayeque) lo cual se trabajará en coordinación con la Cámara de Comercio de Lambayeque y empresas, organizaciones y ONG vinculadas a este terreno.; también mediante el turismo, la organización de actividades propias de la provincia como concursos, ferias, conferencias, etc., asimismo mediante la articulación hermanamientos entre ciudades y firma de acuerdos.

5.2.2.1. Funciones

a) Establecimiento de relaciones internacionales

El Área de Comunicación para el Comercio Exterior tendrá como principal función establecer las relaciones comerciales y sociales internacionales con diferentes actores de la sociedad internacional, con el fin de concretar alianzas y convenios con organizaciones con las que la municipalidad pueda trabajar en conjunto.

b) Firma de acuerdos, convenios y alianzas como herramientas de Comunicación Internacional

Asimismo, el área estará a cargo, junto al Director General, de la firma de acuerdos, convenios y alianzas que se realice la Municipalidad con actores internacionales.

Por ello, deberá informar temas de presupuesto cuando se requiera de viáticos para recibir a una autoridad dentro de la ciudad para la ejecución de alguna actividad. De igual modo, cuando se necesite enviar a representantes chiclayanos hacia el exterior con los mismos fines.

c) Organización de ferias, muestras, conferencias como herramientas de comunicación internacional

Con el fin de involucrar a Chiclayo en temas de implicancia internacional, esta área tendrá como tarea organizar ferias y muestras internacionales en Chiclayo. Asimismo, atraer al público externo para dar a conocer el trabajo de la Municipalidad destacando sus ventajas.

Del mismo modo, dar a conocer los temas que se vienen trabajando en torno a desarrollo y ocuparse de formar parte y participar de los contenidos tratados por la agenda internacional.

d) Establecer contacto con público internacional residente en la ciudad (contacto migratorio)

Debido a la migración presente en la ciudad, esta área necesita organizar actividades que incluya a este público para que puedan sentir identificación con la ciudad.

Para los migrantes recién llegados mediante la entrega de material e información necesaria de la ciudad, como lo son lugares turísticos, gastronomía, cultura, tradición, etc., y para aquellos que ya residen en Chiclayo organizar de actividades para que puedan generar un sentido de pertenencia con la localidad.

5.2.2.2 Perfil profesional

El Director(a) de Comunicación para el Comercio Exterior deberá ser Comunicador y tener estudios de posgrado en Comercio y Negocios Internacionales. Esto debido a que su principal función es establecer relaciones entre la Municipalidad y otros actores de la sociedad internacional para lo cual debe contar con los conocimientos necesarios que implican esta profesión. Este profesional debe ser un negociador neto, ya que deberá identificar aquellas características que interesen a públicos internacionales ofrecerlas como un producto.

A continuación se enumeran algunas características que debe poseer para el desempeño óptimo de sus funciones.

- **Título de licenciado en Comunicación con estudios de posgrado en Comercio Exterior.** Debe tener conocimiento claro y extenso sobre cómo interactuar con la sociedad internacional y como esta funciona en el contexto del Comercio Exterior.

- **Experiencia como licenciado mínima de tres años**, pues este tiempo le habrá brindado la suficiente experiencia para desempeñarse de manera idónea en su profesión.
- **Un año de experiencia en el sector público (no obligatorio)**, esto permite encontrar a una persona que esté al tanto de la dinámica laboral de este sector y sepa cómo actuar frente a determinadas situaciones que se presenten.
- **Especialización y/o cursos en temas de carácter internacional**, ya que por el cargo a ocupar el profesional debe demostrar su interés por estos temas.
- **Dominio del idioma inglés**, pues de esta manera, el profesional elegido podrá comunicarse con representantes de municipalidades de otros países sin problemas.

En cuanto a habilidades y competencias:

- Liderazgo
- Técnicas de negociación
- Asertividad
- Empatía
- Ética
- Habilidad para interpretar los asuntos de carácter internacional.

5.2.2.3 Actividades y proyectos del área de Comunicación para el Comercio Exterior

	Coordinación de actividades	Establecer relaciones internacionales con actores de la SI	Concertación de relaciones de alianza o convenio a través de firmas	Organización de ferias internacionales en Chiclayo	Organización de conferencias de temas de Comunicación Internacional	Muestras fotográficas	Concursos
Enero	X	X					
Febrero						x	
Marzo							X
Abril	X	X		X		x	
Mayo							
Junio			X				
Julio	X	X				x	
Agosto							
Septiembre					x		x
Octubre	X	X		x		x	
Noviembre							
Diciembre			X		x		
Notas		En el primer año de funcionamiento se pretende establecer al menos cuatro contactos internacionales de importancia para la Municipalidad Provincial de Chiclayo	Se pretende que de esos cuatro contactos se logren concertar alianzas o convenios al menos con dos durante el primer año.		Durante el primer año, se ha considerado que ofrecer dos conferencias con ponentes e invitados de ciudades extranjeras.		

ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES PARA EXTRANJEROS RESIDENTES EN LA CIUDAD	Participación en las ferias internacionales en Chiclayo	Visitas guiadas	Concursos
Enero		x	
Febrero		x	
Marzo		x	X
Abril	X	x	
Mayo		x	
Junio		x	
Julio		x	
Agosto		x	
Septiembre		x	X
Octubre	X	x	
Noviembre		x	
Diciembre		x	
Notas	Los migrantes serán un público específico participante de las ferias.	Se contará con una delegación que mensualmente realice visitas guiadas a la provincia.	Los concursos estarán dirigidos, también, para los migrantes de las colonias en la ciudad.

5.2.3 Área de Comunicación para la Cooperación Internacional

El Área de Cooperación Internacional será el área específica encargada de concretar las relaciones necesarias con las municipalidades, empresas, grupos y diferentes actores internacionales con los que necesiten alianzas para el cumplimiento de objetivos mediante la ayuda y cooperación buscando financiamiento externo.

5.2.3.1 Funciones

a) Servicio y búsqueda de cooperación

Esta área se encargará de la recepción de ayuda brindada por otros países. Es decir, que será el ente canalizador de la cooperación que se reciba.

Asimismo, deberá coordinar todas las acciones e informar del presupuesto al área correspondiente para concretar cualquier tipo de ayuda que esté a su alcance y apoyar a otras entidades internacionales frente a situaciones de emergencia o que ameriten su apoyo.

b) Búsqueda de financiamiento

Del mismo modo, deberá buscar financiamiento para subvencionar proyectos dentro de la ciudad que promuevan el desarrollo local y resolución de problemas.

Esto será parte fundamental del trabajo realizado por la Oficina en un primer momento, pues ayudará a concretar acciones frente a situaciones que busquen el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos con ayuda externa en la búsqueda de objetivos comunes entre cooperante y cooperador.

5.2.3.2 Perfil profesional

El Director(a) de Comunicación para la Cooperación Internacional deberá ser especialista en Relaciones Internacionales y/o Cooperación Internacional. Este profesional debe analizar e investigar la dinámica social para forjar relaciones de provecho para los actores internacionales.

Para ello, deberá cumplir con ciertas características que le permitan estar capacitado para el desempeño óptimo de sus funciones:

- **Título de licenciado en Relaciones Internacionales.** Debe tener conocimiento claro y extenso del establecimiento de relaciones entre actores internacionales y sus procesos de comunicación.
- **Experiencia en la profesión de tres años,** pues este tiempo le habrá brindado la suficiente experiencia para desempeñarse de manera idónea en su profesión.
- **De estos tres años, se sugiere tener un año de experiencia en el sector público (no obligatorio),** esto permite encontrar a una persona que esté al tanto de la dinámica laboral de este sector y sepa cómo actuar frente a determinadas situaciones que se presenten.
- **Especialización y/o cursos en temas de Cooperación Internacional,** ya que debido al cargo que tendrá debe demostrar su interés por temas de talla internacional.
- **Dominio del idioma inglés,** pues de esta manera, el profesional elegido podrá comunicarse con representantes de municipalidades de otros países sin problemas.

En cuanto a habilidades y competencias:

- Liderazgo
- Vocación de servicio
- Mediador
- Asertividad
- Ética
- Creatividad
- Prudencia

5.2.3.3 Actividades y proyectos del Área de Comunicación para la Cooperación Internacional

	Coordinación de actividades	Concertación de alianzas de cooperación	Organización de exposiciones sobre logros	Elaboración de informes a cooperantes	Visitas de cooperantes
Enero	X			X	
Febrero	X		x	X	
Marzo	X			X	
Abril	X			X	
Mayo	X		x	X	
Junio	X	x		X	
Julio	X			X	X
Agosto	X		x	X	
Septiembre	X			X	
Octubre	X			X	
Noviembre	X			X	
Diciembre	X	x	x	X	
Notas	Mensualmente, se coordinarán las actividades y acciones a implementar.	Se deben obtener como mínimo dos alianzas de Cooperación Internacional en el primer año.	Trimestralmente, se demostrarán, mediante exposiciones, los logros gracias a las acciones de Cooperación.	Mensualmente, se elaborarán informes de actividades, logros y acciones emitidos para los cooperantes.	Se recibirá una vez al año visita de los cooperantes para lo cual se deberá organizar una visita guiada a la ciudad y exposiciones sobre los logros.

5.2.4 Área de Promoción y Difusión

El Área de Promoción y Difusión de la Oficina de Paradiplomacia de la Municipalidad Provincial de Chiclayo tendrá a su cargo tareas de vital importancia, pues es justamente esta un área soporte que a través de la cual se impulsará el desarrollo de la cultura, turismo, gastronomía, tecnología y la marca-ciudad.

5.2.4.1 Funciones

a) Promoción de la ciudad

Esta área tendrá como una de sus principales tareas la promoción de la ciudad de Chiclayo, a través de distintas estrategias que fomenten su internacionalización y su puesta en escena mundial.

Por ello, se deberá rescatar los principales valores y atracciones con lo que se cuenta y así explotarlos para mostrarlos al mundo. Es necesario trabajar la propuesta de la maca Chiclayo.

b) Contacto con los públicos

Por otro lado, el área de Promoción y Difusión trabajará en conjunto con la Dirección General para informar a los demás departamentos de la Municipalidad, actividades, acciones o decisiones importantes tomadas y que incluyan la participación o autorización de alguna de ellas.

También, deberá comunicar a la ciudadanía progresos que puedan beneficiarlos y problemas que requieran de su colaboración. El objetivo es incluir a los ciudadanos dentro del trabajo que se realiza para que así puedan identificarse con él. Por ejemplo, con la creación del Programa de ciudadanos embajadores de Chiclayo.

Del mismo modo, en coordinación con el área de Comunicación para la Cooperación Internacional, el área de Promoción y Difusión tendrá la responsabilidad de informar a los actores internacionales sobre las actividades que desarrollará la municipalidad y cómo iría trabajando

c) Community manager

El hecho de vivir en una era totalmente digital exige la creación y el manejo de redes sociales como *Facebook*, *Twitter* y *YouTube*. Mediante su utilización la Oficina mostrará su trabajo, sus proyectos, sus avances y cualquier comunicado que quiera expresar, de manera rápida y práctica, a la colectividad local, nacional e internacional.

d) Producción y diseño de contenidos

Por último, para comunicar todo lo antes mencionado, esta área deberá producir y diseñar diferentes tipos de comunicados, ya sean escritos, visuales o audiovisuales dirigidos a un público interno o externo. Esto, a través de boletines, dípticos, trípticos, videos, etc.

5.2.4.2 Perfil profesional / Director de Promoción/ Asistentes de Comunicación / *Community Manager*

El Director(a) de Promoción y Difusión deberá ser Comunicador de profesión.

Para ello, deberá cumplir con ciertas características que le permitan estar capacitado para el desempeño óptimo de sus funciones.

En cuanto a práctica profesional se buscaría lo siguiente:

- **Título de licenciado en Comunicación**, ya que debe tener conocimiento claro sobre la importancia de la Comunicación Internacional como herramienta indispensable para el logro de objetivos.
- **Experiencia como comunicador mínima de tres años**, pues este tiempo le habrá brindado la suficiente experiencia para desempeñarse de manera idónea en su profesión.
- **De estos tres años, deberá tener como mínimo un año en el sector público (no obligatorio)**, esto permite encontrar a una persona que esté al

tanto de la dinámica laboral de este sector y sepa cómo actuar frente a determinadas situaciones que se presenten.

- **Especialización y/o cursos en temas de interés internacional**, ya que debido al cargo que tendrá debe demostrar su interés por temas de talla internacional.
- **Dominio del idioma inglés**, pues de esta manera, el profesional elegido podrá comunicarse con representantes de municipalidades de otros países sin problemas.

Se necesitarán tres asistentes de Comunicación, los cuales deberán ser Comunicadores de profesión. Esto debido a que se requiere de un profesional con los conocimientos necesarios en esta área para ejecutar el trabajo que se tiene programado.

Para ello, deberá cumplir con ciertas características que le permitan estar capacitado para el desempeño óptimo de sus funciones.

En cuanto a práctica profesional se buscaría lo siguiente:

- **Grado académico mínimo de bachiller en Comunicación**, ya que debe tener conocimiento claro sobre las herramientas de comunicación.
- **Experiencia como comunicador mínima de un año**, pues este tiempo le habrá brindado la suficiente experiencia para desempeñarse de manera idónea.
- **Estudios o experiencia laboral en comunicación audiovisual / prensa y diseño respectivamente**, ya que estos serán las principales ramas de comunicación que desarrollará el área.
- **Manejo efectivo de programas como *Corel Draw, Photoshop, Adobe Premier, Adobe Audition, Adobe Illustrator, etc.***

Finalmente, el cargo de *Community Manager* deberá ser un profesional en Comunicación.

Para ello, deberá cumplir con ciertas características que le permitan estar capacitado para el desempeño óptimo de sus funciones.

En cuanto a práctica profesional se buscaría lo siguiente:

- **Grado académico mínimo de Bachiller en Comunicación**, ya que necesita de los conocimientos y competencias que brinda esta carrera para desempeñar este cargo.
- **Experiencia como *Community Manager* mínima de un año**, pues este tiempo le habrá brindado la suficiente experiencia para desempeñarse de manera idónea.
- **Manejo efectivo de programas como *Corel Draw, Photoshop, Adobe Premier, Adobe Audition, Adobe Illustrator, etc.***

Estos profesionales deberán contar con las siguientes habilidades y competencias:

- Liderazgo
- Vocación de servicio
- Ética
- Proactividad / Iniciativa
- Creatividad
- Pensamiento crítico
- Habilidades para el uso de la tecnología y redes
- Trabajo en equipo

5.2.4.3 Actividades y proyectos del Área de Promoción y Difusión

	Promoción de la ciudad	Elaboración de boletines informativos sobre actividades de la municipalidad	Elaboración de videos sobre actividades de la municipalidad	Elaboración y manejo efectivo de redes sociales y web
Enero	X	X	X	X
Febrero	X	X	X	X
Marzo	X	X	X	X
Abril	X	X	X	X
Mayo	X	X	X	X
Junio	X	X	X	X
Julio	X	X	X	X
Agosto	x	X	X	X
Septiembre	x	X	X	X
Octubre	x	X	X	X
Noviembre	x	X	X	X
Diciembre	x	X	X	X
Notas	Las acciones que destinadas a la promoción de la ciudad deben darse cada semana			

	Comunicación interna	Conexión con aliados dentro de la ciudad	Comunicación directa con la ciudadanía
Enero	X		
Febrero	X	X	
Marzo	X		
Abril	X	X	
Mayo	X		
Junio	X	X	X
Julio	X		
Agosto	X	X	
Septiembre	X		
Octubre	X	X	
Noviembre	X		
Diciembre	X	X	X
Notas	<p>La comunicación entre áreas de la Oficina tiene que ser constante. Todas las áreas deben estar al tanto de las actividades que se desarrollan.</p>	<p>Esta área tendrá como actividad determinar conexiones con aliados dentro de la ciudad que se interesen por el trabajo de la Oficina y quieran apoyarlo.</p>	<p>Se considera necesario comunicarse con la ciudadanía después de la realización de cada feria para analizar de qué manera las actividades de la Oficina están impactando a la población</p>

5.3. Mensajes de comunicación con los que se promocionará Chiclayo a nivel internacional

Según Niño, el mensaje constituye las emisiones verbales y las conductas no verbales que utilizan los emisores para manifestar sus intenciones (Niño, 1994). Es decir, es todo a aquello que el emisor pretenda dar a conocer al receptor mediante diferentes canales.

Asimismo, Berlo (1987) destaca tres factores que deben ser tomados en cuenta al momento de generar mensajes: el código, el contenido y la forma en que la que será tratado el mensaje.

Para esta propuesta, se utilizará como código el idioma español a través de los contenidos de los siguientes mensajes:

**COMUNICACIÓN INTERNACIONAL + COOPERACIÓN =
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

**MUNICIPALIDADES CON AUTONOMÍA + PARADIPLOMACIA =
ESTADO DESCENTRALIZADO**

GESTIÓN + HERMANAMIENTO = CIUDADES INTERCONECTADAS

**COMUNICACIÓN INTERNACIONAL+ CONOCIMIENTO +
EXPERIENCIA = RELACIONES INTERNACIONALES
TRASCENDENTES**

**COMUNICACIÓN INTERNACIONAL + PROFESIONALES IDÓNEOS
+ RELACIONES TRASCENDENTES = CIUDADES AUTÓNOMAMENTE
DESARROLLADAS**

- ✓ **Comunicación internacional + cooperación** = solución de problemas

Resaltando la importancia de la Comunicación Internacional para la ejecución de acciones en la Oficina. Esto relacionado al cumplimiento de sus objetivos y la cooperación - como eje fundamental- para el establecimiento de relaciones que ayuden a resolver problemas globales existentes en ciudades como Chiclayo.

- ✓ **Municipalidades con autonomía + paradiplomacia**= estado descentralizado.

Es importante también, que un mensaje muy claro sea que la Oficina busca la descentralización del estado local para la promoción de su desarrollo autónomo, mediante el establecimiento de alianzas lo que fomentará el contacto global de las ciudades.

- ✓ **Gestión + hermanamiento de ciudades** = ciudades interconectadas con el mundo.

De mismo modo, una gestión correctamente desarrollada y articulada por parte del estado local permitirá forjar hermanamientos entre ciudades que trabajen juntas buscando objetivos en común y brindándose apoyo. Esto logra generar contacto y poner el nombre de la ciudad que se representa en conversaciones o agendas nuevas que aporten desarrollo y visibilidad frente al mundo.

- ✓ **Comunicación internacional+ conocimiento + experiencia**= relaciones internacionales trascendentes

La Comunicación Internacional de la mano con el conocimiento y experiencia de expertos en el tema lograrán establecer relaciones que permitan forjar verdaderos cambios y desarrollo dentro de la ciudad. Estas relaciones deben ser trascendentes y ser puntos de partida para trabajar acciones de incidencia internacional sobre tema de interés global donde se aporten ideas y apoyo de manera bidireccional.

- ✓ **Comunicación internacional + profesionales idóneos + relaciones trascendentes** = ciudades autónomamente desarrolladas

De esta manera, a través de la práctica de la Comunicación Internacional y de la mano de profesionales competentes se articulan relaciones que permiten el progreso de ciudades, las cuales -de manera autónoma- han forjado acciones y establecido su propio desarrollo.

Estos mensajes serán emitidos en las diferentes actividades desarrolladas por la Oficina y el área correspondiente a cargo a través de distintos canales posicionando, así, estas ideas dentro de los públicos y participantes identificados para el cumplimiento de los objetivos ya antes descritos en la investigación.

Asimismo se proponen dos conceptos para la ejecución de actividades y promoción a través de la marca-ciudad:

1. CHICLAYO COMO MEJOR GASTRONOMÍA

Teniendo en cuenta la popularidad conquistada por la gastronomía peruana, esta propuesta ha considerado tener como atributo diferenciador esta característica, basándose en que la comida chiclayana es una de las más reconocidas en el país. Lo que se busca es captar la atención del público extranjero mediante la promoción de Chiclayo para atraer proyectos, inversiones y turismo aumentando la reputación de la ciudad.

Como se sabe, la gastronomía peruana es reconocida internacionalmente por la fusión de sabores y sazón incomparable. Lo que se pretende es posicionar a Chiclayo como el mejor destino culinario del Perú y del mundo, destacando la producción de insumos oriundos de la ciudad y sabores únicos que enamoran el paladar.

Para esto, se ha elaborado lo siguiente:

- Eslogan:

Chiclayo, una aventura culinaria



CHICLAYO 

2. CHICLAYO LUGAR DE GENTE CÁLIDA Y AMICAL

Como es sabido, la ciudad ya cuenta con este concepto, sin embargo no ha sido trabajado como se debería hacia un público más global. El atributo de la calidez humana atrae y enamora, pues se transmite la idea de estar como en casa.

Así, se puede impulsar dicho concepto, relanzar y trabajar desde cero, mediante de las actividades de la Oficina.

A continuación, los elementos que promueven esta idea:

- Eslogan:

Chiclayo, capital de la amistad



Asimismo se propone un logotipo que identifique las actividades de la Oficina:



5.4. Canales de comunicación

Niño define al canal como el medio sensible a través del cual se conforman y materializan los signos del mensaje. (Niño, 1994)

El canal es el vehículo del mensaje y debido a la importancia de este, la elección del canal es fundamental dentro de un proceso de comunicación.

1. Comunicación Interpersonal. Se utilizará principalmente canales simples de comunicación. La comunicación interpersonal entre los miembros de la Oficina permite transmitir la información hacia los demás trabajadores. Esta relación debe ser horizontal, directa y constante.

2. Medios escritos. Las áreas deberán utilizar canales compuestos y formales de comunicación escritos tales como memorandos, actas u oficios.

3. Medios tecnológicos. Estos permitan informar fechas y horas de asamblea o reuniones a los trabajadores a través del teléfono y correos institucionales.

4. Redes sociales. Es muy importante el uso de las redes sociales para la difusión de mensajes. Se utilizará *Facebook*, *Twitter* y *YouTube* para informar sobre las actividades que realiza la municipalidad, dirigido a un público internacional.

5. Medios de comunicación. Boletines, dípticos, notas de prensa y productos audiovisuales creados que serán difundidos en medios como la radio, diarios o televisión con el fin de informar sobre el trabajo realizado.

6. Página web. El uso de una página *web* donde se encuentre toda la información relevante sobre la ciudad que permite al público nacional y/o extranjero enterarse de las actividades realizadas dentro de Chiclayo a fin de que participen de ellas y compartan la información que sea de su agrado.

Se sabe que los canales más utilizados serán la página *web* y las redes sociales. Esto debido a su gran alcance y nivel de interconexión con públicos alrededor del mundo de manera rápida y eficaz.

Estos canales permitirán la comunicación efectiva de los mensajes a todos los públicos que forman parte de la dinámica e trabajo de la Oficina con el fin de lograr los objetivos planteados en el tiempo y con los recursos establecidos.

5.5. Actividades de comunicación

Como se ha visto, cada área desarrollará diferentes actividades de acuerdo a su naturaleza y objetivos planteados.

Cabe señalar que las actividades tendrán como objetivo el impulso de la promoción de la ciudad.

A continuación se sugieren y detallan algunas de las actividades de Comunicación que se deben llevar a cabo en esta Oficina.

5.5.1. Ferias internacionales

Las ferias son unas de las herramientas más de comunicación, las cuales se remontan a antiguas civilizaciones tales como la griega, egipcia o romana (Muñoz, 2012).

Busso (2010), al respecto, señala que las ferias eran y son un espacio histórico de intercambio de mercancías, historias, vivencias, códigos, costumbres e información (Busso, 2010, citado por Muñoz, 2012).

En el siglo XXI, el factor que más está condicionando la evolución de las ferias es su creciente internacionalización, la cual se deriva del incremento del comercio entre distintos países (Muñoz y Gonzáles, 2012, citado por Muñoz, 2012).

Por otro lado Baena, Moreno y Reis (2011) señalan que las ferias son una herramienta imprescindible que posibilita el fomento y el desarrollo de las relaciones entre los participantes (Baena, Moreno y Reis, 2011, citado por Muñoz, 2012).

Las ferias, pues, consisten en actividades de comunicación que durante un periodo de tiempo proporcionan información, presentan novedades y cierran ventas. Asimismo, según Bigné (2003, citado por Muñoz 2012), las ferias de desarrollan siguiendo estos enfoques:

- Enfoque económico. Es un acontecimiento destinado a desarrollar corrientes comerciales dentro de una oferta y una demanda estructurada.
- Enfoque tecnológico. Es un escaparate, por ello un factor principal de innovación y promoción.

- Enfoque comercial. Es un centro de contactos comerciales que permite una gran de encuentro entre proveedores, clientes actuales y potenciales compradores locales y extranjeros.
- Como medio. Es un gran medio de comunicación, con lo cual los expositores transmiten sus mensajes a múltiples y diversos públicos(Bigné, 2003, citado por Muñoz, 2012).

A partir de esto, se entiende la importancia de las ferias para la propuesta de la Oficina, pues servirá como medio para llegar al público internacional y cumplir los objetivos planteados mediante la Comunicación Internacional.

Según el tipo, estas ferias serán multisectoriales internacionales.

5.5.1.1. Etapas de la feria

- **PREFERIA** (organización y planificación).

a) Coordinación general

La Municipalidad Provincial de Chiclayo, a través de su Oficina de Paradiplomacia será la encargada de la coordinación y organización de la feria.

El área de Comunicación para el Comercio Exterior, en específico, será la encargada de la realización de las ferias, cuya responsabilidad recaerá en el Director del área, quien en conjunto con el área de Promoción y Difusión deberá dar a conocer la información sobre las mismas.

Asimismo, deberán formarse comisiones de:

- ✓ **Mercadeo**, que deberá responsabilizarse de la venta de patrocinios o *stands*, así como de la distribución, diseño, montaje y desmontaje de los espacios destinados para la feria.
- ✓ **Finanzas**, a través de la Dirección General verificar el presupuesto necesario para la ejecución de la feria.
- ✓ **Capacitación**, esta comisión deberá encargarse de la preparación previa de los ponentes, quienes deberán conocer la realidad local e investigar sobre información relevante para su presentación.

- ✓ **Cultura**, aquí se deberá concentrar la información de la ciudad, aquello que se quiera mostrar ya sea en danza, gastronomía, arte, arqueología, etc.
- ✓ **Protocolo**, tendrá a su cargo la recepción de los invitados y ayuda durante su recorrido, inauguración y clausura de la feria en cuanto a apoyo y/o traducción.
- ✓ **Seguridad**, que tendrá como responsabilidad que se cuente con la seguridad necesaria dentro y fuera de los espacios destinados a la ejecución de la feria.
- ✓ **Promoción**, como ya se ha explicado el área de Promoción y Difusión deberá capturar mediante fotos, videos y notas antes y después de la ejecución de la misma para asegurar su socialización.

b) Planificación

La planificación servirá para establecer metódicamente todo lo que se desea lograr en el evento.

La primera estará enfocada en la celebración del aniversario de la ciudad y la segunda en la exportación de Chiclayo como producto y marca ciudad.

- ✓ **Logotipo:**



✓ **Fecha de realización:**

Serán dos fechas anuales en los meses de abril y octubre.

✓ **Público objetivo:**

1. Migrantes en la ciudad
2. Empresarios nacionales y extranjeros
3. Gobernadores de ciudades extranjeras
4. Jóvenes universitarios locales y extranjeros
5. Investigadores locales y extranjeros
6. Ciudadanos de las ciudades extranjeras

Cada año se invitará a ciudades extranjeras, en el primer se realizará el contacto con Loja, Pasto (Colombia), Bogotá (Colombia), Cuenca (Ecuador), entre otros. Asimismo, con esta visita se establecerá un compromiso con una de las ciudades para organizar una feria en su localidad. Se sugiere tener este primer acercamiento con Loja

✓ **Lugar:**

Sujeto a coordinaciones se ha tomado en cuenta proponer el Ex Molino de Piedra.

La feria estará compuesta por 32 stands distribuidos en ocho zonas:

Zona 1 (Verde). Ubicada al inicio del recorrido. Presentará vídeos de promoción de las ciudades participantes en pantalla gigante (cinco *stands*).

Zona 2 (Naranja). Artesanía y pintura típica de las diferentes culturas de las ciudades invitadas (cinco *stands*)

Zona 3 (Azul). Libros, revistas o diarios escritos o dirigidos por autores locales y extranjeros (dos *stands*).

Zona 4 (Amarilla). Ropa, moda, cosas para el hogar y accesorios oriundos de cada ciudad participante (cinco *stands*).

Zona 5 (Roja). Juegos recreativos, ruletas para concursos, toma de fotos, tómbola, etc. (tres *stands*).

Zona 6 (Morada). Gastronomía típica local y extranjera (nueve *stands*).

Zona 7 (Blanca). Muestra fotográfica de autores locales e internacionales (un *stand*).

Zona 8 (Celeste). Venta de paquetes turísticos (dos *stands*).

- EJECUCIÓN DE LA FERIA (desarrollo)

El programa de las ferias programadas será el siguiente:

- a) Inauguración, por parte del Director General, el Director del área de Comunicación para el Comercio Exterior y alcalde de la ciudad
- b) Número artístico local. Este podrá ser baile, canto, declamación, teatro u otro género previa coordinación.
- c) Números artísticos extranjeros. Se contarán con un mínimo de cinco números representantes de ciudades y culturas diferentes. Estas podrán ser baile, canto, declamación, teatro u otro género previa coordinación. De esta manera, se animará al público para la visita posterior a los *stands*.
- d) Recorrido por los *stands*. El fin es asegurar que todas las personas realicen el recorrido completo, para ello habrán encargados de protocolo y traductores para guiar la visita.
- e) Presentación artística a cargo de un cantante o grupo local.
- f) Conversatorio de lo aprendido entre los participantes, propuestas, opiniones y recomendaciones
- g) Clausura y agradecimiento por parte del alcalde.

La feria se desarrollará con el fin de atraer el turismo y la inversión en un primer momento. Posteriormente, se buscarán alianzas con los participantes con el fin de concertar convenios y acuerdos de trabajo en conjunto.

- POST FERIA (evaluación y monitoreo)

Posterior al término de la feria se desarrollará un balance general con conclusiones y recomendaciones para próximos eventos a cargo del área de Comunicación para el Comercio Exterior.

Asimismo, el comité organizador deberá reunir los resultados de todas las comisiones, describir las experiencias obtenidas, los impactos causados tanto negativos como positivos. De esta manera, se organizará una memoria de la feria mediante un documento, el cual describa lo realizado con el fin de evaluar las acciones, su impacto y elaborar un plan de mejora para próximas fechas.

Este documento deberá contener la siguiente información: objetivos planteados y resultados, estrategias, actividades, comisiones responsables, conclusiones y recomendaciones

Finalmente, en coordinación con el área de Promoción y Difusión, se deberá archivar fotos y videos capturados y difundidos, así como notas publicadas en medios locales y/o extranjeros.

5.5.2. Muestras fotográficas

La imagen es un componente básico de la cultura actual, por ello contiene varios procesos de comunicación visual. Así, es un medio de expresión que resulta en un elemento fundamental para la descripción, explicación y caracterización de los grupos sociales (Reche, 2012).

Reche (2012) afirma, también, que la imagen fotográfica, más allá del hecho artístico, constituye un referente visual para la documentación de un contexto social determinado; constituye un medio de comunicación, cuyo contenido, es al mismo tiempo, revelador de información y detonador de emociones.

Por esto, queda clara la importancia de tener en cuenta a las muestras fotográficas dentro de las actividades de comunicación para la Oficina de Paradiplomacia de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

Esta actividad será una de las primordiales herramientas de Comunicación Internacional que se utilizarán para el cumplimiento de objetivos y desarrollo de acciones.

Para ello, se utilizará como primer espacio de muestra el Palacio Municipal, luego se irán desarrollando en ambientes culturales tales como bibliotecas, museos, colegios y universidades locales y, posteriormente, extranjeras.

Se empezará por una Muestra Fotográfica local a inicios de año en el mes de febrero, en la cual se mostrarán las creaciones fotográficas de artistas extranjeros residentes en la ciudad, teniendo como temática: «Recuerdos de mi ciudad». Lo primordial en esta muestra

es rescatar aquello que los migrantes amen o extrañen más de su país, por lo que las fotos pueden tomadas con anterioridad.

Junto a la programación de la 1° Feria Internacional se llevará a cabo la segunda muestra fotográfica en mes de abril, la cual formará parte de los *stands* programadas y donde se podrán incluir las fotografías de artistas locales e internacionales con la temática de «Rasgos únicos de la ciudad». En las cuales se podrán mostrar fotografías de las ciudades invitadas. A partir del primer contacto con la ciudad de Loja, se pretende establecer contacto con universidades o instituciones de la ciudad para llevar a cabo la tercera muestra.

Posteriormente, en el mes de julio se realizará otra Muestra Fotográfica. La temática en esta entrega será «Chiclayo turístico y arqueológico». Lo que se buscará es mostrar la arqueología de Chiclayo difundiendo así su riqueza histórica y lugares para visitar. Esta edición será llevada a cabo en la ciudad de Loja y se llevarán paquetes completos de turismo a Chiclayo para ser sorteados entre los participantes,

Finalmente, en el mes de octubre se desarrollará la 2° Feria Internacional, en ella la Muestra Fotográfica intentará rescatar aquello que el público haya reconocido como positivo en las ciudades en diferentes temáticas tales como ambiente, educación, salud, etc., mediante la temática “Cambios importantes para el desarrollo”, Lo importante en esta entrega, es difundir el mejoramiento que se está promoviendo en las ciudades con el fin de seguir impulsando el desarrollo. En este caso, se establecerá como contacto con Pasto para coordinar la próxima muestra en el segundo año de trabajo.

✓ **Los temas de las Muestras Fotográficas:**

1. Chiclayo agrícola
2. Chiclayo arqueológico
3. Chiclayo gastronómico
4. Chiclayo turístico

✓ **Logotipo o marca:**



✓ **Fecha de realización:**

Serán cuatro fechas anuales en los meses de febrero, abril, julio y octubre.

✓ **Público objetivo:**

1. Migrantes en la ciudad
2. Profesionales y empresarios nacionales y extranjeros
3. Jóvenes universitarios locales y extranjeros
4. Artistas locales y extranjeros
5. Ciudadanos de las localidades contactadas

✓ **Lugar:**

Sujeto a coordinaciones se ha tomado en cuenta proponer los siguientes ambientes:

- Palacio Municipal de Chiclayo
- Ex Molino de Piedra
- Ciudad de Loja
- Ex Molino de Piedra

5.5.3. Concursos

Un concurso es un acontecimiento de distintas índoles, donde las personas asisten para competir y ganar un premio.

La Oficina de Paradiplomacia de la Municipalidad provincial de Chiclayo incluirá esta actividad de comunicación con el fin de mostrar el talento local y extranjero existente en la ciudad.

Estos concursos serán virtuales y tendrán una ceremonia de premiación en el Palacio Municipal de Chiclayo.

✓ **Público objetivo:**

1. Migrantes en la ciudad
2. Profesionales y empresarios nacionales y extranjeros
3. Jóvenes universitarios locales y extranjeros
4. Artistas locales y extranjeros

✓ **Categorías:**

1. Fotografía, se realizarán concursos que permitirán mostrar al público mediante imágenes realidades y miradas, según sea la temática elegida.
2. Danza, a través de este arte se dará a conocer la cultura de otras ciudades como parte de la internacionalización.
3. Literatura, de esta manera, se fomentará la educación global, impulsando el desarrollo de nuevos conceptos y conocimientos locales y extranjeros, a través de la publicación de cuentos, ensayos o crónicas.
4. Proyectos, a través de estos concursos se determinarán los mayores problemas que aquejan la ciudad con el fin de encontrar soluciones y disminuir las brechas sociales existentes, a través de diferentes proyectos.

Cabe resaltar que se pretende mostrar estos concursos en ciudades del extranjero, demostrando el trabajo que se desarrolla e invitando a otros a formar parte del trabajo e involucrarse con sus objetivos.

De la misma manera, mostrar la realidad local, sugerir cambios y propone soluciones a problemas globales, concertar visitas extranjeras de especialistas para formar parte el jurado y establecer nuevas alianzas estratégicas.

✓ **Fecha de realización:**

Serán dos fechas anuales en los meses de marzo y setiembre.

✓ **Jurado:**

Serán invitados especialistas en la temática locales y extranjeros.

✓ **Premios:**

Habrán dos ganadores por categoría, los premios serán diplomas y obsequios de acuerdo a la categoría. En el caso de proyectos el premio será la designación presupuestal y logística para ponerlo en marcha.

1. Fotografía

Primer puesto: Cámara fotográfica Canon T6

Segundo puesto: Flash Speedlite 430 Canon exII

2. Danza

Primer puesto: Laptop HP 15.6''

Segundo puesto: Celular *Huawei* P10

3. Literatura

Primer puesto: Publicación de su obra literaria

Segundo puesto: Tablet Samsung Galaxy 8 gb

En la Muestra Fotográfica llevada a cabo en Loja, se incluirá el concurso. Como premios se obtendrán paquetes turísticos a la ciudad de Chiclayo.

5.5.4. Visitas guiadas de turismo

Las visitas guiadas sirven como práctica de mediación, traducción e incluso de educación entre diferentes culturas. Asimismo, se caracterizan por la movilidad, las estructuras y procesos de identificación globales y los productos culturales que ellas generan y la tendencia de la valorización de lo local que urge como un aspecto de la globalización (Gómez, Córdoba y Fonseca, 2010).

A partir de esto, se identifican a las visitas guiadas como una importante actividad de comunicación internacional a poner en práctica, con el fin de incluir a nuevos públicos en el conocimiento de la cultura chiclayana de manera real y presencial. Esto se podrá coordinar a través de agencias turísticas que ofrecen estos servicios.

Es importante realizar el contacto con diversas universidades y empresas extranjeras para ofrecer este servicio y mantener un directorio actualizado de extranjeros dentro de la ciudad para ponerse en contacto con ellos.

✓ **Fecha de realización:**

Se realizará una visita guiada marzo, junio, setiembre y octubre.

✓ **Público objetivo:**

Se realizarán las visitas empezando por los migrantes residentes y luego con los que vayan incorporándose para vivir en la ciudad.

Asimismo, con personas que se encuentren de visita por trabajo, educación o turismo.

Cada visita tendrá un número de 15 personas.

✓ **Lugares elegidos para las visitas:**

1. Centro de la ciudad: Catedral, Capilla La Verónica, Basílica San Antonio, Parque Principal, Plazuela Elías Aguirre.
2. Villas de Zaña
3. Complejo Arqueológico Huaca Rajada
4. Monsefú
5. Puerto Eten
6. Pimentel
7. Paseo Yortuque

Es importante destacar que también se prevé contar con la participación de ciudadanos de Loja en Ecuador o Pasto en Colombia dentro de esa actividad.

5.5.5. Conferencias

Una conferencia es un tipo de exposición oral, impartida por especialistas, centrada en la presentación de un tema específico y de interés para el público al cual está destinada (Cañedo y Cáceres, s/f).

La conferencia se distingue del discurso político porque está pensada como una disertación en público, donde lo ideal es establecer un diálogo con los oyentes y no la simple adhesión ideológica o partidista de la conferencia. En otras palabras, este género oral posee un enfoque dialéctico que se da al final por medio de una sesión de preguntas y respuestas (Cañedo y Cáceres, s/f).

A través de las conferencias se impartirán temas de Comunicación Internacional invitando a participar de ellas a público local y extranjero. Algunos de los invitados a participar de ellas serán especialistas de Loja en Ecuador o Pasto en Colombia, ciudades cercanas con las que se espera haber establecido contacto.

✓ **Fecha de realización:**

Se realizará una conferencia en los meses de setiembre y diciembre.

✓ **Público objetivo:**

1. Migrantes en la ciudad
2. Profesionales y empresarios nacionales y extranjeros
3. Jóvenes universitarios locales y extranjeros
4. Empresarios locales y extranjeros

✓ **Lugar:**

Para la realización de las charlas se formarán alianzas con universidades e institutos donde se puedan llevar a cabo con la logística e infraestructura necesaria.

Se tendrá como propuestas: la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo y Zegel IPAE.

✓ **Temas:**

1. Objetivos del desarrollo sostenible. Preocupaciones del mundo
2. El papel de las municipalidades en el mundo
3. Ciudades autónomas. Proceso de descentralización
4. ¿Qué es la paradiplomacia?

Es importante destacar que –mediante los contactos establecidos con Loja y Pasto- se incluirá la presencia de docentes universitarios para que puedan explicar -en distintas instituciones o eventos en sus ciudades- las potencialidades de Chiclayo; así como sus oportunidades, riqueza histórica, gastronómica y cultural.

Por todo ello, se tendrá presente la realización convenios entre universidades de distintos países, participación en eventos deportivos como los juegos panamericanos, en eventos artísticos como premiaciones a cantantes, compositores, cortos y largometrajes, desfiles de moda, etc. Asimismo, la riqueza histórica y cultural, serán pieza clave para organizar las actividades pues se debe aprovechar este valor y enriquecerlo convertirlo en una ventaja y herramienta de promoción.

5.6 Sistema de monitoreo

Como parte de la propuesta, la fase de monitoreo resulta transcendental para evaluar su desarrollo y cumplimiento de objetivos. A través de este monitoreo se podrá observar si las actividades, herramientas, medios y mensajes desarrollados fueron los adecuados o no. Por ello, se aplicará una ficha mensual por área para medir el nivel de logro y efectividad

Esta tarea está bajo la responsabilidad de la Dirección General de la Oficina de Paradiplomacia. Para ello se utilizará como instrumento fichas que permitan evaluar el desarrollo de trabajo y actividades de la Oficina. Así, se han diseño dos fichas.

La primera, será utilizada por todas las áreas -de manera mensual- para obtener resultados acerca del desarrollo de sus funciones de acuerdo a recursos, su eficiencia y el presupuesto utilizado. Para esto se han definido los siguientes indicadores:

- Objetivos planteados
- Actividades desarrolladas
- Presupuesto utilizado
- Objetivos alcanzados
- Información adicional

A continuación el modelo de ficha de monitoreo a implementar

FICHA MENSUAL DE MONITOREO

<i>Área</i>			
<i>Mes</i>			
A continuación, detalle la información consignada			
Objetivos planteados			
Actividades desarrolladas			
Presupuesto utilizado		Sobrante	Faltante
Objetivos alcanzados			
Información relevante adicional			

La segunda, será utilizada por las áreas para evaluar las actividades que desarrollen con el fin de verificar el cumplimiento de los objetivos planeados para cada una de ellas. Para ello se han determinado los siguientes indicadores:

- Objetivos planteados
- Cumplimiento de objetivos
- Participación
- Logística
- Difusión
- Presupuesto

A continuación el modelo de ficha de monitoreo a implementar:

Ficha de monitoreo de actividades

Instrucciones: a continuación, se muestra una ficha de monitoreo donde se marcará con un aspa (X) el puntaje, según el logro de cada indicador

<u>FICHA DE MONITOREO ACTIVIDADES OFICINA DE PARADIPLOMACIA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO</u>				
Área				
Actividad				
Objetivos planteados				
Indicador	Valoración			Total
	1	2	3	
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS				
(La actividad se llevó a cabo de acuerdo a los objetivos y tiempo establecidos)				
PARTICIPACIÓN				
(La actividad contó con la participación del público esperado)				
LOGÍSTICA				
(La actividad contó con todos los materiales y medios necesarios para su desarrollo)				
DIFUSIÓN				
(La actividad fue difundida en medios escritos, radiales, televisivos y digitales)				
PRESUPUESTO				
(El presupuesto asignado a la actividad fue el adecuado)				
Observaciones				

1 = No logrado

2 = Medianamente logrado

3 = Logrado

5.7 Infraestructura

5.7.1 Ubicación

La ubicación de esta Oficina será en la Municipalidad Provincial de Chiclayo ubicada en San José 823, local conocido como Palacio Municipal.

5.7.2 Área

Se sugiere que la Dirección General cuente con un área aproximada de 12 m², por otro lado, la de Comunicación para el Comercio Exterior y la de Comunicación para la Cooperación Internacional deberán contar un área aproximada de 20 m² y por último el área de Promoción y Difusión con 25 m². Esto según sugerencia de un arquitecto especialista en diseño de oficinas.

5.7.3 Mobiliario y equipamiento

Para la implementación de la oficina, se necesitará mínimamente lo siguiente:

Artículo	Cantidad	Detalle
Escritorios	10	Para cada trabajador de cada una de las áreas.
Sillas giratorias	10	Para cada trabajador de cada una de las áreas.
Sillas fijas	20	Para recibir visitas. Dos para cada escritorio.
Sillón de tres cuerpos	2	Para sala de espera
<i>Puffs</i>	4	Para sala de espera
Mesa de centro	1	Para sala de espera
Estantes	4	Para cada una de las áreas.
Archivadores	25	Cinco archivadores para cada área.
Lapiceros	4 cajas	Una caja para cada área.
Lápices	4 cajas	Una caja para cada área.

Hojas bond A4	4 millares	Un millar por área.
Sellos con nombre	4	Uno para cada director.
Agendas	5	Una para cada Director.
Teléfonos	4	Un teléfono para cada área.
Impresoras	5	Una para cada área.
Retroproyectores	2	Para reuniones o presentaciones.
Sistema de aire acondicionado	1	Para toda la Oficina.
Laptops	10	Para cada trabajador de cada una de las áreas.
Impresoras	5	Dos para la Dirección General y una para las otras áreas
Cámara	2	Para el área de Promoción y Difusión.
Trípode	2	Para el área de Promoción y Difusión.
Baterías	3	Para el área de Promoción y Difusión.
Flash	2	Para el área de Promoción y Difusión.

5.8 Presupuesto

La propuesta de esta oficina de Paradiplomacia debe pasar por el planeamiento municipal, pues formará parte de la organización presupuestaria de la Municipalidad y debe llevarse a cabo conforme a ley.

Según el Plan estratégico de municipalidades, esta institución desarrolla para el logro de sus Objetivos Institucionales de corto plazo siendo sus componentes más importantes son las actividades y los proyectos.

En cuanto a la Oficina de Paradiplomacia para la Municipalidad provincial de Chiclayo se identifican las siguientes:

<u>ACTIVIDADES</u>	<u>PROYECTOS</u>
<ul style="list-style-type: none">▪ Formulación de planes estratégicos.▪ Elaboración de objetivos.▪ Programación de reuniones▪ Elaboración de presupuestos internos▪ Elaboración de videos▪ Elaboración de guiones▪ Elaboración de contenidos	<ul style="list-style-type: none">▪ Ferias internacionales▪ Muestras internacionales▪ Exposiciones internacionales▪ Talleres internacionales▪ Firma de alianzas▪ Firma de convenios

5.8.1 Detalle del presupuesto

Ahora bien, explicados el procedimiento por el que deberá pasar esta propuesta por ser parte del presupuesto público se detallará a continuación un presupuesto anual aproximado que deberá ser propuesto para su aprobación al área correspondiente:

COD.	Ítem	Tiempo	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total en Nuevos Soles	Total ítem en Nuevos Soles
1	RECURSO HUMANO					
	Director (a) General	Mensual	1	S/. 5,000	S/. 5,000	
	Coordinador (a) General	Mensual	1	S/. 3,500	S/. 3,500	
	Director (a) de Cooperación Internacional	Mensual	1	S/. 3,500	S/. 3,500	
	Director (a) de Relaciones Internacionales	Mensual	1	S/. 3,500	S/. 3,500	
	Director (a)de Relaciones Internacionales	Mensual	1	S/. 3,500	S/. 3,500	
	Secretario (a)	Mensual	1	S/. 2,500	S/. 2,500	
	Director de Promoción	Mensual	1	S/. 3,500	S/. 3,500	
	Asistentes de comunicación	Mensual	3	S/. 1,500	S/. 4,500	
	Comunnity Manager	Mensual	1	S/. 1,300	S/. 1,300	
					TOTAL MENSUAL	S/. 30,800
					TOTAL ANUAL	S/ 369,600
2	EQUIPAMIENTO					
2.1	Mobiliario					
	Escritorio de cuatro cajones de melamine	Única vez (o por deterioro)	10	S/. 370	S/. 3,700	
	Sillas giratorias	Única vez (o por deterioro)	10	S/. 190	S/. 1,900	
	Sillas fijas	Única vez (o por deterioro)	10	S/. 85	S/. 850	
	Sofá de dos cuerpos	Única vez (o por deterioro)	2	S/. 899	S/. 1,798	
	Puff	Única vez (o por deterioro)	4	S/. 125	S/. 500	
	Mesa de centro	Única vez (o por deterioro)	1	S/. 500	S/. 500	
	Estantes de 5 piezas	Única vez (o por deterioro)	4	S/. 320	S/. 1,280	
	Sistema de aire acondicionado	Única vez (o por deterioro)	1	S/. 1,000	S/. 1,000	
					TOTAL ANUAL	S/. 11,528

2.2	Principales piezas de escritorio					
	Archivadores	Una vez al año	25	\$/. 10	\$/. 250	\$/ 250
	Lapiceros (Caja)	Tres veces al año	4	\$/. 19	\$/. 76	\$/ 228
	Lápices (Caja)	Tres veces al año	4	\$/. 5	\$/. 20	\$/ 60
	Sellos con nombre	Tres veces al año	5	\$/. 8	\$/. 40	\$/ 120
	Hojas Bond (Paquete)	Dos veces al año	4	\$/. 12	\$/. 48	\$/ 96
	Agendas	Una vez al año	5	\$/. 40	\$/. 200	\$/ 200
				TOTAL ANUAL		\$/ 954
2.3	Equipo técnico					
	Laptop Lenovo G-40 Core i3	Única vez (o por deterioro)	10	\$/. 1,420	\$/. 14,200	
	Impresora CANON G3100	Única vez (o por deterioro)	5	\$/. 525	\$/. 2,625	
	Retroproyector	Única vez (o por deterioro)	1	\$/. 1,600	\$/. 1,600	
	Cámaras Réflex	Única vez (o por deterioro)	2	\$/. 3,000	\$/. 6,000	
	Trípode	Única vez (o por deterioro)	2	\$/. 200	\$/. 400	
	Baterías	Única vez (o por deterioro)	3	\$/. 80	\$/. 240	
	Flash	Única vez (o por deterioro)	2	\$/. 650	\$/. 1,300	
				TOTAL ANUAL		\$/. 26,365
3	ACTIVIDADES Y PROYECTOS					
3.1	Ferias (dentro de Chiclayo)					
	Alquiler de local	Dos veces al año	1	\$/. 4,000	\$/. 4,000	\$/ 8,000
	Escenarios y pantalla gigante	Dos veces al año	1	\$/. 4,000	\$/. 4,000	\$/ 8,000
	Contratación de grupo - Hermanos Yaipén	Dos veces al año	1	\$/. 15,000	\$/. 15,000	\$/ 30,000
	Sonido	Dos veces al año	1	\$/. 3,000	\$/. 3,000	\$/ 6,000
	Toldos más armado de stands	Dos veces al año	1	\$/. 1,000	\$/. 1,000	\$/ 2,000
	Agentes de seguridad y vigilancia	Dos veces al año	10	\$/. 100	\$/. 1,000	\$/ 2,000
	Platos típicos	Dos veces al año	20	\$/. 20	\$/. 400	\$/ 800
	Fuegos artificiales	Dos veces al año	3	\$/. 1,000	\$/. 3,000	\$/ 6,000
	Intérpretes y traductores	Dos veces al año	3	\$/. 500	\$/. 1,500	\$/ 3,000
	Artistas	Dos veces al año	10	Invitados		\$/ 0
	Impresión de material (afiches, volantes, lecturas, etc.)	Dos veces al año			\$/. 2,500	\$/ 5,000
				TOTAL ANUAL		\$/ 70,800
3.2	Muestras fotográficas (dentro de Chiclayo)					
	Alquiler de local	Cuatro veces al año	1	\$/. 0	\$/. 0	\$/ 0
	Atrios	Única vez (o por deterioro)	50	\$/. 60	\$/. 3,000	\$/ 12,000
	Impresión de fotos	Cuatro veces al año	50	\$/. 40	\$/. 2,000	\$/ 8,000
	Orquesta sinfónica	Cuatro veces al año	1	Invitados		\$/ 0
	Break	Cuatro veces al año	200	\$/. 5	\$/. 1,000	\$/ 4,000
				TOTAL ANUAL		\$/ 24,000

3.3	Concursos (dentro de Chiclayo)					
	Diplomas	Dos veces al año	3	\$/. 5	\$/. 15	\$/ 30
	Cámara fotográfica T6	Dos veces al año	2	\$/. 2,000	\$/. 4,000	\$/ 8,000
	Flash Speedlite 430 Canon exll	Dos veces al año	2	\$/. 1,250	\$/. 2,500	\$/ 5,000
	Laptop HP 15.6"	Dos veces al año	2	\$/ 1,600	\$/ 3,200	\$/ 6,400
	Celular Huawei P10	Dos veces al año	2	\$/. 1,300	\$/. 2,600	\$/ 5,200
	Publicación de la obra	Dos veces al año	2	\$/. 2,100	\$/. 4,200	\$/ 8,400
	Tablet Samsung Galaxy 8 gb	Dos veces al año	2	\$/. 500	\$/. 1,000	\$/ 2,000
	Pasajes jurado internacional invitado	Dos veces al año	3	\$/. 1,000	\$/. 3,000	\$/ 6,000
	Viáticos jurado internacional invitado	Dos veces al año	3	\$/ 250	\$/ 750	\$/ 1,500
				TOTAL ANUAL		\$/ 42,530
3.4	Visitas guiadas					
	Tour (incluye: transporte + boletos + guía + almuerzo)	Mensual	15	\$/. 80	\$/. 1,200	\$/ 2,400
				TOTAL ANUAL		\$/ 2,400
3.5	Conferencias					
	Pasajes jurado internacional invitado	Dos veces al año	3	\$/. 1,000	\$/. 3,000	\$/ 6,000
	Viáticos jurado internacional invitado	Dos veces al año	3	\$/ 250	\$/ 750	\$/ 1,500
	Break	Dos veces al año	5	\$/ 200	\$/ 1,000	\$/ 2,000
	Material	Dos veces al año		\$/ 200	\$/ 200	\$/ 400
	Merchandising	Dos veces al año		\$/. 1,000	\$/. 1,000	\$/ 2,000
				TOTAL ANUAL		\$/ 11,900
3.6	Ferias, muestras fotográficas , visitas guiadas y conferencias (
	Pasajes de representante	Dos veces al año	2	\$/. 4,000	\$/. 8,000	\$/ 16,000
	Pasajes acompañantes	Dos veces al año	2	\$/. 4,000	\$/. 8,000	\$/ 16,000
	Viáticos	Dos veces al año	4	\$/. 3,000	\$/. 12,000	\$/ 24,000
	Merchandising	Dos veces al año		\$/. 3,000	\$/. 3,000	\$/ 6,000
				TOTAL ANUAL		\$/ 62,000
3.7	Firma de convenios					
	Pasajes	Dos veces al año	2	\$/. 4,000	\$/. 8,000	\$/ 16,000
	Viáticos	Dos veces al año	2	\$/. 3,000	\$/. 6,000	\$/ 12,000
	Merchandising	Dos veces al año		\$/. 2,000	\$/. 2,000	\$/ 2,000
						\$/ 30,000

\$/. 652,077

CONCLUSIONES

- I. En relación con el diagnóstico realizado, se percibe que la Municipalidad Provincial de Chiclayo no ha implementado acciones para involucrarse en asuntos de incidencia global, pues cuenta con muy poco conocimiento sobre los beneficios de formar parte de la Sociedad Internacional. Asimismo, no existe un área encargada de impulsar las relaciones internacionales de la Municipalidad ni hermanamientos con otras ciudades. Hay un conocimiento limitado de lo que es la internacionalización siendo entendida solamente como cooperación. A pesar de ello, hay interés por la creación de la Oficina de Paradiplomacia. De igual modo, este diagnóstico arroja que la única actividad internacional en la que está involucrada la Municipalidad Provincial de Chiclayo es la que realiza mediante el Programa de recojo de residuos sólidos «ChiclaYo Limpio» que tiene apoyo de la Cooperación Internacional de la Corporación Suiza.
- II. Los objetivos de la Oficina de Paradiplomacia de la Municipalidad Provincial de Chiclayo se orientan al público internacional y están direccionados a la búsqueda de cooperación para la resolución de problemas globales dentro de la ciudad, mediante la identificación de herramientas y ejecución de acciones propias; la promoción de la ciudad dentro el escenario internacional, a través de la creación de la marca-ciudad; el impulso de alianzas y hermanamientos con municipalidades alrededor del mundo, comenzando con Loja y Pasto y buscar el desarrollo sostenible a partir de políticas públicas. Estas actividades se encuentran estructuradas de acuerdo a la realidad de la ciudad y considerando las sugerencias de los expertos entrevistados y autores de documentos consultados en la investigación.
- III. Las cuatro áreas de trabajo propuestas para la Oficina Municipal de Paradiplomacia son: Dirección General, Área de Comunicación para el Comercio Exterior, Área de Comunicación para la Cooperación Internacional y Área de Promoción y Difusión. Estas pretenden contribuir con el desarrollo de la ciudad, mediante la ejecución de diversas funciones programadas en el plan de trabajo teniendo como base el uso de recursos y herramientas de

Comunicación Internacional para el cumplimiento de objetivos. Estas áreas deben contar con el trabajo de profesionales de la Comunicación con estudios en Relaciones Internacionales y dominio de un segundo idioma.

- IV. Las actividades principales determinadas para la Oficina de Paradiplomacia de la Municipalidad Provincial de Chiclayo son la organización y participación de ferias internacionales, exposiciones, muestras fotográficas, concursos y conferencias dentro y fuera de Chiclayo, Cooperación Internacional a través de proyectos, la elaboración de contenidos referidos a la promoción de la ciudad (impulsar su reconocimiento), la formulación de planes estratégicos, la programación de reuniones y la elaboración de presupuestos. Estas actividades son de naturaleza participativa y comunicativa, pues permiten intercambio de conocimientos y experiencias, entre ciudades, fomentando la articulación de contactos y relaciones a través de la Comunicación Internacional.
- V. Los mensajes establecidos para esta propuesta relacionan los conceptos de la comunicación internacional, paradiplomacia y descentralización. Estos contienen un fuerte componente de racionalidad, los cuales permiten la reflexión sobre la necesidad de la propuesta de esta Oficina y de las actividades que plantea, así como de las acciones necesarias para lograrlo. Asimismo, se proponen conceptos para la elaboración de marca-ciudad con componentes de emotividad. El primero es: «Chiclayo, una aventura culinaria», idea que rescata el atributo de la gastronomía local como característica clave para su internacionalización. El segundo, por su parte, propone relanzar el eslogan de: «Chiclayo, capital de la amistad», se propone redireccionar y trabajar este concepto con los ciudadanos mediante su identificación con la ciudad y destacando la calidez humana de los habitantes y así presentar la ciudad frente al mundo. Estas propuestas deben ser estudiadas y analizadas, a manera de investigación y análisis, para su posterior puesta en acción en las actividades y objetivos de la Oficina de Paradiplomacia.
- VI. Los canales utilizados en esta propuesta propician el diálogo y la comunicación y son adecuados al público identificado para la ejecución de la propuesta. La web y las redes sociales son los principales medios utilizados para lograr alcance e influencia dentro del público objetivo y serán utilizados para la difusión de

mensajes de Comunicación Internacional. Esto teniendo en cuenta que, hoy, la nueva opinión pública está en las redes, pues los públicos son participantes activos de la tecnología.

- VII. Para esta oficina se propone un presupuesto de un monto aproximado de S/651 317, el cual está compuesto por 3 ítems de importancia para su implementación: Recurso humano, Equipamiento y Actividades y proyectos. Este debe ser evaluado y presentado al área correspondiente para que luego sea presentado y forme parte del proceso presupuestal municipal.

- VIII. El monitoreo como tipo de evaluación permitirá identificar mejoras, dificultades, aciertos y objetivos logrados, pero también proponer un plan de mejora para actividades futuras. Este debe realizarse de manera mensual y debe adecuarse a cada actividad de comunicación realizada por la oficina, pues se necesita identificar acciones apropiadas para el funcionamiento de la misma. Para ello se han diseñado, como herramientas, fichas de monitoreo y se han establecido indicadores esenciales como cumplimiento de objetivos, participación, logística, difusión y presupuesto.

- IX. Los beneficios de aprovechar la Comunicación Internacional en su forma de Paradiplomacia, mediante la propuesta de esta Oficina, contribuye a la creación de nuevos puestos de trabajo. Asimismo, la promoción de una nueva salida profesional que las Escuelas y Facultades de Comunicación deben considerar en sus planes curriculares y de estudio

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, J. (2008). *Paradiplomacia, descentralización y los procesos de integración subnacional: “un análisis de interdependencia compleja para el caso de los municipios en Chile”*. Consultado el 6 de setiembre de 2015, <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/2392/TCIPO%2003.pdf?sequence=1>.
- Aldecoa, F. & Keating, M. (2000). *Paradiplomacia: Las relaciones internacionales de las regiones*. Barcelona: Marcial Pons, ediciones jurídicas y sociales.
- Alfaro, J. (2008) *Comentario a la ley orgánica de municipalidades*. Lima: Marketing consultores.
- Alsina, R. (2000). *La comunicación intercultural. Revista Internacional de Comunicación*. Consultado el 20 de julio de 2018. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16800425>
- Alva, R. (2010). *Las Municipalidades de Lima Norte: Avances y límites en el proceso de descentralización*. Lima: Alternativa
- Bendezu, S. (2016). *La comunicación interna y su incidencia en el fortalecimiento de la identidad corporativa en la Municipalidad Distrital de la Perla*. Consultado el 12 de agosto de 2018. https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/documentac/DiagnosticodelaGestionMunicipal.pdf
- Berlo, D (1987). *El proceso de la comunicación*. Buenos Aires: Editorial el Ateneo
- Bernal A. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia. Pearson.

- Bhola, H. (1992). *La evaluación de proyectos, programas y campañas de alfabetización para el desarrollo. Planificación, diseño y utilización de sus resultados*, Instituto de la UNESCO para la educación, Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional (DSE)
- Briones G. *Evaluación de Programas Sociales*. Consultado el 12 de agosto de 2018,
https://www.researchgate.net/publication/31644088_Evaluacion_de_programas_sociales_G_Briones
- Caffarel, C. (2017) *Comunicación Internacional, igualdad y desarrollo un homenaje imprescindible*. Madrid: Index Comunicación
- Calduch, J. (1991). *Relaciones internacionales*. Madrid: Ediciones ciencias sociales.
- Calle, P. (2012). *Un análisis del proceso de comunicación en la empresa*. León: Universidad de León.
- Carbajal, P. & Loayza, Y. (2016). *La gestión cultural como herramienta de desarrollo local en la municipalidad de Arequipa*. Consultado el 12 de agosto de 2018
http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4942/Bendezu_ts.pdf;jsessionid=CBA28855A7FC97AA22ADF876F8C5CB5B?sequence=3
- Carle, G. (2014). *Internacionalización mercados y empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Cerezo, L. y Fernández Prieto, A. (2011). *Manual de planificación, monitoreo y evaluación. Programa Remediar. Buenos Aires: Ministerio de Salud de 120 Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales la Nación*. Consultado el 01 de diciembre del 2016
<http://remediar.gov.ar.pampa.avnam.net/files/manual%20Monitoreo.pdf>
- Cerqueria, O. (2014). *Paradiplomacia: ¿estrategia de inserción internacional para las ciudades?* Lima: ESAN.
- Charchalac, F. (2008). *Concepto y clases de oficina*. Guatemala: USAC

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda Edición: México. Mc GRAW-HILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Cohen E. & Franco R. (1992). *Evaluación de Proyectos Sociales*. Editorial Siglo XXI
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2014). Consultado el 02 de enero de 2019.
https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documents/Criterios_elaboracion_FMyE.pdf
- Cañedo, C. y Cáceres, M. (s/f). Caracterización de la conferencia. Fundamentos teóricos para la implementación de la didáctica en el proceso enseñanza-aprendizaje. Consultado el 10 de octubre de 2018.
<http://files.sld.cu/bmn/files/2013/10/conferencia.pdf>
- Contreras, E. (2015). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Consultado el 12 de agosto de 2018
<http://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
<https://www.aacademica.org/silvina.gomez/20.pdf>
- De la Flor, I. (2012). *Paradiplomacia, consideración en torno a las oficinas de atención a migrantes en México*, consultado el 12 de agosto de 2018
<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/58430-168779-1-PB.pdf>
- Diaz, A. (2016). *El papel de los medios de comunicación en el Sistema Internacional*. Colombia: Zero Impresa Edición
- Di Virgilio, M. M. y Solano, R. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF
- Fanjul, E. (2017) *¿Qué es la internacionalización?*, consultado el 10 de julio de 2018.
<http://iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1448-que-es-la-internacionalizacion>

- Farías, J. (2014). *La paradiplomacia y la construcción de sus bases teóricas*. Consultado el 6 de setiembre de 2015, http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-35692014000100009

- Fashbender, J. (2007). *La organización del Gobierno Local*. Perú: Universidad de Piura.

- Fondo Cantabria Coopera. (s/f). *Atlas de la Cooperación Internacional para el Desarrollo de los Gobiernos Locales de Cantabria*. Consultado el 15 de abril de 2016.

<https://www.google.com.pe/webhp?sourceid=chromeinstant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=fondo%20cantabria%20coopera>

- Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid. (s/f). *Manual de comunicación para investigadores*. Consultado el 15 de abril de 2016, <http://fuam.es/wp-content/uploads/2012/10/INTRODUCCION.-La-Comunicacion.-Principios-y-procesos.pdf>

- García, H. (2009). *La paradiplomacia mexicana en cuestiones de migrantes: Caso Piaxtla, Puebla*. Consultado, el 11 de junio de 2016. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/garcia_c_hm/

- García, J. (2016). *Estructuras formales e informales en la organización*. Consultado el 10 de julio de 2018. <https://www.gestiopolis.com/estructuras-formales-e-informales-la-organizacion/>

- Gibson, J. (1996). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos Chile*: MC GRAW-HILL / INTERAMERICANA DE CHILE.

- Gómez, S., Córdoba, G. y Fonseca, F. (2010). Una visita conceptual a las visitas guiadas en turismo. Jornada Turismo y Desarrollo. Departamento de Turismo, Facultad de Ciencias Económicas, UNLP, La Plata.

- Held, D. & McGrew, A. (2003) *Globalización / Antiglobalización. Sobre la reconstrucción del orden Mundial*. Barcelona: Paidós

- Hernández Mendo, A. y Garay, O. (2005). La comunicación en el contexto deportivo. En A. Hernández Mendo (Coord.) *Psicología del deporte. Fundamentos Vol. I Fundamentos*. (pp. 199-265). Wanceulen Editorial Deportiva, S.L.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Interamericana editores.
- Hervás, G. (1998). *Cómo dominar la comunicación verbal y no verbal*. Madrid: Playor.
- Jiménez, W. (2015). *Internacionalización, desarrollo y gestión pública territorial*, consultado el 12 de agosto de 2018

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/47194/49782>
- Loreto, M. y Sanz, G. (2005). *Evolución de la terminología del marketing de ciudades*. Madrid: Universidad de Alcalá.
- Lozano, P. (2001). *De los imperios a la globalización. Las relaciones internacionales en el siglo XX*. Pamplona: EUNSA.
- Malé, Cors & Sanz. (2014). *Internacionalización del gobierno local: una política pública en construcción*. México: ESTUDIS. Consultado el 20 de mayo de 2016,

http://acimedellin.org/wp-content/uploads/publicaciones/allas-02_Internacionalizacion-del-Gobierno-Local-Una-Politica-Publica-en-Construccion.pdf
- Mállap, J. (2013). *Comentarios al régimen normativo municipal*. Lima: Gaceta jurídica.
- Marín, Ruiz y Llano (2015). *Sociología de las organizaciones. Influencia de las tecnologías de la información y la comunicación*. España: Editorial Fragua.
- Martínez, I. (2011) *Por una cooperación descentralizada de calidad: Reflexiones para avanzar hacia una mayor eficacia*. España: Creative Commos
- Martínez, D & Montesinos, C. (2012). *Entorno de las organizaciones*. Consultado el 20 de julio de 2018,

<http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/administracion/1/1141.pdf>

- Milani, C. & Ribeiro, M. (2010). *Paradiplomacia y proyección internacional de las ciudades brasileñas: la elaboración del concepto de “gestión internacional local”*. Consultado el 13 de setiembre de 2015,

<http://revistas.ucm.es/index.php/GEOP/article/view/GEOP1010120023A>
- Mincetur. *Historia de la municipalidad de Chiclayo*, Consultado el 10 de junio de 2016,

http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/OTROS/inventario%20turistico/Ficha.asp?cod_Ficha=2346
- Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico conceptos, procesos y casos*. México: Collagiate Edition
- Mintzberg, H. (2000). *El ascenso y la caída de la planificación estratégica: New york*. PRENTICE – HALL INTERNATIONAL EDITION
- Mogrovejo, J. y Bastos, L. (2014). *La paradiplomacia latinoamericana y su posible aplicación en la zona de frontera colombo-venezolana*.

https://www.researchgate.net/publication/313421205_La_paradiplomacia_latinoamericana_y_su_posible_aplicacion_en_la_zona_de_frontera_colombo-venezolana
- Mokate, M. (2000). *EL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN: herramientas indispensables de la gerencia social*. Consultado el 02 de enero de 2019

http://www.ipardes.gov.br/pdf/cursos_eventos/governanca_2005/governanca_2005_El_Monitoreo_Y_La_Evaluacion.pdf
- Morales, A. (2011). *¿Qué particularidad tienen las relaciones internacionales en México dada su proximidad con el mercado norteamericano y el NAFTA?* Consultado el 23 de febrero de 2019

<http://paradiplomacia.org/noticias.php?lang=sp&seccion=6¬a=44>
- Municipalidad provincial de Chiclayo. (2014). *Visión y Misión, Ubicación, Competencias y Organigrama*. Consultado 10 de junio de 2016,

<http://www.munichiclayo.gob.pe/>

- Muñoz, Z. (2012). Las ferias como herramienta de comunicación y promoción del sector educativo, una aproximación al marketing ferial universitario en España, el caso de Aula, Talent y Unitour Valencia 2012

file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Las%20ferias%20como%20herramienta%20de%20comunicaci%C3%B3n%20y%20promoci%C3%B3n%20del%20sector%20educativo_una%20aproximaci%C3%B3n%20al%20marketing%20ferial%20universitario%20en%20Espa%C3%B1a_Tesis_Mar%20Zulema%20Mu%C3%B1oz%20Pic%C3%B3.pdf

- Niño, V. (2004). *Los procesos de la comunicación y del lenguaje*. Colombia: ECOE ediciones.
- Nirenberg, O. (2009). *Evaluación y participación: orientaciones conceptuales para una mejora de la gestión*. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Nosnik, A. (1995). *Curso de Comunicación Organizacional: La planeación y gestión efectiva de sus procesos*. México: MIMEO
- Ontalba, J (2007). *Teorías sobre la sociedad de la información: un análisis comparativo*. Consultado el 12 de agosto de 2018,
http://eprints.rclis.org/10330/1/teorias_socinf.pdf
- Ortiz, A. (s/f). *Análisis de la Comunicación Internacional*. Consultado el 20 de mayo de 2016. http://www.isep.org/downloads/UNA/Analisis_de_la_Comunicacion_Internacional.pdf
- Pascual, L. & Chiara, M. (2008). *Guía para evaluación de programas en educación*. Buenos Aires: DINIECE, Ministerio de Educación de la Nación.
- Pérez, J. (2009). *Oficina*. Consultado el 20 de julio de 2018.
<https://definicion.de/oficina/>
- Pérez, S. (s/f). *La internacionalización de los municipios en las estrategias de desarrollo local. El caso de Junín | Buenos Aires | Argentina*. Consultado el 15 de mayo,
<http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Caso-Juni%CC%81n.pdf>
- Pérez, W. (2014). *Internacionalización, desarrollo y gestión pública territorial*. Colombia: ESAP

- Pimentel, L. (1999) *Planificación estratégica*. Consultado el 10 de julio de 2018
http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- Ponce, E. (2011). *Historia y la actualidad exterior de los gobiernos locales*. Consultado el 6 de setiembre de 2015, http://issuu.com/equipoparadiplomacia/docs/tip_1.
- Portugal, M. (2013). *Diplomacia Pública: El Agregado de Prensa y el agregado de Cultura*. España: Editorial Académica Española.
- Pucheu, A. (2014). *Desarrollo y eficacia organizacional*. Santiago: Ediciones UCL
- Osorio, D. (2010). *Internacionalización con o sin desarrollo local? : un asunto de estrategia*. Bogotá: Suma de Negocios.
- Reche. (2012). La fotografía como herramienta de comunicación pública de la ciencia: el caso de “Ciencia en foco, tecnología en foco”.
<http://www.redalyc.org/pdf/184/18429253008.pdf>
- Rodrigo, M. (2010). *La comunicación intercultural*. Consultado el 3 de agosto.
www.portalcomunicacion.com/uploads/pdf/1_esp.pdf
- Rodríguez, G. (1999). *Sistemas de monitoreo y evaluación sensibles a género*. San José de Costa Rica: ABSOLUTO.
- Rodríguez, G., Gil J., García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga.: Aljibe.
- Rodríguez, S. (2004). *La paradiplomacia: Las relaciones internacionales del gobierno de Chiapas*. Consultado 12 de junio de 2016,
<http://www.paradiplomacia.org/upload/downloads/f952dd45b9f03e89360e6d08959f5696chiasinternacional.pdf>
- R&C Consulting. *¿Qué función cumple una municipalidad?* Consultado el 12 de agosto de 2018,

<https://rc-consulting.org/blog/2018/03/que-funcion-cumple-una-municipalidad/>

- Ruiz, C. (2014). *Internacionalización de la educación superior – Paradiplomacia Universitaria – y la gestión de la comunicación en este proceso*. Piura: Repositorio Internacional PIRHUA
- Sabino, C. (1992). *El proceso de la investigación científica*. El Cid Editor. Buenos Aires.
- Salazar, N. (2005). *Más allá de la Globalización: La «Glocalización» del Turismo*. USA: Universidad de Pensilvania.
- Serrano, S. (1992). *La Semiótica. Una introducción a la teoría de los signos*. Barcelona: Montesinos. Cuarta reimpresión (primera edición, 1981).
- Schnake, L. (2011). *Paradiplomacia en Chile*. El caso de la región metropolitana. Santiago: FRIEDRICH Ebert Stiftung
- SIEMPRO y UNESCO. (1999). *Gestión integral de programas sociales orientada a resultados: Manual metodológico para la planificación y evaluación de programas sociales*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Sotillo, J. (s/f). *Actor internacional*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Consultado el 20 de mayo de 2016,

<http://pendientedemigracion.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/A/actorinternacional.pdf>

- Taylor y Bodgan (1994). *Introducción a los métodos cualitativos*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Taupier, O. (2010) *Revista académica de la federación latinoamericana de facultades de comunicación social*, consultado el 10 de julio de 2018,

<http://www.paradiplomacia.org/upload/downloads/768f3511594db9fa7d41c80c521e5eaa79taupieromar.pdf>

- Terrones, O. (2013). Periodismo de frontera: un proyecto para la paz. Consultado el 13 de setiembre de 2015,

<http://udep.edu.pe/comunicacion/rcom/es/articulos/2013/Res243-245.html>

- Tokatlian, J. & Pardo, R. (1990). La teoría de la interdependencia: ¿un paradigma alternativo al realismo? Consultado el 16 de setiembre de 2015,

<http://www.revistaei.uchile.cl/index.php/REI/article/viewFile/15518/1597>

- Torres, S. (2005). *l Diagnóstico de la Gestión Municipal - Alternativas para el Desarrollo*. Consultado el 10 de julio de 2018.

https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/documentac/DiagnosticodelaGestionMunicipal.pdf

- UNAN. (2007). *Curso E-DC-5.2 Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de Proyectos*. Managua: CICAP.

- Valdés, M. (1999). *La evaluación de proyectos sociales: Definiciones y tipologías*. Consultado el 12 de agosto de 2018,

https://www.mapunet.org/documentos/mapuches/evaluacion_proyectos_sociales.pdf

- Vásquez, E. (2011). *Conceptos de municipio*. Consultado el 12 de agosto de 2018,

<https://es.slideshare.net/EdgarVasquezCruz/concepto-de-municipio>

- Velásquez, C. y Zuloeta, L. (2013). *La ciudad como marca: el valor de lo intangible*. Consultado el 10 de agosto de 2018,

<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/2803-5610-1-SM.pdf>

- Verderber, R. & Verderber, K. (1994). *Comunícate*. México: Thomson editores.

- Zidane, Z. (2016). *Para entender la paradiplomacia*. Consultado el 12 de agosto de 2018,

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-40352016000100002

- Zidane, Z. & Rey, F. (2016). *La paradiplomacia de la ciudad*. Una estrategia de desarrollo urbano.

<http://www.redalyc.org/html/3575/357546620008/>

ANEXOS

CUESTIONARIO A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD

1. ¿Qué actividades realiza la Municipalidad Provincial de Chiclayo hacia el exterior?
2. ¿Existe un área en específica encargada de estas actividades?
3. ¿Considera que la internacionalización de un municipio es importante? ¿Por qué?
4. ¿Consideraría relevante que la Municipalidad Provincial de Chiclayo forme parte escenario internacional? ¿Por qué?
5. ¿Cuál es la situación actual de la municipalidad respecto a sus relaciones internacionales, proyectos de cooperación, etc.?
6. ¿Han llevado algún curso o capacitación sobre comunicación relaciones internacionales?
7. ¿Se han realizado muestras, visitas o ferias internacionales?
8. ¿La municipalidad provincial de Chiclayo tiene algún convenio con otro país o ciudad?
¿Cuáles?
9. ¿Considera que la Municipalidad Provincial de Chiclayo cuenta con las condiciones necesarias para internacionalizarse?
10. ¿Estaría de acuerdo con la implementación de una oficina paradiplomacia dentro de la municipalidad?
11. ¿Qué áreas de trabajo debería tener esta oficina? ¿Por qué?

12. ¿Qué profesionales deberían trabajar allí? ¿Por qué?

13. ¿Qué tipo de actividades debería desarrollar? ¿Por qué?

14. ¿Qué canales de comunicación debería utilizar para difundir sus mensajes?

15. ¿Cómo financiar una oficina de dicha naturaleza?

16. ¿Cómo debería ser un sistema de monitoreo para su correcto funcionamiento? ¿Por qué?

17. ¿Cada cuánto tiempo debería desarrollarse esta evaluación? ¿Por qué?

CUESTIONARIO A ESPECIALISTAS EN PARADIPLOMACIA

1. ¿Considera que la internacionalización de una municipalidad requiere de la comunicación internacional? ¿Por qué? ¿De qué manera?
2. ¿Cuál es la importancia de las relaciones internacionales de las municipalidades en el mundo actual?
3. ¿Qué necesita un gobierno local para desarrollar comunicación y relaciones internacionales?
4. ¿Considera una buena estrategia implementar una oficina que promueva la internacionalización de la municipalidad de Chiclayo? ¿Por qué?
5. ¿Cómo ayudarían estas relaciones internacionales al desarrollo local de la ciudad?
6. ¿Qué áreas de trabajo debería tener esta oficina? ¿Por qué?
7. ¿Qué profesionales deberían trabajar allí? ¿Por qué?
8. ¿Cuáles deberían ser sus objetivos principales? ¿Por qué?
9. ¿Qué tipo de actividades debería desarrollar? ¿Por qué?
10. ¿Qué tipo de mensajes debería promover?
11. ¿Qué canales de comunicación debería utilizar para difundir sus mensajes? ¿Por qué?
12. ¿Cómo debería ser un sistema de monitoreo para su correcto funcionamiento? ¿Por qué?