

La Paradiplomacia en los Gobiernos Subnacionales de la Provincia de Lima: Una Medición de sus Acciones Exteriores en el Periodo 2023-2024

César Pascual Del Rosario Balladares *

Univ. Nac. Mayor de San Marcos, Perú

Resumen

La presente investigación mide el nivel de paradiplomacia de las municipalidades de la provincia de Lima durante el periodo 2023-2024. Para ello, se adaptó la metodología cuantitativa de Schiavon (2010, 2019), que evalúa la paradiplomacia a través de tres indicadores: estructura gubernamental, actividad económica y actividad política. El análisis utilizó fuentes secundarias como portales de transparencia, redes sociales y sitios web institucionales y de organizaciones colaboradoras. Asimismo, exploró la relación de estos resultados con la población y el presupuesto distrital. Los resultados revelan un nivel de paradiplomacia predominantemente bajo entre los municipios limeños: de 43 municipalidades, 29 presentan un nivel bajo, 11 un nivel medio, 3 un nivel alto y ninguna alcanzó el nivel muy alto. Se argumenta que este panorama sugiere estar asociado principalmente a una escasa consolidación organizacional marcada por la falta de institucionalización, la fragmentación y la falta de planificación y el predominio de acciones políticas simbólicas de bajo costo sobre las económicas estratégicas. **Palabras Clave**— Paradiplomacia; Gobiernos Subnacionales; Internacionalización; Lima; Municipalidades.

Abstract

This research measures the level of paradiplomacy of the municipalities in the province of Lima during the 2023–2024 period. To achieve this, the quantitative methodology by Schiavon (2010, 2019) was adapted, evaluating paradiplomacy through three indicators: governmental structure, economic activity, and political activity. The analysis used secondary sources such as transparency portals, social media, and institutional and partner organization websites. Furthermore, the relationship between these results and the districts' population and budget was explored. The results show a predominantly low level of paradiplomacy among Lima's municipalities: of the 43 municipalities analyzed, 29 have a low level of paradiplomacy, 11 a medium level, 3 a high level, and none reached the very high level. These findings suggest that this landscape could be primarily associated with weak organizational consolidation marked by a lack of institutionalization, fragmentation, lack of planning, and the prevalence of low-cost symbolic political actions over strategic economic ones. **Keywords**— Paradiplomacy; Subnational Governments; Internationalization; Lima; Municipalities.

* César Pascual Del Rosario Balladares es egresado de la Maestría en Gestión Pública por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas; contacto: cesar.delrosario@unmsm.edu.pe.

1 Introducción

En Perú, la acción exterior de los gobiernos subnacionales es un ámbito académico poco explorado, pese a su creciente protagonismo en áreas estratégicas como la cooperación internacional descentralizada y la incorporación a redes de ciudades. Un ejemplo de ello es la extendida participación de los municipios limeños en el Pacto Global de Alcaldes por el Clima y la Energía (GCoM). Siendo que la provincia de Lima, es el principal motor económico del país y la notable capacidad institucional de gran parte de sus distritos sugieren la existencia de condiciones propicias para el desarrollo de su acción exterior, este trabajo se propone responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el nivel de paradiplomacia que alcanzan los distritos de Lima durante el periodo 2023-2024? Adicionalmente, se explora de manera preliminar la relación entre dicho nivel de paradiplomacia y las variables de población y presupuesto (PIA) de los distritos, con el fin de contextualizar las capacidades materiales de las municipalidades.

Para alcanzar este objetivo, se emplea una adaptación del método cuantitativo de Schiavon (2010, 2019) (en adelante, el Modelo Schiavon). Este modelo evalúa la paradiplomacia a través de tres indicadores —estructura gubernamental, actividad económica y actividad política—, los cuales se desglosan en subindicadores para clasificar el nivel de paradiplomacia. Dado que el modelo original fue elaborado para estados federales mexicanos, se realizaron ajustes específicos para adecuarlo al contexto de las municipalidades distritales del Estado peruano, cuyas capacidades y marco jurídico difieren significativamente. El análisis abarca los dos primeros años de la gestión municipal iniciada en 2023, utilizando información de fuentes secundarias como portales de transparencia, redes sociales y sitios web de organizaciones colaboradoras.

Los resultados revelan niveles de paradiplomacia predominantemente baja e incipiente. La aplicación del Modelo Schiavon adaptado muestra que, de las 43 municipalidades, una gran mayoría de 29 se ubica en un nivel bajo de paradiplomacia, y 11 en un nivel medio. Frente a esta tendencia, solo tres distritos—Lima, Ate y San Juan de Lurigancho—alcanzan un puntaje alto, lo que evidencia la naturaleza desigual y la escasa consolidación de las estrategias paradiplomáticas en la provincia. Indicar los resultados de la relación entre dicho nivel de paradiplomacia y las variables de población y presupuesto (PIA) de los distritos. La profundización de estos hallazgos sugieren que el nivel bajo de paradiplomacia refleja una fragilidad estructural de la gestión internacional caracterizada por su vulnerabilidad, fragmentación estructural y dependencia de la voluntad política de la administración vigente— que incentiva el predominio de acciones políticas simbólicas sobre las económicas estratégicas.

El trabajo se estructura de la siguiente manera. Se comienza con una sección presentando una revisión de la literatura la cual aborda los debates conceptuales de la paradiplomacia, su desarrollo en América Latina—contrastando las realidades de Estados federales y unitarios—y los antecedentes específicos de su estudio en Perú. A continuación, el apartado de diseño metodológico detalla la selección del caso y la adaptación del Modelo Schiavon. Posteriormente, se presentan los resultados cuantitativos. Finalmente, las conclusiones sintetizan estos argumentos.

2 Revisión de la literatura

Esta sección se organiza en tres apartados. El primero aborda las discusiones teóricas sobre la paradiplomacia, profundizando en los debates sobre sus actores (gobiernos subnacionales frente a actores no estatales) y sus objetivos, que oscilan entre la complementariedad con la política exterior y el fortalecimiento de identidades locales. A continuación, se examina el desarrollo de este fenómeno en América Latina, contrastando una mayor institucionalización en Estados federales como Argentina, México y Brasil, con la evolución más reciente y ligada a la descentralización en Estados unitarios como Chile, Colombia y Ecuador. Finalmente, la sección concluye con un análisis de la paradiplomacia en Lima, la cual, a pesar de su escasa institucionalización, evidencia una notable potencialidad a través de acciones exteriores no programáticas que aprovechan oportunidades en el sistema internacional.

2.1 El desarrollo conceptual de la paradiplomacia

La paradiplomacia¹ se entiende aquí como el conjunto de acciones formales,² acuerdos y políticas mediante las cuales los gobiernos subnacionales establecen vínculos directos con actores externos públicos y privados para gestionar asuntos de *low politics* vinculados al desarrollo económico, social y ambiental de sus territorios.³ Estas acciones se realizan con cierto margen de autonomía respecto del gobierno central y de forma complementaria a la política exterior del Estado—también conocido como *high politics*.

Aunque en la actualidad el volumen de producción de los estudios paradiplomáticos han crecido, estas carecen de un consenso definitorio.⁴ Desde los trabajos pioneros de Duchacek (1984, 1986, 1990) y Soldatos (1990),⁵ a la actualidad se han empleado una diversidad de enfoques para abordar la paradiplomacia que sumada a la heterogeneidad de las realidades políticas,⁶ motivaciones y formas de inserción internacional, dificulta la adopción de un marco conceptual unificado (Alvarez, 2021).

Un primer eje de disenso radica en determinar quiénes califican como actores paradiplomáticos. Por un lado, una interpretación amplia incluye a actores no estatales heterogéneos, como organizaciones no gubernamentales, empresas, universidades y corporaciones transnacionales, basándose en su capacidad para establecer acuerdos internacionales para afrontar problemas específicos sin mediación de los gobiernos centrales (Lara Pacheco & Cerqueira Torres, 2017; Moreira et al., 2009). Por otro lado, enfoques más específicos destacan el rol exclusivo de entidades gubernamentales subnacionales, enfatizando su capacidad de ejecutar acciones internacionales autónomas y promover relaciones externas (Cornago, 2001; Zeraoui, 2016). Si bien se reconoce que el término paradiplomacia puede admitir cierta flexibilidad, la tendencia mayoritaria en la literatura opta por diferenciar la acción de actores privados.⁷ Mantener el enfoque en entidades con competencias públicas reconocidas no solo facilita un análisis más homogéneo y refuerza la naturaleza pública de sus funciones (Tavares, 2016), sino que también previene confusiones al comparar las dinámicas y responsabilidades estatales con las de actores privados⁸.

Un segundo foco de discusión se refiere a los fines que persigue la paradiplomacia. En la literatura pueden distinguirse, al menos, dos grandes vertientes. La primera es una vertiente identitaria y autonomista, que subraya el uso de la acción exterior subnacional para reforzar la identidad política propia y ampliar márgenes de autonomía frente al centro, pudiendo entrar en tensión con la agenda nacional (Lecours, 2002).⁹ La segunda es una vertiente funcional y orientada al desarrollo, que enfatiza las iniciativas dirigidas a la inserción internacional en la búsqueda de oportunidades económicas, sociales y ambientales. En esta última línea, Duchacek (1984) sostiene que la paradiplomacia funciona como una extensión complementaria de la diplomacia estatal, en la medida en que los gobiernos subestatales pueden desarrollar políticas de alcance internacional de forma paralela o coordinada con la política exterior central, ajustándose a contextos específicos y respondiendo tanto a desafíos globales como a necesidades territoriales particulares¹⁰.

En este trabajo se adopta explícitamente la vertiente funcional orientada al desarrollo como marco principal de análisis, en coherencia con la definición inicial, complementada por el institucionalismo neoliberal que subyace al índice de paradiplomacia de Schiavon (2010, 2019). En consecuencia, la acción exterior subnacional se concibe principalmente como una herramienta de gestión internacional al servicio del desarrollo territorial, en un contexto de interdependencia compleja, como se detalla en el apartado 2.3. Bajo esta perspectiva funcional, la literatura enfatiza que la eficacia de la acción exterior depende directamente de su nivel de institucionalización. Autores como Schiavon (2010, pp. 14-15) y Keating (1999, pp. 10, 14) sugieren que las iniciativas esporádicas o meramente simbólicas resultan insuficientes para generar beneficios tangibles. Para que la paradiplomacia transite de un activismo reactivo a una verdadera política pública de desarrollo local, requiere de tres elementos críticos: estructura gubernamental, que garantice la asignación de recursos y personal especializado; planificación, que alinee la acción exterior con las necesidades internas; y continuidad, que blinde la estrategia frente a los ciclos electorales.

Bajo esta perspectiva, se parte de la premisa de que la existencia de órganos formales de vinculación favorecería un perfil de paradiplomacia funcional, caracterizado por una mayor incidencia de actividades económicas y técnicas frente a las acciones meramente políticas o protocolares. Si bien la voluntad política puede propiciar la paradiplomacia, este enfoque teórico funcional orientado al desarrollo sostiene que, sin una estructura institucionalizada, estas iniciativas corren el riesgo de volverse esporádicas o depender exclusivamente del gobierno en ejercicio.

2.2 Una aproximación al desarrollo de los estudios sobre Paradiplomacia en países de Latinoamérica

En América Latina, los primeros indicios de paradiplomacia surgieron en la década de 1980; sin embargo, fue durante los años noventa cuando su desarrollo tuvo su lugar vinculado con los procesos de democratización y descentralización en varios países de la región (Boisier, 1996; Campbell & Fuhr, 2004).¹¹ La consolidación democrática fue particularmente relevante en los procesos de descentralización al devolver autonomía a los gobiernos subnacionales (Bernal Meza, 1990). Asimismo, la apertura económica y la flexibilización de los marcos jurídicos (Juste, 2017), potenciaron la capacidad de estos actores para participar en el escenario internacional.

El abordaje académico de la paradiplomacia en países federales como Argentina, México y Brasil ha sido amplio, debido a su mayor institucionalización, favorecida por la autonomía política y económica de sus gobiernos subnacionales. En México y Argentina, por ejemplo, destacan propuestas académicas cuantitativas que buscan medir la actividad exterior de estados federativos, regiones y municipios; estas incluyen la construcción de índices empíricos mediante categorías como estructura gubernamental, actividad económica y política (Schiavon, 2010). A estos se suman los aportes de Calvento (2018), quien propone analizar el fenómeno a través de dimensiones como el relacionamiento institucional internacional y el posicionamiento internacional.

En Brasil, el debate sobre la acción exterior de los gobiernos subnacionales revela un contraste teórico particular. Por un lado, se encuentra el concepto de “diplomacia federativa”, referido a las acciones impulsadas por el gobierno federal y su aparato diplomático, fundamentado en la búsqueda de coordinación y alineamiento de las iniciativas subnacionales con la política exterior nacional (Miklos, 2010). En oposición, se desarrolla la noción de “política externa federativa”, definida como la capacidad subnacional para formular y ejecutar estrategias exteriores autónomas (Rodrigues, 2008, 2020). Así, al admitir la posibilidad de acciones locales incluso en tensión con la política federal, se subraya la complejidad y las implicaciones del debate sobre el alcance de la autonomía subnacional en el contexto brasileño (Saraiva, 2004; Vigevani, 2006; Vigevani & Prado, 2010).

El panorama de la paradiplomacia en Estados unitarios de América Latina, como Chile, Colombia y Ecuador, contrasta con el marco estructuralmente más propicio de los Estados federales. En estos sistemas unitarios, la acción internacional subnacional emerge y se desarrolla en contextos inherentemente más centralizados, aunque impulsada por factores globales y procesos de descentralización a menudo tardíos o con alcances limitados. En Chile, regiones como Antofagasta y Valparaíso han desarrollado estrategias paradiplomáticas orientadas a la economía local (Astroza, 2016), aunque su alcance sigue limitado por el marco jurídico unitario (Bernal-Meza, 2024; Juste, 2017, 2018). En Colombia, si bien persisten desafíos como la falta de autonomía (Botero Ospina, 2010), el reciente desarrollo de un marco jurídico y normativo favorable a la paradiplomacia ha permitido mitigar las barreras del centralismo (Mesa Bedoya et al., 2024). Esto ha habilitado a ciudades como Medellín para promover la cooperación internacional y diseñar políticas públicas locales de acción exterior (Mesa Bedoya & Bonilla Calle, 2021; Molina Peláez et al., 2011).

Así mismo, en Ecuador, Quito ejemplifica modelos de internacionalización basados en la valorización de activos locales y la implementación de planes subnacionales de internacionalización (Durand Reinaga, 2022). Si bien su Constitución actual habilita la acción internacional de sus gobiernos subnacionales, esta se desarrolla en tensión con las competencias del Estado central, lo que ha impulsado a los actores locales a desarrollar una institucionalidad propia para la gestión internacional (Salgado & Peñafiel, 2019). Lo anterior evidencia que, pese a la rigidez de un marco institucional, los actores subnacionales logran insertarse en dinámicas globales. No obstante, a diferencia de los estados federados—donde la paradiplomacia ha sido objeto de un abordaje académico sistemático y profundo—en los estados unitarios el análisis se limita, en general, a estudios de caso descriptivos, reflejando así un menor desarrollo teórico y metodológico del fenómeno paradiplomático.

Dicho esto, se puede reconocer que los estados federales, por su naturaleza descentralizada, constituyen a un marco más favorable para la paradiplomacia comparado a los Estados unitarios. La tendencia general es que esta condición estructural fomenta no solo una actividad paradiplomática más dinámica, sino también un abordaje académico más profundo del mismo (Mesa Bedoya et al., 2023). A continuación se expone el desarrollo de la paradiplomacia en Perú.

2.3 Paradiplomacia en el Perú y sus limitaciones

Las investigaciones sobre la acción exterior de los gobiernos subnacionales en el Perú, si bien creciente, es todavía incipiente y se ha concentrado mayoritariamente en la provincia de Lima, donde la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML) es la unidad de análisis más recurrente. Los estudios sobre la capital han explorado diversas temáticas. Por un lado, se ha puesto el foco en los marcos institucionales y la gestión de la paradiplomacia, analizando la administración de los convenios de cooperación descentralizada (Salcedo Espejo, 2019) y formulando propuestas para una reforma y un plan estratégico que optimicen su internacionalización (Villanueva Haro, 2019).¹² Otra temática central ha sido la participación de la MML en espacios transnacionales, la cual ha sido examinada, por ejemplo, desde el análisis de sus procesos de internacionalización en redes como AL-Las (Rengifo Esquivel, 2018), así como en el ámbito de la gobernanza climática, ya sea a través de su rol en la red de ciudades C40 (Leal & Paterson, 2024) o a través de su participación en el programa “Partners for Water” de los Países Bajos, un proyecto que estuvo enfocado en la gestión del agua y la adaptación al cambio climático en Lima (Miranda Sara & Baud, 2014). A nivel distrital, han destacado las experiencias de cooperación descentralizada Norte-Sur y los hermanamientos en Villa El Salvador con la municipalidad de Amstelveen (Países Bajos), iniciativas que se orientaron al fortalecimiento de la gestión financiera, el manejo ambiental y el fomento de la participación ciudadana (Bontenbal, 2009b, 2013; Bontenbal & Van Lindert, 2008).

Alternativamente, los estudios en contextos regionales fuera de la capital también abordan temáticas específicas. La paradiplomacia transfronteriza emerge como un tema central en la literatura, con análisis que cubren las diversas fronteras del país. En la frontera sur, se destaca el rol del Gobierno Regional de Tacna y su sociedad civil, cuyo éxito en el uso del Comité de Integración y Desarrollo Fronterizo (CIDF) se evidencia en la cooperación para el desarrollo y la integración social (Bardales Rojas, 2021; Guillen Castro, 2024; Núñez Cornejo, 2020; Ovando Santana & González Miranda, 2018). En el norte, los comités con Ecuador, que involucran a los Gobiernos Regionales de Tumbes, Piura y Cajamarca, señalan un desempeño solo medianamente eficiente y con desafíos para la ejecución de proyectos (Higueras García, 2022). En la frontera amazónica, la interacción de los gobiernos regionales con sus pares de Brasil se caracteriza por iniciativas paradiplomáticas que operan de manera desarticulada de la política nacional (Cuti Sánchez, 2013). Otros trabajos proponen modelos de internacionalización para ciudades específicas, como la creación de una oficina de paradiplomacia en Chiclayo (Untiveros Cespedes, 2019), o examinan la proyección paradiplomática a través de la movilización de activos de poder blando en el caso de Arequipa (Díaz Málaga & Neira Apaza, 2024) o el análisis de los procesos de gestión de la cooperación, como en el caso de Cusco (Salcedo Espejo, 2019). Finalmente, la cooperación internacional para el desarrollo de capacidades institucionales ha sido

examinada en casos como el de Ica (Hewitt, 1999), a través de sus vínculos con ciudades canadienses para la mejora de servicios urbanos, o el de Cajamarca (Bontenbal, 2009a), que ejemplifica el desarrollo de competencias profesionales en actores locales mediante cooperación alemana.

Si bien los estudios previos sobre la paradiplomacia en Perú ofrecen análisis detallados de casos particulares, su enfoque específico limita la comparación sistemática de las diversas acciones exteriores entre municipalidades y la generalización de hallazgos. Esta fragmentación analítica dificulta la identificación de patrones, la formulación de estrategias coordinadas y el aprovechamiento de sinergias. Para abordar esta limitación, la presente investigación aplica una adaptación del Modelo Schiavon (2010, 2019)—detallada en el apartado 3.2— con el fin de realizar un mapeo de la acción exterior de las 43 municipalidades de Lima. Este enfoque complementa la profundidad de los estudios de caso al ofrecer una visión de conjunto, cuya principal fortaleza es la construcción de una base empírica. Dicha base resulta útil para identificar tendencias a nivel agregado y sirve como punto de partida para futuras investigaciones y para el diseño de políticas públicas orientadas a la institucionalización de la paradiplomacia.

3 Diseño metodológico

Este apartado se organiza en tres componentes principales. En primer lugar, se detalla la selección del caso, donde se justifica la elección de las 43 municipalidades de la provincia de Lima como unidades de análisis y se describen sus características relevantes. A continuación, se expone la estrategia metodológico (Modelo Schiavon) y las adaptaciones realizadas a sus indicadores (Estructura Gubernamental, Actividad Económica y Actividad Política) para el estudio particular del caso peruano. Asimismo, se introduce el sistema de puntuación utilizado para clasificar a las municipalidades en niveles de paradiplomacia (bajo, medio, alto y muy alto). Finalmente, la sección concluye con las limitaciones inherentes al estudio, relacionadas con la obtención de información y los alcances del modelo aplicado.

3.1 Selección del caso

Este estudio se centra en las municipalidades distritales de la Provincia de Lima y la Municipalidad Metropolitana de Lima. El departamento de Lima cuenta con un total de 180 municipalidades, distribuidas en dos niveles jerárquicos: 9 municipalidades provinciales—correspondientes a las provincias de Lima, Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos— y 171 municipalidades distritales, a cargo de la gestión local en cada territorio distrital. En el caso específico de la provincia de Lima, se registran 43 distritos; sin embargo, solo 42 son considerados como municipalidades distritales en sentido estricto. El caso de la MML es especial ya que desempeña simultáneamente las funciones de gobierno provincial y de municipalidad distrital en el Cercado de Lima (Art. 198 de la Constitución Política del Perú). Sin embargo, para efectos prácticos, se la considera como una municipalidad distrital. En consecuencia, toda mención a “gobiernos subnacionales” en este estudio se circunscribe a estas 43 entidades locales, excluyendo otros niveles de gobierno.

La selección de las municipalidades distritales de la provincia de Lima como caso de estudio se justifica por una combinación de factores que la posicionan como un entorno especialmente propicio para la paradiplomacia, en contraste con otros gobiernos subnacionales del Perú.¹³ Entre los que se incluye su significativa preponderancia económica, al concentrar aproximadamente el 42.9 % del Valor Agregado Bruto a nivel nacional (Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI, 2024b, p. 29). Además, según la clasificación en cuatro tipos de municipalidades (PMM-PI) –instrumento utilizado por el MEF para asignar incentivos y recursos en función de las características propias de cada entidad– se registran 1,838 municipalidades distritales: 40 en el tipo A, 209 en el tipo B, 556 en el tipo C y 1,033 en el tipo D. De las 43 municipalidades distritales analizadas, 35 se ubican en el tipo A, caracterizadas por su alta capacidad administrativa, elevada densidad poblacional y presupuestos significativos, mientras que las 8 restantes se clasifican como tipo B, con desafíos específicos en la gestión de recursos (Ministerio de Economía y Finanzas-MEF, 2022a). Finalmente, la densidad poblacional en la provincia de Lima, según el censo de 2017, alcanza los 3 278,9 Hab./km², siendo la segunda más alta a nivel nacional, solo superada por el Callao (Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI, 2017). En conjunto, esta concentración de capacidad económica, institucional y demográfica convierte a la provincia de Lima en un caso de estudio idóneo para analizar el alcance y las características de la acción exterior municipal en el principal centro político y económico del país, sirviendo como un referente de capacidades para el resto del territorio nacional.

Como el estudio se centra en describir el nivel de paradiplomacia de las municipalidades distritales de la provincia de Lima, se utilizaron fuentes secundarias para tal fin. En primer lugar, se recopiló información de fuentes oficiales de las municipalidades a través del Portal de Transparencia del Estado peruano, complementada información en redes sociales, medios de comunicación y sitios web de organizaciones cooperantes, previa verificación de su autenticidad. En segundo lugar, se incorporaron datos demográficos y presupuestales de cada distrito: la población total se obtuvo tomando como referencia las proyecciones distritales al año 2025 del INEI,¹⁴ mientras que el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) 2023 y 2024 de las municipalidades se tomó del Portal de Transparencia Económica / Consulta Amigable del MEF. A partir de estas fuentes se calculó el PIA per cápita dividiendo el PIA anual entre la población distrital correspondiente.

3.2 Modelo Schiavon

La relevancia del Modelo Schiavon no solo radica en ser uno de los primeros marcos para cuantificar la paradiplomacia, sino también en su versatilidad y capacidad de adaptación, permitiendo su aplicación en diversas regiones. Estos trabajos previos constituyen un punto de partida relevante para la presente investigación y muestran la pertinencia de este enfoque metodológico. Por ejemplo, Mesa Bedoya et al. (2018) aplicaron el modelo para medir la paradiplomacia de Dubái. En el contexto latinoamericano, Zamora Aviles (2016), en su análisis comparativo de Bogotá, Cali y Medellín, adaptó la propuesta original para “medir la continuidad del posicionamiento en la agenda política local del tema de la internacionalización.” Más recientemente, Córdova Palacios (2024) expandió el modelo para su estudio sobre las ciudades ecuatorianas de Cuenca y Quito, incorporando nuevas dimensiones de análisis como Turismo y Cultura (TC) y Medioambiente (M) para integrar la proyección turística y la conservación ambiental en la evaluación de la paradiplomacia.

Dicho esto, el modelo original clasifica la paradiplomacia de las entidades subnacionales en tres indicadores principales: estructura gubernamental (G), actividad económica (E) y actividad política (P), los cuales se desglosan en doce subindicadores. Cada indicador principal puede alcanzar un valor máximo de 1 punto, lo que da como resultado un Puntaje Total (PT) que varía entre 0 y 3. A partir de este puntaje, el índice permite clasificar el nivel de paradiplomacia de los distritos. Dicha clasificación se organiza en cuatro niveles: ‘bajo’ ($PT < 1$), ‘medio’ ($1 \leq PT < 2$), ‘alto’ ($2 \leq PT < 3$) y ‘muy alto’ ($PT = 3$), tal como se resume en el Cuadro 1.

Cuadro 1: Niveles de Paradiplomacia

Puntaje Total (PT)	Calificación
$PT = 3$	Muy alto
$2 \leq PT < 3$	Alto
$1 \leq PT < 2$	Medio
$PT < 1$	Bajo

Fuente: Elaborado a partir de Schiavon (2010, 2019)

Nota: PT = Puntaje Total

Este trabajo propone ajustes al modelo original de Schiavon (2010, 2019) con el objetivo de adaptarlo a las necesidades específicas del estudio, manteniendo su lógica general. En esta versión modificada se prescinde de los subindicadores G1 original y E5 debido a su menor relevancia para los objetivos planteados. En consecuencia, el subindicador G2 original se reformula y pasa a denominarse G1. Por otro lado, el subindicador P5 se integra dentro del P4, realizándose además adaptaciones en los subindicadores E1, E2 y P4 para ajustarlos al contexto del análisis. De este modo, el modelo adaptado incluye nueve subindicadores distribuidos entre los tres indicadores principales.

Para estructura gubernamental (G), se considera G1 (órgano de vinculación exterior), con un valor máximo de 1 punto. En cuanto a actividad económica (E), se incluyen cuatro subindicadores: E1 (fondos y asesoría), E2 (ferias promocionales), E3 (convenios económicos) y E4 (acuerdos productivos), cada uno con un valor individual de 0.25 puntos. Por último, para actividad política (P), se consideran cuatro subindicadores: P1 (visitas al extranjero), P2 (atención a migrantes), P3 (convenios de amistad) y P4 (membresías internacionales), también con un valor individual de 0.25 puntos. Los detalles sobre estos cambios pueden consultarse en el Cuadro 2.

Ahora, la razón principal de estos ajustes, como se mencionó en la sección anterior, radica en que el Model Schiavon se basó en la medición de estados federales (entidades subnacionales de gran tamaño) e incorpora elementos como la existencia de una estructura gubernamental especializada en la gestión internacional, oficinas en el extranjero para atender a la población económica o la ejecución de giras enfocadas a la atención de migrantes. Si bien dichos aspectos podrían resultar aplicables a grandes ciudades, o estados federados, no necesariamente responden a la realidad de municipalidades locales en contextos unitarios como el Perú. Por ello, se considera indispensable adecuar el modelo para que refleje con mayor precisión la situación de los municipios distritales de Lima¹⁵.

Cuadro 2: Indicadores y subindicadores modificados

Indicador	Clave	Descripción	Puntaje
Estructura Gubernamental (G)	G1	Órgano de Vinculación: Dependencia administrativa con funciones explícitas y normadas para la gestión de la cooperación o las relaciones internacionales.	1
Actividad Económica (E)	E1	Fondos y Asesoría: Existencia de programas, fondos, capacitación o mecanismos de asesoría para el apoyo al comercio exterior, la atracción de inversiones o el fomento al turismo.	0.25
	E2	Ferias Promocionales: Promoción del comercio exterior, inversiones o turismo a través de ferias en el exterior o en el distrito.	0.25
	E3	Convenios Económicos: Celebración de convenios de cooperación económica.	0.25
	E4	Acuerdos Productivos: Firma de convenios o programas para el desarrollo de proyectos productivos.	0.25
Actividad Política (P)	P1	Visitas al Extranjero: Realización de visitas al extranjero de índole político o la realización de eventos internacionales de índole político.	0.25
	P2	Atención Migrante: Programas de atención a la población migrante.	0.25
	P3	Convenios de Amistad: Firma de convenios de amistad y cooperación.	0.25
	P4	Membresías Internacionales: Membresía en asociaciones internacionales o redes de ciudades.	0.25
Puntaje Total (PT)			3

Fuente: Elaboración propia a partir de Schiavon (2010, 2019).

En primer lugar, se suprime el subindicador G1 de la propuesta original de Schiavon, relacionado con la existencia de un órgano de vinculación exterior de alto nivel directivo. En su lugar, se toma como base el subindicador G2 original —referido a una entidad encargada de asuntos exteriores—, el cual se reformula y renombra como el único subindicador G1: Órgano de Vinculación (es decir, el G1 del modelo adaptado corresponde al G2 del modelo original). Este indicador mide la existencia formal de una unidad orgánica con funciones explícitas en materia de cooperación técnica o relaciones internacionales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF). No se considerarán aquellas dependencias (como turismo o cultura) que realicen actividades exteriores de manera tácita o coyuntural sin un mandato normativo específico sobre funciones relacionadas a relaciones exteriores. Este ente no necesariamente debe llevar un nombre específico; por ejemplo, en el caso de las municipalidades de Perú, suelen existir direcciones o subdirecciones denominadas de cooperación internacional que, además de sus funciones en materia de cooperación, también asumen la gestión de los asuntos exteriores.

En segundo lugar, se modificará el subindicador E1: Fondos y Asesoría y el subindicador E2: Ferias Promocionales, a los cuales se les añadirá aspectos del turismo, además de los ya establecidos de comercio exterior e inversiones. Esta perspectiva de la paradiplomacia está enfocada en un marketing territorial para promocionar mercados, turismo, inversión extranjera e intercambio de tecnología (Oddone, 2016). Por ello, el ámbito del turismo, intrínsecamente relacionado con el ámbito cultural, se orientará hacia la proyección de una imagen exterior con énfasis en el desarrollo de un marketing territorial y en los reconocimientos internacionales (Córdova Palacios, 2024).

Por otro lado, se justifica la supresión del subindicador E5, que en la propuesta original de Schiavon mide la existencia de oficinas subnacionales en el extranjero para la promoción económica. En un estado unitario como el Perú, dichas funciones se encuentran centralizadas en las embajadas y en los consulados. Esto reduce significativamente la pertinencia de que los gobiernos provinciales o municipales establezcan representaciones propias, ya que no se evidencia en la acción paradiplomática subnacional la apertura de oficinas independientes en el extranjero en el contexto peruano, dado que las tareas de promoción comercial y atracción de inversiones en el extranjero se concentran en la infraestructura diplomática nacional existente, lo que hace innecesaria la medición de este indicador en el contexto de Lima.

Así mismo, la decisión de suprimir el subindicador P5 y fusionarlo con el subindicador P4 obedece a la escasa pertinencia que tiene, para el caso de los gobiernos subnacionales de Lima, la membresía en asociaciones o grupos de trabajo internacionales de carácter fronterizo, dado que el territorio limeño no se encuentra en una zona limítrofe que justifique la acción paradiplomática a través de estos mecanismos. Al unificar ambos subindicadores, se logra una medición más ajustada de la paradiplomacia de las municipalidades distritales en Lima, pues se contempla de manera integrada la pertenencia a cualquier tipo de asociación internacional —sea de índole regional o global— sin segmentar la naturaleza de tales asociaciones. Aunque, como se mencionó en la sección anterior, podrían añadirse o complementarse otras acciones, solo se incluyeron las modificaciones relevantes para el contexto peruano, con el objetivo de preservar el modelo y garantizar la coherencia metodológica planteada por Schiavon.

Además, para garantizar la consistencia del recorte temporal (2023-2024), se estableció una distinción operativa alineada con las dimensiones del modelo: la estructura institucional frente al activismo internacional. Para los indicadores de capacidad instalada o institucionalización —específicamente Estructura Gubernamental (G1), Fondos y Asesoría (E1) y Membresías Internacionales (P4)—, se validó su registro si la unidad, programa o membresía se mantuvo vigente y operativa durante el periodo de estudio, independientemente de su fecha de creación original. Por el contrario, para los indicadores de actividad dinámica o ejecución puntual —como Visitas (P1), Ferias (E2) y la suscripción de nuevos Convenios o Acuerdos (E3, E4, P3)—, se registraron estrictamente aquellas acciones realizadas o formalizadas dentro del periodo 2023-2024.

Asimismo, se aplica un criterio metodológico transversal para garantizar la coherencia con la definición de paradiplomacia como acción formal. Las actividades consideradas en los subindicadores E2 (ferias) y P1 (eventos) no se han incluido por su mera ejecución, sino por su respaldo institucional verificable. Estos eventos (como festivales gastronómicos o turísticos) se clasifican como formales únicamente cuando están sustentados por actos administrativos explícitos (resoluciones de alcaldía, acuerdos de concejo) o cuando cuentan con la participación oficial acreditada de representantes internacionales (cuerpos diplomáticos), permitiendo distinguirlos de actividades promocionales domésticas sin alcance exterior. La descripción técnica pormenorizada de cada subindicador y sus criterios de evaluación se presentan en el Anexo A.

La supresión y reformulación de estos subindicadores no altera la coherencia teórica del modelo, dado que el índice adaptado preserva las tres dimensiones fundamentales de la paradiplomacia: Estructura Institucional, Actividad Económica y Proyección Política. Al descartar indicadores que arrojarían valores nulos por restricciones normativas (como las oficinas en el exterior), el instrumento gana en pertinencia contextual para el marco de un Estado unitario. De esta forma, la medición se centra exclusivamente en las competencias que los distritos pueden ejercer legalmente, evitando las distorsiones que surgirían al aplicar estándares federales a una realidad local distinta. Si bien los puntajes absolutos no son directamente comparables con los obtenidos en contextos federales, la pertinencia de la adaptación permite establecer una jerarquización fiable entre las municipalidades limeñas, cumpliendo con el objetivo de describir el nivel de paradiplomacia.

Adicionalmente, una vez calculado el Puntaje Total (PT) de paradiplomacia para cada municipalidad, los casos se agrupan en cuatro niveles (bajo, medio, alto y muy alto). Sobre esta base, se realiza un análisis descriptivo que cruza dichos niveles con variables estructurales de los distritos, específicamente la población total y el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) per cápita para los años 2023 y 2024. Este ejercicio tiene un carácter exploratorio y no busca establecer relaciones causales, sino identificar patrones agregados que contribuyan a contextualizar los resultados del índice.

3.3 Limitaciones

El presente estudio reconoce una serie de limitaciones. En primer lugar, la recolección de datos se vio obstaculizada por la publicación incompleta de información en los portales de transparencia de varias municipalidades. Para mitigar esta carencia, se recurrió a fuentes complementarias como redes sociales, medios de comunicación y sitios web de organizaciones colaboradoras, cuya autenticidad fue previamente verificada.

En el plano metodológico, el modelo presenta definiciones generales para sus subindicadores, lo que introdujo ambigüedad en la clasificación de ciertas acciones. A esto se suma que la interpretación de los hallazgos está sujeta al concepto de paradiplomacia operacionalizado en este trabajo, el cual se restringe a las acciones promovidas por los gobiernos locales donde se identifique una decisión política o rol de gestión claro por parte del gobierno local, aun cuando la ejecución del proyecto requiera de articulación o co-gestión con instancias del gobierno nacional u organismos multilaterales.

El modelo de evaluación presenta limitaciones intrínsecas en cuanto a la profundidad del análisis. La metodología asigna una puntuación fija por la mera existencia de una acción, sin diferenciar su magnitud financiera o complejidad estratégica. Por consiguiente, el modelo otorga el mismo puntaje a una donación menor que a un convenio de inversión de gran envergadura. Esto significa que el índice mide la presencia formal de la actividad paradiplomática, pero no necesariamente su calidad o volumen. Asimismo, debe considerarse que la valoración homogénea de los subindicadores (0.25 puntos) otorga el mismo peso estadístico a acciones de alta complejidad estratégica (como un convenio de inversión) y a acciones de carácter simbólico (como una visita protocolar). Dado el enfoque funcional de esta investigación, esto podría generar una sobreestimación del desempeño internacional en distritos con mucho activismo político pero escasos resultados materiales. Futuras investigaciones podrían beneficiarse de aplicar factores de ponderación diferenciados que premien con mayor puntaje a las acciones de la dimensión económica.

Adicionalmente, el alcance temporal del estudio, limitado a un período de dos años (2023-2024), restringe la capacidad de identificar tendencias consolidadas y de determinar las causas subyacentes del comportamiento internacional de los distritos. En particular, el cruce entre el Puntaje Total (PT) de paradiplomacia, la población distrital y el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) 2023-2024 tiene un carácter estrictamente descriptivo: se basa en proyecciones demográficas (con horizonte al 2025) y presupuestos anuales (2023-2024) que presentan un desfase temporal menor. Si bien esto podría generar una leve subestimación en el cálculo per cápita debido al crecimiento poblacional, se considera que esta diferencia es estadísticamente marginal para los fines descriptivos del estudio y no repercute significativamente en la identificación de patrones agregados sobre la disponibilidad de recursos.

Finalmente, la amplitud del estudio —que abarca 43 municipalidades— dificulta un análisis cualitativo exhaustivo de cada acción paradiplomática, lo que podría dejar fuera matices importantes para la identificación de patrones. Asimismo, debe considerarse la tensión existente entre el peso matemático del indicador G1 y su relevancia teórica. Si bien el modelo asigna un valor equitativo a las tres dimensiones —permitiendo que una municipalidad como Miraflores acumule un puntaje medio o alto basado solo en su activismo económico (E) y político (P)—, la teoría subyacente establece una distinción cualitativa crítica. Por su parte, Schiavon (2010, p. 15) argumenta que el tránsito hacia un nivel de paradiplomacia consolidado (“Nivel Alto”) implica contar con una dependencia dedicada a la coordinación exclusiva de estas acciones. Por consiguiente, aunque el índice permite sumar puntos por activismo (E y P) sin tener oficina (G), el modelo penaliza la ausencia de estructura ($G=0$) al impedir que dicho activismo alcance el puntaje máximo (3.0), reflejando así que, sin institucionalización, la acción exterior corre el riesgo de ser una iniciativa coyuntural de la administración en turno y no una política pública sostenible.

4 Resultados

De las 43 municipalidades, ninguna alcanzó el nivel muy alto (PT=3). Por otro lado, tres se encuentran con un PT de paradiplomacia alto, once con un PT medio y 29 con un PT bajo (Cuadro 3). Los resultados muestran una distribución geográfica no definida. Si bien la Figura 1 sugiere cierta concentración de distritos con puntajes bajos en zonas periféricas, como Ancón, Carabayllo, Puente Piedra, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, Lurín o Cieneguilla, el patrón geográfico es heterogéneo: también existen municipios con PT bajo en el área central, como Barranco, Breña, Magdalena del Mar, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel o Rímac, y distritos con PT medio ubicados en los extremos norte y sur de la ciudad, como Santa Rosa y Villa El Salvador. En conjunto, no se identifica una relación lineal entre la ubicación geográfica y el nivel de paradiplomacia, observándose una heterogeneidad donde distritos céntricos y consolidados no necesariamente lideran la gestión internacional.

Cuadro 3: Clasificación de las municipalidades según su Puntaje Total (PT)

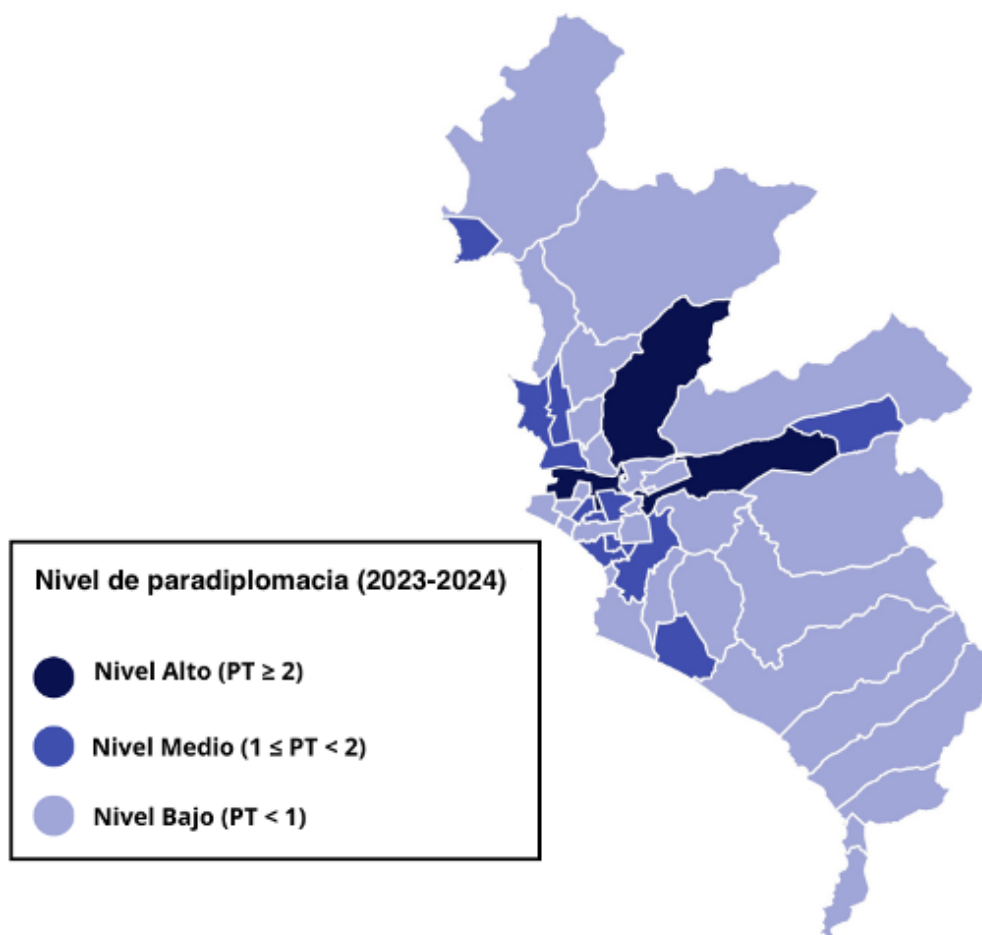
Puntaje Total (PT)	Municipalidades
PT muy alto (0)	Ninguna
PT alto (3)	Lima, Ate y San Juan de Lurigancho
PT medio (11)	Jesús María, Los Olivos, Miraflores, Surquillo, Chaclacayo, La Victoria, Lince, San Martín de Porres, Santa Rosa, Santiago de Surco, Villa El Salvador
PT bajo (29)	Ancón, Barranco, Breña, Independencia, Lurigancho, Magdalena del Mar, Pueblo Libre, Pachacámac, Puente Piedra, San Borja, San Isidro, San Juan de Miraflores, San Luis, San Miguel, Santa Anita, Santa María del Mar, Carabayllo, Chorrillos, La Molina, Rímac, Cieneguilla, Comas, El Agustino, Lurín, Pucusana, San Bartolo, Villa María del Triunfo, Punta Hermosa, Punta Negra

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de explorar si el nivel de paradiplomacia se relaciona con condiciones estructurales de los distritos, se realizó un cruce entre los cuatro niveles de PT (bajo, medio, alto y muy alto) y variables demográficas y presupuestales: población total, Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) 2023 y 2024, y PIA per cápita. El detalle por distrito se presenta en el Anexo C.

En términos agregados, los resultados no muestran una relación lineal clara entre el nivel de paradiplomacia y el tamaño poblacional ni con el volumen de recursos disponibles. Distritos con PT alto pueden registrar presupuestos per cápita muy bajos: por ejemplo, Ate y San Juan de Lurigancho, con poblaciones de 617,099 y 1,319,232 habitantes, tienen en 2024 un PIA per cápita aproximado de solo S/ 76 y S/ 43, respectivamente, muy por debajo de la Municipalidad Metropolitana de Lima (S/ 2,590 por habitante). En el extremo opuesto, varios municipios con PIA per cápita elevado se ubican en el grupo de PT bajo, como San Isidro (S/ 2 599 por habitante en 2024), Santa María del Mar (S/ 11,334) o Barranco (alrededor de S/ 1,000), a pesar de sus bajos puntajes paradiplomáticos. En

Figura 1: Niveles de paradiplomacia de los distritos de la provincia de Lima.



conjunto, estos casos sugieren que, para el período 2023–2024, los datos no evidencian una asociación sistemática observable entre el volumen de recursos disponibles por habitante y el nivel de paradiplomacia distrital, lo que indica que, para los casos observados, no se aprecia una relación entre contar con mayores recursos presupuestales y alcanzar un mayor nivel de paradiplomacia.

El desglose completo de los puntajes para cada uno de los 43 municipios se encuentra en el Anexo B. Las actividades de carácter político son las más frecuentes: tanto las visitas al extranjero (P1) como la adhesión a Membresías Internacionales (P4) fueron registradas en 30 distritos cada una. A estas les siguen los Convenios de Amistad (P3), cumplido por 22 municipios. En un nivel intermedio de frecuencia se encuentran los Acuerdos Productivos (E4) con 15 casos y las Ferias Promocionales (E2) con 8. Finalmente, los indicadores que reflejan una mayor institucionalización y una estrategia económica proactiva son los menos comunes: la existencia de un Órgano de Vinculación (G1) se evidenció en solo seis municipalidades, mientras que la Atención Migrante (P2) se observó en cinco municipalidades y los Convenios Económicos (E3) en cuatro. Estos datos se detallan en el Cuadro 4.

Cuadro 4: Frecuencia de los subindicadores aplicados

Subindicador	Frecuencia
P1: Visitas al Extranjero	30
P4: Membresías Internacionales	30
P3: Convenios de Amistad	22
E4: Acuerdos Productivos	15
E2: Ferias promocionales	8
G1: Órgano de Vinculación	6
P2: Atención Migrante	5
E3: Convenios Económicos	4
E1: Fondos y asesoría	4

Fuente: Elaboración propia.

4.1 Estructura Gubernamental (G)

El indicador de Estructura Gubernamental (G) evidencia una escasa institucionalización de la paradiplomacia, ya que solo 6 municipalidades poseen una entidad formal para asuntos exteriores: Lima, Ate, Chaclacayo, San Juan de Lurigancho, Jesús María y Los Olivos. Estas unidades administrativas presentan diferencias jerárquicas que sugieren distintos niveles de importancia estratégica. Cuatro de ellas son subgerencias integradas en órganos de alta dirección, como las gerencias de planificación (Lima, Ate, Chaclacayo y San Juan de Lurigancho). Las dos restantes son oficinas con un rol más operativo (Jesús María y Los Olivos). En el Cuadro 5, que se encuentra al final de esta subsección, se resumen las características de la estructura que permitió a estas seis municipalidades obtener el puntaje máximo de 1 en este indicador.

4.2 Actividad Económica (E)

El indicador de Actividad Económica (E) revela un desarrollo desigual en la promoción internacional de las municipalidades analizadas. El subindicador con mayor cumplimiento fue el de Acuerdos Productivos (E4), con 15 municipalidades activas, seguido por Ferias Promocionales (E2), donde participaron ocho. En contraste, los subindicadores que implican la formalización de instrumentos vinculantes, como la firma de Convenios Económicos (E3) y la implementación de programas de Fondos y Asesoría (E1), mostraron una participación significativamente menor, con solo cuatro municipalidades cada uno. Cada una de estas acciones sumó 0.25 puntos en la evaluación. Un resumen de las iniciativas correspondientes a cada subindicador se presenta en el Cuadro 6. Siendo que el indicador Actividad Económica (E) está compuesto por 4 subindicadores, a continuación se presentan sus respectivos hallazgos.

Cuadro 5: Municipalidades que cumplieron el subindicador G1: Órgano de Vinculación

Indicador	Distrito	Nombre	Dependencia	Fuente
G1	Lima	Subgerencia de cooperación técnica internacional	Gerencia de planificación	Portal de Transparencia (2024e)
	Ate	Subgerencia de cooperación nacional o internacional	Gerencia de planificación estratégica	Portal de Transparencia (2024a)
	Chaclacayo	Subgerencia de cooperación técnica nacional e internacional	Gerencia de planeamiento y presupuesto	Portal de Transparencia (2024b)
	Jesús María	Oficina de cooperación técnica nacional internacional	Secretaría general	Portal de Transparencia (2024c)
	Los Olivos	Oficina de prensa y cooperación internacional	Gerencia municipal	Portal de Transparencia (2024d)
	San Juan de Lurigancho	Subgerencia de desarrollo institucional y cooperación nacional internacional	Gerencia de planificación	Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho (2024a)

Fuente: Elaboración propia.

En el subindicador Fondos y Asesoría (E1) se destaca El Programa Municipal para la Recuperación del Centro Histórico de Lima, que promueve el turismo mediante la restauración del patrimonio, la peatonalización de calles y la mejora de la infraestructura turística, lo que facilita la afluencia de visitantes y el desarrollo de circuitos culturales en la zona.¹⁶ Así como el Distintivo “Calidad Turística” de la Municipalidad de Miraflores, la entrega de dicho distintivo certifica que las empresas cumplen con estándares de sostenibilidad, capacitación, higiene y formalidad, promoviendo un destino turístico competitivo. Además, se resaltan los cursos promovidos por las municipalidades de Los Olivos y San Martín de Porres, dirigidos a sus pobladores para incentivar el comercio exterior.

Para Ferias Promocionales (E2), se observó que ocho municipalidades cumplieron con este subindicador. Las municipalidades de Lima, Ate, Jesús María, La Victoria y Pueblo Libre realizaron eventos que promovieron el desarrollo urbano, cultural y turístico. En la capital, el alcalde de Lima Metropolitana presentó sus planes de inversión y desarrollo urbano en un encuentro organizado por la Fundación Consejo España-Perú, enfocado en potenciar proyectos de infraestructura a través de alianzas público-privadas. En Ate, la Feria internacional del libro Salamanca de Monterrico (FILSA) 2024 reunió a editoriales internacionales y autores para consolidar el distrito como un polo cultural, mientras que en Jesús María se realizó la Feria internacional del libro (FIL) Lima 2023, que destacó la identidad y diversidad cultural local mediante exposiciones y charlas. En La Victoria, el Festival Internacional del Ceviche 2024 se diseñó para promocionar la gastronomía peruana, y en Pueblo Libre se organizó el concurso Miss Perú Turismo 2023, orientado a impulsar su imagen turística.

Por otro lado, las municipalidades de Miraflores, San Isidro y San Luis desarrollaron iniciativas que integran aspectos culturales, educativos e internacionales. En Miraflores, la Feria Internacional de Cultura, Turismo y Educación 2024 contó con la participación de 30 embajadas y otras instituciones, ofreciendo becas educativas y estableciendo alianzas estratégicas para fomentar la cooperación internacional. En San Isidro, la Expo Embajadas 2023, en colaboración con 20 representaciones diplomáticas, se enfocó en promover el intercambio cultural global a través de actividades artísticas y exposiciones. Finalmente, en San Luis se realizó la II Gran Feria de Embajadas 2024, ofreciendo una plataforma para el diálogo intercultural y la promoción del arte y la cultura.

Cuatro municipalidades cumplieron con el subindicador Convenios Económicos (E3) en Lima, la MML, en colaboración con el Banco Mundial, ejecuta un convenio para transformar la movilidad urbana mediante la implementación de infraestructura sostenible, sistemas integrados de transporte y modalidades no motorizadas, apoyado por un préstamo de US\$169,20 millones para intervenir en cinco distritos adicionales. En Pachacamac, la Municipalidad Distrital suscribió un convenio marco de cooperación con la Peruvian American Chamber of Commerce Maryland, que establece lineamientos para desarrollar programas conjuntos en intercambio cultural, desarrollo económico y fortalecimiento turístico entre instituciones peruanas y empresas estadounidenses.

En Santa Anita, la municipalidad ha formalizado una alianza público-privada con Softys Perú SAC para financiar la remoción, traslado y reposición de redes eléctricas de baja tensión, con el objetivo de mejorar la infraestructura energética en la zona. Y finalmente, Pucusana, que recibió una donación de la Oficina Económica y Cultural de Taipéi en el Perú por US \$12,000.00¹⁷.

Cuadro 6: Municipalidades que cumplieron con los subindicadores E1–E4

Subindicador	Distrito	Iniciativa o Convenio	Org. Colaboradora	Tipo/Monto	Fuentes
E1: Fondos y Asesoría	Lima	Programa Municipal para la Recuperación del Centro Histórico de Lima		Fomento al turismo	Mun. Metr. de Lima (2023)
	Los Olivos	Curso virtual de comercio exterior		Fomento a la exportación	Mun. de Los Olivos (2024)
	Miraflores	Distintivo “Calidad Turística”		Fomento al turismo	M. de Miraflores (2023b)
	San Martín de Porres	Curso de comercio exterior		Fomento a la exportación	Mun. de San Martín de Porres (2024)
E2: Ferias Promocionales	Lima	Encuentro con la Fundación Consejo España-Perú	Fundación Consejo España-Perú	Atracción de inversiones	Fundación Consejo Perú España (2024)
	Ate	FILSA 2024		Fomento cultural	Mun. de Ate (2024a)
	Jesús María	FIL Lima 2023		Fomento cultural	Mun. de Jesús María (2023a)
	La Victoria	Festival Internacional del Ceviche - La Victoria 2024		Fomento turístico	Mun. de la Victoria (2024a)
	Miraflores	Feria Internacional de Cultura, Turismo y Educación 2024	30 embajadas e instituciones	Fomento turístico	Mun. de Miraflores (2024b)
	Pueblo Libre	Miss Perú Turismo 2023		Fomento turístico	Mun. de Pueblo Libre (2023c)
	San Isidro	Expo Embajadas 2023	20 representaciones diplomáticas	Fomento cultural	Mun. de San Isidro (2024b)
	San Luis	II Gran feria de embajadas 2024		Fomento cultural	Mun. de San Luis (2024a)

(continua en la siguiente página)

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 6: Municipalidades que cumplieron con los subindicadores E1–E4 (continuación)

Subindicador	Distrito	Iniciativa o Convenio	Org. Colaboradora	Tipo/Monto	Fuentes
E3: Convenios Económicos	Lima	Transformación de la Movilidad Urbana en Lima	Banco Mundial	Préstamo US\$169.20 millones	World Bank Group (2022)
	Pachacámac	Convenio de Cooperación y Apoyo Interinstitucional	PACCMD	Desarrollo económico	Mun. de Pachacámac (2024a)
	Pucusana	Donación para mejoramiento de espacios públicos	Oficina Económica y Cultural de Taipéi en el Perú	Donación USD \$12,000.00	Mun. de Pucusana (2023a)
	Santa Anita	Convenio para remoción y reposición de redes eléctricas	Softys Perú SAC	Donación S/ 16,303.60	Mun. de Santa Anita (2023)
E4: Acuerdos Productivos	Lima, La Molina, Lince, Santiago de Surco, Surquillo, San Miguel	Proyecto de zonas de tránsito calmado	Banco Mundial	Financiero	Mun. de La Molina (2024); Mun. de Lince (2024a); Mun. de San Miguel (2023b); Mun. de Santiago de Surco (2023b); Mun. de Surquillo (2023b); Mun. Metr. de Lima (2024)

(continua en la siguiente página)

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 6: Municipalidades que cumplieron con los subindicadores E1–E4 (continuación)

Subindicador	Distrito	Iniciativa o Convenio	Org. Colaboradora	Tipo/Monto	Fuentes
E4: Acuerdos Productivos	Ate, Magdalena del Mar, Puente Piedra, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo	Adhesión al Pacto Global de Alcaldes por el Clima y la Energía	Pacto Global de los Alcaldes por el Clima y la Energía	Técnico	Foro Ciudades para la Vida (2023a, 2023b); Fovida (2023a, 2023b); Mun. de Magdalena del Mar (2024a)
	Independencia	Proyecto Independencia: Economía Circular para la Sostenibilidad Urbana	Unión Europea	Financiero	Predes (2024)
	Santa María del Mar	Convenio específico de cooperación	Grupo Aya Mobility, Sun Mobility y Siemens Energy	Donación	Mun. de Santa María del Mar (2024)
	Santa Rosa	Formulación del Plan Santa Rosa Green Smart City	Global 2024 y K-City Network	Técnica	Mun. de Santa Rosa (2024c)
	Villa El Salvador y otros distritos	Proyecto de Reducción de Riesgos en el Sur de Lima	USAID	Financiero	USAID (2023)

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, de las municipalidades analizadas, 15 lograron cumplir con el indicador Acuerdos Productivos (E4). A continuación, se muestran las actividades consideradas: Las municipalidades promovieron un conjunto de iniciativas orientadas a modernizar la movilidad urbana y a mejorar la sostenibilidad en el entorno urbano. En este sentido, se impulsó el “Proyecto de zonas de tránsito calmado”, financiado por el Banco Mundial, que reorganiza el espacio urbano para priorizar el tránsito peatonal y ciclista, reduciendo la congestión y mejorando la calidad del aire en los distritos del Cercado de Lima, La Molina, Lince, Santiago de Surco, Surquillo y San Miguel. Además, varios distritos—entre ellos Ate, Magdalena Del Mar, Puente Piedra, San Juan de Miraflores y Villa María Del Triunfo—que son miembros del GCoM, presentaron sus planes locales de mitigación y adaptación al cambio climático. Paralelamente, el distrito de Independencia promovió el “Proyecto Independencia: Economía Circular para la Sostenibilidad Urbana” con el apoyo de la Unión Europea, orientado a impulsar una transición hacia prácticas de economía circular mediante la participación ciudadana y la colaboración público-privada.

De igual forma, Santa María del Mar firmó un convenio de cooperación entre el Grupo Aya Mobility, Sun Mobility y Siemens Energy para impulsar soluciones tecnológicas en movilidad sostenible. En Santa Rosa se formuló el “Plan Santa Rosa Green Smart City” para desarrollar estrategias integrales de digitalización, movilidad y mejora de espacios públicos. Finalmente, la promoción del “Proyecto de Reducción de Riesgos en el Sur de Lima”, apoyado por USAID, apunta a fortalecer la infraestructura, capacitar a la población y mejorar la gestión de emergencias en Villa El Salvador y otras áreas del sur de Lima.

4.3 Actividad Política (P)

El indicador de Actividad Política (P) revela un patrón de acción internacional enfocado principalmente en la visibilidad y la creación de redes. Como se detalla en el Cuadro 4, las actividades más recurrentes fueron las Visitas al Extranjero (P1) y la adhesión a Membresías Internacionales (P4), ambas con una frecuencia de 30 municipalidades. La formalización de Convenios de Amistad (P3) también fue una práctica común, con 22 registros. En contraste, las iniciativas de Atención a Migrantes (P2) fueron significativamente menos frecuentes, con solo cinco casos reportados. El cumplimiento de cada subindicador sumó 0.25 puntos a la calificación. A continuación se detallan los principales hallazgos para los cuatro subindicadores. Las iniciativas específicas se resumen en el Cuadro 7.

Un total de 30 municipalidades cumplieron con el subindicador Visitas al Extranjero (P1). De ellas, 29 se dieron en el extranjero y una a nivel local. Sin embargo, al analizar la naturaleza de estas visitas, se observa una dualidad operativa en la gestión internacional de los distritos. Por un lado, predomina una agenda técnica funcional, orientada a fortalecer la gestión territorial mediante la cooperación. En este grupo, dieciséis distritos participaron en eventos vinculados a sostenibilidad urbana, seguridad ciudadana y reducción de riesgos. Destacan Ate, Independencia, Jesús María y Surquillo, quienes asistieron a foros en Argentina, República Dominicana, Chile y Bélgica respectivamente. Asimismo, Breña, Magdalena del Mar, San Martín de Porres y San Miguel integraron misiones internacionales de ‘Ciudades Seguras’ en El Salvador, Colombia y República Dominicana. De igual forma, Puente Piedra, San Juan de Miraflores y Villa El Salvador priorizaron la gestión preventiva de desastres, mientras que distritos como Ancón, Rímac, Santa Anita y San Borja se enfocaron en innovación académica y capacitación para la gestión pública.

Cuadro 7: Municipalidades que cumplieron con los subindicadores P1–P4

Subindicador	Distrito	País	Iniciativa o Convenio	Tipo/Monto	Fuentes
P1: Visitas al Extranjero	Lima	España	Conferencia de Acción Política Conservadora	Foro internacional sobre políticas conservadoras	Cubbin (2024)
	Ancón	España	Reunión técnica en la Universidad de Huelva	Gestión de la innovación	Mun. de Ancón (2023a)
	Ate	Argentina	XXIX Cumbre de la Red Mercociudades	Sostenibilidad urbana y desarrollo local	Mun. de Ate (2024b)
	Barranco	República Dominicana	Reunión Anual de Gobernantes	Gobernanza y desarrollo económico sostenible	Mun. de Barranco (2024)
	Breña	El Salvador	VI Misión Internacional Ciudades Seguras	Seguridad ciudadana	Mun. de Breña (2023a)
	Chorrillos	República Dominicana	V Misión Técnica Internacional	Desarrollo sostenible	Mun. de Chorrillos (2023)
	Independencia	República Dominicana	XIII Cumbre Hemisférica de alcaldes	Desarrollo urbano sostenible	Mun. de Independencia (2023)
	Jesús María	Chile	XIV Congreso Iberoamericano de Municipalidades	Gobernanza municipal y desarrollo urbano sostenible	Mun. de Jesús María (2023b)
	La Victoria	República Dominicana	Reunión Anual 2024 de las Asambleas de Gobernadores del BIM	Gobernanza municipal y desarrollo urbano sostenible	Mun. de La Victoria (2024b)
	Lince	Colombia	Ceremonia Alcaldesa Solidaria e Incluyente de Latinoamérica 2024	Gobernanza local y buenas prácticas de gestión pública	Mun. de Lince (2024b)
	Los Olivos	Colombia	Ceremonia Alcalde Solidario e Incluyente de Latinoamérica 2024	Gobernanza local y buenas prácticas de gestión pública	Mun. de Los Olivos (2024)

(continúa en la siguiente página)

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 7: Municipalidades que cumplieron con los subindicadores P1–P4 (continuación)

Subindicador	Distrito	País	Iniciativa o Convenio	Tipo/Monto	Fuentes
P1: Visitas al Extranjero	Lurigancho	República Dominicana	Cumbre latinoamericana de concejales	Gobernanza municipal y desarrollo sostenible	Mun. de Lurigancho (2024)
	Magdalena Del Mar	Colombia	XIV Misión Internacional de Ciudades Seguras	Seguridad ciudadana	Mun. de Magdalena Del Mar (2024b)
	Pueblo Libre	Reino de Marrueco	Acuerdo de Hermanamiento con Laayoun	Intercambio cultural y de buenas prácticas	Mun. de Pueblo Libre (2023a)
	Miraflores	Japón	Hermanamiento de la Municipalidad de Shibuya	Intercambio cultural y de buenas prácticas	Mun. de Miraflores (2023a)
	Pachacámac	EE.UU.	Misión Internacional de Alta Capacitación e Intercambio de Experiencias Exitosas Sostenibles	Desarrollo sostenible	Mun. de Pachacámac (2023)
	Puente Piedra	Uruguay	VIII Plataforma Regional para la Reducción del Riesgo de Desastres	Gestión de riesgos de desastres	Mun. de Puente Piedra (2023)
	Rímac	Colombia	Capacitaciones	Desarrollo local	Mun. del Rímac (2024)
	San Borja	Perú	II Conferencia Internacional por la Semana de Integridad Pública	Integridad pública y buen gobierno	Mun. de San Borja (2024b)
	San Isidro	El Salvador	Modelo Innovador de Seguridad Ciudadana a la Misión Internacional de Ciudades Seguras	Seguridad ciudadana	Mun. de San Isidro (2024a)

(continúa en la siguiente página)

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 7: Municipalidades que cumplieron con los subindicadores P1–P4 (continuación)

Subindicador	Distrito	País	Iniciativa o Convenio	Tipo/Monto	Fuentes
P1: Visitas al Extranjero	San Juan de Lurigancho	El Salvador	Conversatorio sobre seguridad ciudadana	Seguridad ciudadana	Mun. de San Juan de Lurigancho (2024d)
	San Juan de Miraflores	Uruguay	VIII Plataforma Regional sobre Reducción de Riesgo de Desastres en las Américas y el Caribe	Gestión de riesgos de desastres	Mun. de San Juan de Miraflores (2023)
	San Luis	India	77º Aniversario de la Independencia de la India	Evento protocolar y ceremonial	Mun. de San Luis (2024b)
	San Martín de Porres	El Salvador	VI misión Internacional de ciudades seguras	Seguridad ciudadana	Mun. de San Martín de Porres (2023)
	San Miguel	República Dominicana	XIII Misión internacional de ciudades seguras “turismo sostenible y seguridad ciudadana”	Seguridad ciudadana y turismo sostenible	Mun. de San Miguel (2024)
	Santa Anita	Argentina	Capacitación Internacional sobre Plan de Desarrollo Concertado, Seguridad Ciudadana, Planificación y Desarrollo Sostenible	Capacitación institucional y desarrollo sostenible	Mun. de Santa Anita (2024)
	Santa Rosa	EE.UU.	WASTE EXPO	Sostenibilidad ambiental y gestión de residuos	Mun. de Santa Rosa (2024b)
	Santiago de Surco	España	XVII Foro Atlántico “América y Europa: Democracia y Libertad”	Foro político internacional	Mun. de Santiago de Surco (2023a)

(continúa en la siguiente página)

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 7: Municipalidades que cumplieron con los subindicadores P1–P4 (continuación)

Subindicador	Distrito	Entidad	Iniciativa o Convenio	Tipo/Monto	Fuentes
P2: Atención Migrante	Breña	OIM	Convenio de cooperación: OIM Perú y la Municipalidad de Breña	General	Mun. de Breña (2024)
	El Agustino	Cáritas del Perú	Proyecto Resiliencia para mujeres microempresarias, Capacitación artesanal	Venezolanas	Cáritas del Perú (2023)
	Los Olivos	OIM	Capacitación artesanal	Venezolanas y colombianas	OIM Perú (2023)
	San Juan de Lurigancho	ACNUR	Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional con ACNUR	General	Mun. de San Juan de Lurigancho (2024c)
	Surquillo	ACNUR	Acuerdo de recuperación de espacios públicos y prestación de servicios para la comunidad	General	ACNUR (2023)
P3: Convenios de Amistad	Lima	ONU	Convenio de renting de vehículo	Seguridad pública	Salazar (2023)
	Ancón	Univ. de Huelva	Convenio interinstitucional	Desarrollo local y educación	Mun. de Ancón (2023b)
	Breña	UPSA Corp.	Convenio interinstitucional	Colaboración para el desarrollo local	Mun. de Breña (2023b)
	Carabayllo	UNICEF	Programa “Más poder adolescente”	Promoción de derechos de las adolescentes	UNICEF (2024)
	La Victoria	Telefonica	Convenio interinstitucional	Mejora de educación local	Mun. de La Victoria (2024c)
	Lince	Embajada de Chile en el Perú	Programa “Cuenta Cuentos Internacionales” y “Taller Internacional de Ilustración”	Cooperación cultural y educativa	Lince Cultura Oficial (2023a, 2023b)

(continúa en la siguiente página)

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 7: Municipalidades que cumplieron con los subindicadores P1–P4 (continuación)

Subindicador	Distrito	Entidad	Iniciativa o Convenio	Tipo/Monto	Fuentes
P3: Convenios de Amistad	Lurigancho	ONG Cesal	Convenio de cooperación interinstitucional	Desarrollo social y comunitario	Mun. de Lurigancho (2023)
	Pueblo Libre	El Aaiún (Maruecos)	Hermanamiento	Intercambio cultural	Mun. de Pueblo Libre (2023b)
	Miraflores	Santa Bárbara (California)	Hermanamiento	Intercambio cultural	Mun. de Miraflores (2024a)
	Pachacámac	Mun. de Santa Rita (Honduras)	Hermanamiento y cooperación interinstitucional	Integración Cultural	Mun. de Pachacámac (2024b)
	Pucusana	Taiwán	Cooperación internacional	Fomento de relaciones bilaterales	Mun. de Pucusana (2023b)
	San Borja	Mun. de Paraíso (Costa Rica)	Hermanamiento y cooperación interinstitucional	Intercambio cultural	Mun. de San Borja (2024a)
	San Juan de Lurigancho	ONG Terre Des Hommes Suisse	Cooperación interinstitucional	Promoción derechos de niños y adolescentes	Mun. de San Juan de Lurigancho (2024b)
	San Juan de Miraflores	Iglesia Cristiana Evangélica para el desarrollo	Cooperación interinstitucional	Salud materno-infantil	Mun. de San Juan de Miraflores (2024)
	San Luis	Embajada de El Salvador	Colaboración interinstitucional	Fortalecimiento de lazos interinstitucionales	Mun. de San Luis (2023)
	San Martín de Porres	Mun. de Santa Ana (El Salvador)	Hermanamiento	Integración social, económica y cultural de personas migrantes	Mun. de San Martín de Porres (2023)
	San Miguel	Mun. de Santa Ana (El Salvador)	Hermanamiento	Seguridad Ciudadana	Mun. de San Miguel (2023a)

(continúa en la siguiente página)

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 7: Municipalidades que cumplieron con los subindicadores P1–P4 (continuación)

Subindicador	Distrito	Entidad	Iniciativa o Convenio	Tipo/Monto	Fuentes
P3: Convenios de Amistad	Santa María del Mar	América Móvil Perú S.A.C.	Convenio de cooperación interinstitucional	Seguridad Vial y Gestión de Tránsito	Mun. de Santa María del Mar (2023)
	Santa Rosa	Foro Económico de Innovación Corea-Perú	Cooperación interinstitucional	Innovación económica	Mun. de Santa Rosa (2024a)
	Santiago de Surco	Mun. de Tiflis (Georgia)	Hermanamiento y cooperación Interinstitucional	Intercambio de buenas practicas	Mun. de Santiago de Surco (2023c)
	Surquillo	OIM	Donación	Desarrollo social y la gestión patrimonial	Mun. de Surquillo (2023a)
	Villa El Salvador	Univ. de la Rioja y Escuela de Posgrado Newman	Convenio de cooperación interinstitucional	Cooperación académica, tecnológica y cultural	Mun. de Villa El Salvador (2023)
P4: Membresías Internacionales	Lima	CIDEU		Desarrollo urbano y planificación estratégica	CIDEU (2024)
	Ancón, Ate, Barranco, Comas, Independencia, Jesús María, La Molina, Lince, Lurín, Magdalena Del Mar, Miraflores, Puente Piedra, Rímac, San Borja,	Pacto Global de los alcaldes por el Clima y la Energía		Acción climática y transición energética	GCoM Americas (2024)

(continua en la siguiente página)

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 7: Municipalidades que cumplieron con los subindicadores P1–P4 (continuación)

Subindicador	Distrito	Entidad	Iniciativa o Convenio	Tipo/Monto	Fuentes
P4: Membresías Internacionales	San Isidro, Santa Anita, Santa María del Mar, Santiago de Surco, Surquillo	Pacto Global de los alcaldes por el Clima y la Energía		Acción climática y transición energética	GCoM Americas (2024)
	Carabayllo, San Martín de Porres, Santa Rosa, Villa El Salvador, La Victoria, Lurigancho, San Juan de Lurigancho	Observatorio Internacional de la Democracia Participativa		Democracia y Participación Ciudadana	OIDP (2025)
	San Bartolo	World Surf Cities Network	Turismo y economía sostenible en ciudades costeras		World Surf Cities Network (2025)
	Cieneguilla	Federación Latinoamericana de Ciudades Turísticas	Turismo y deporte		Mun. de Cieneguilla (2024)
	Chorrillos	American Cities of Sport	Deporte		ACES AMERICA (2025)

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se identifica un grupo de acciones de carácter marcadamente político-simbólico o ideológico, que se alejan de la gestión técnica inmediata de servicios. Ejemplos de ello son la participación de la Municipalidad de Lima en la Conferencia de Acción Política Conservadora (CPAC) en España y de Santiago de Surco en el Foro Atlántico, espacios de debate político doctrinario. A esto se suman acciones de corte protocolar, como la asistencia de San Luis a la conmemoración de la independencia de la India. Estas últimas iniciativas responden a una lógica de posicionamiento político internacional más que a la captación directa de recursos técnicos o financieros. En esta misma línea, el reconocimiento destacó en iniciativas multisectoriales. Distritos como Barranco, La Victoria y Lurigancho participaron en foros en República Dominicana sobre gobernanza y desarrollo económico, mientras que Lince y Los Olivos promovieron buenas prácticas locales mediante ceremonias de reconocimiento. Se establecieron acuerdos de hermanamiento: Pueblo Libre con Laayoun (intercambio cultural) y Miraflores con Shibuya (intercambio cultural y de buenas prácticas). San Luis estuvo presente en la conmemoración de los 77 años de independencia de la India, y Santiago de Surco dialogó sobre democracia en el Foro Atlántico. En sostenibilidad ambiental, Santa Rosa asistió a Waste Expo para gestión de residuos. Finalmente, eventos como el conversatorio en San Juan de Lurigancho y el modelo de seguridad en San Isidro reflejaron enfoques territoriales para enfrentar desafíos urbanos.

En turno, de las 43 municipalidades evaluadas, solo cinco lograron cumplir el subindicador Atención a Migrantes (P2). Las autoridades municipales de Breña, El Agustino, Los Olivos, San Juan de Lurigancho y Surquillo han implementado acciones orientadas a fortalecer la inclusión de poblaciones extranjeras y vulnerables. En Breña, el alcalde y la OIM Perú firmaron un convenio para identificar y atender a la población migrante, mientras que en El Agustino se impulsó un taller de capacitación para más de 80 microempresarias, integrando a mujeres peruanas, venezolanas y personas con discapacidad, a través de la colaboración con Cáritas del Perú. De igual forma, en Los Olivos se desarrolló una capacitación artesanal para mujeres migrantes venezolanas y colombianas en coordinación con la OIM y el programa RASA Joven PRM. Por su parte, San Juan de Lurigancho y Surquillo, mediante convenios con ACNUR, han establecido mecanismos para atender a la población refugiada y prestar servicios a la comunidad, respectivamente, evidenciando un compromiso con la integración social.

Pasando al subindicador Convenios de Amistad (P3), 22 obtuvieron un puntaje de 0.25: Las veintidós acciones impulsadas por los Gobiernos distritales son diversas. En un primer bloque, se encuentran iniciativas como la firma de convenios para reforzar la seguridad pública (Lima con UNOPS) y la colaboración público-privada para promover el desarrollo local (Breña con UPSA Corporation). A su vez, destacan proyectos de corte social y educativo, como la implementación del programa “Más poder adolescente” (Carabayllo con UNICEF), la promoción de la lectura y el arte mediante cooperación cultural (Lince con la Embajada de Chile) y el acuerdo orientado a la mejora de la educación (La Victoria con la Fundación Telefónica). Paralelamente, varios distritos iniciaron un fortalecimiento cultural mediante la suscripción de convenios de hermanamiento y cooperación (San Borja con la Municipalidad de Paraíso en Costa Rica, Miraflores con Santa Bárbara de California, Pueblo Libre con un proyecto de promoción internacional, Pachacámac con Santa Rita en Honduras y Pucusana con el Gobierno de Taiwán).

Por otro lado, las municipalidades de San Juan de Lurigancho, San Juan de Miraflores, San Luis, San Martín de Porres, Lurigancho, San Miguel, Santa María del Mar, Santa Rosa, Santiago de Surco, Surquillo y Villa El Salvador han priorizado la cooperación internacional y la innovación para potenciar diversas áreas de su gestión. Algunas se han enfocado en la protección de derechos (San Juan de Lurigancho con Terre des Hommes Suisse), mientras que otras han firmado convenios destinados a mejorar la salud y el desarrollo social (San Juan de Miraflores con la Iglesia Cristiana Evangélica, Surquillo con la OIM y Lurigancho con la colaboración de la ONG Cesal). Asimismo, varios acuerdos buscan estimular la integración social y reforzar la seguridad (San Martín de Porres y San Miguel con el Distrito de Santa Ana en El Salvador y Santa María del Mar con América Móvil Perú S.A.C. (Claro) o impulsar la innovación y la sostenibilidad (Santa Rosa con el Foro Económico de la Innovación Corea-Perú). Finalmente, destacan las alianzas que persiguen el intercambio de buenas prácticas y la cooperación académica, tales como el hermanamiento entre Santiago de Surco y Tiflis (Georgia), y el convenio de Villa El Salvador con la Universidad Internacional de La Rioja (México) y la Escuela de Posgrado Newman.

Finalmente, un total de 30 municipalidades participaron en asociaciones o grupos de trabajo internacionales, cumpliendo con el subindicador Membresías Internacionales (P4). El análisis de los 30 casos evidencia que las municipalidades de Lima y sus distritos participan en redes internacionales de paradiplomacia a través de acciones concretas y coordinadas. En el ámbito del desarrollo urbano, la Municipalidad de Lima ha implementado un programa de mentoría en planificación estratégica en el marco del Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano. Por su parte, diversas municipalidades han presentado sus planes locales de acción climática en el contexto del GCoM ; mientras que las ciudades integradas en Mayors for Peace han impulsado campañas y conmemoraciones internacionales orientadas al desarme nuclear.

Además, los distritos vinculados al Observatorio Internacional de la Democracia Participativa han organizado conferencias sobre participación ciudadana; San Bartolo, en el marco del *World Surf Cities Network*, ha acogido eventos internacionales y circuitos juveniles de surf para articular estrategias de turismo y desarrollo económico sostenible. Por su parte, Chorrillos fue reconocido como una de las *American Cities of Sport*, destacándose por su enfoque en iniciativas en el deporte. Finalmente, Cieneguilla se adhirió a la Federación Latinoamericana de Ciudades Turísticas, que tiene como fin promover el deporte y turismo.

5 Discusión

Los resultados de esta investigación sugieren que, en el periodo observado (2023-2024), el nivel de paradiplomacia sería predominantemente bajo. Este panorama no parecería estar asociado necesariamente con el tamaño poblacional o el presupuesto disponible, sino que parecería coincidir con un limitado desarrollo de las capacidades gubernamentales para la gestión internacional. La falta de estructuras formales y presupuesto fijo sugiere un patrón de acción exterior que privilegia el compromiso político simbólico y de bajo costo sobre la acción económica estratégica.

El análisis de frecuencia de los subindicadores sugiere una marcada disparidad cualitativa en el tipo de paradiplomacia que practican las municipalidades limeñas. Las actividades de naturaleza política, como la participación en misiones y eventos (P1) y la adhesión a redes internacionales (P4), son las más frecuentes, con 30 municipalidades activas en cada una. Estas acciones a menudo implican un menor costo de gestión, procesos de negociación menos complejos y podrían servir para ganar visibilidad o acceder a buenas prácticas, como la integración a redes como el GCoM. En marcado contraste, las acciones que exigen una planificación estratégica y recursos sostenidos, como la creación de Fondos y Asesoría (E1) o la firma de Convenios Económicos (E3), muestran una participación considerablemente menor. Incluso el subindicador E4 (Acuerdos Productivos), que registra 15 casos, muestra una alta dependencia de programas financiados externamente, como el proyecto apoyado por el Banco Mundial, lo que sugiere una capacidad limitada para gestionar autónomamente proyectos de envergadura internacional.

Esta disparidad es compatible con una tensión entre el enfoque teórico funcional adoptado en esta investigación y la realidad operativa observada. Si bien el marco conceptual (sección 2.1) distinguía entre una paradiplomacia funcional (orientada al desarrollo) y una identitaria (orientada a la autonomía política), los hallazgos en Lima sugieren una distorsión particular. Aunque no se observa un afán separatista, ciertas acciones clasificadas en el indicador P1 (como la participación en la CPAC o el Foro Atlántico) parecerían funcionar bajo una lógica cuasi-identitaria. En lugar de perseguir objetivos pragmáticos de *low politics*, estas acciones parecerían buscar reforzar una identidad ideológica o partidaria en el escenario global (*high politics*). Al analizar estas desviaciones a la luz del enfoque funcional orientado al desarrollo adoptado en este estudio (sección 2.1), se sugiere que, cuando la institucionalización es baja, la paradiplomacia tendería a dejar de operar principalmente como una herramienta funcional de desarrollo y podría funcionar más como un instrumento de proyección política simbólica de la gestión de turno.

La escasa institucionalización podría estar actuando como una limitante estructural que tendería a favorecer la adopción de actividades protocolares y de bajo perfil. Se sugiere que, al carecer de estructuras sólidas y presupuestos operativos para ejecutar proyectos de alta complejidad económica, las municipalidades podrían limitar su margen de maniobra recurriendo a actividades de visibilidad política inmediata que requieren menor especialización técnica. En contextos unitarios fuertemente centralizados, distintos estudios sugieren que la falta de capacidades instaladas y marcos normativos claros podría propiciar una paradiplomacia fragmentaria y dependiente de la coyuntura política (Botero Ospina, 2010; Durand Reinaga, 2022; Mesa Bedoya et al., 2024; Salgado & Peñafiel, 2019). Algo similar señala Calvento (2016) para el caso argentino, al describir una política internacional subnacional predominantemente defensiva y reactiva cuando la descentralización no viene acompañada de recursos y planificación.

Sin embargo, si bien la falta de un órgano de vinculación podría constituir un obstáculo, su sola existencia no necesariamente garantizaría una estrategia sostenible. El caso de la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML) a pesar de contar con una subgerencia de cooperación (G1), ha experimentado dificultades de continuidad temporal, coincidiendo con investigaciones previas. Por ejemplo, un cambio de gestión política en 2015 desactivó la Gerencia de Relaciones Internacionales implementada en el periodo anterior, lo que podría haber generado una marcada discontinuidad (Rengifo Esquivel, 2018).

A esta inestabilidad se sumó una debilidad estructural en el caso de la MML, pues las funciones de cooperación se encuentran dispersas en distintas gerencias, lo que podría ocasionar duplicidad de funciones y podría haber motivado propuestas para la creación de una Gerencia de Cooperación y Relaciones Internacionales de mayor nivel jerárquico que supere estos problemas (Salcedo Espejo, 2019; Villanueva Haro, 2019). Este panorama contrasta con el de ciudades como Medellín, que han avanzado hacia la creación de agencias especializadas y políticas públicas de internacionalización a largo plazo, superando la gestión personalista (Mesa Bedoya & Bonilla Calle, 2021; Zamora Aviles, 2016). Esto sería compatible con la idea de que, en el periodo observado, la paradiplomacia limeña podría estar influenciada por la voluntad política de la administración vigente.

Asimismo, la institucionalización formal por sí sola no necesariamente se asociaría un alto nivel de paradiplomacia. Los casos de Chaclacayo, Los Olivos y Jesús María ilustran esta discrepancia: aunque estos tres distritos cuentan con una oficina o unidad orgánica encargada de la cooperación internacional (cumpliendo el indicador G1), sus niveles de paradiplomacia no alcanzan el rango alto, ubicándose en el nivel medio. Esto respaldaría la tesis de que la existencia de una estructura administrativa podría ser un factor importante, aunque no suficiente; sin la asignación de recursos presupuestales específicos y una estrategia de ejecución activa, estas oficinas corren el riesgo de limitarse a funciones administrativas o protocolares, sin necesariamente lograr escalar hacia una inserción económica estratégica efectiva.

Por otro lado, el caso de Miraflores matiza la relación entre la estructura gubernamental y el desempeño paradiplomático. A pesar de carecer de un órgano de vinculación formal ($G1=0$), este distrito logra ubicarse en el nivel medio aparentemente impulsado por un intenso activismo de la gestión de turno. Este hallazgo sugiere que la voluntad política de la administración vigente puede compensar temporalmente la ausencia de estructura, lo que podría estar asociado a un volumen considerable de acciones (P). Por ello, también se sugiere que, en el periodo observado, la falta de una oficina especializada (G) podría limitar la complejidad técnica de la agenda, restringiendo potencialmente su capacidad para gestionar convenios económicos de largo plazo y exponiendo potencialmente su estrategia a una alta vulnerabilidad ante futuros cambios de gestión.

Al contrastar los datos con la perspectiva de la coordinación intergubernamental, se observa un distanciamiento respecto al modelo teórico de complementariedad. Si bien la literatura plantea que la paradiplomacia suele operar reforzando la política exterior nacional, el patrón de resultados sugiere que, en el periodo observado, la mayoría de las acciones reportadas por los municipios limeños no presentarían vínculos formales o estratégicos explícitos con la agenda del nivel central. El predominio de niveles bajos de paradiplomacia podría implicar que el Estado peruano estaría subutilizando la capacidad de sus gobiernos locales para gestionar la *low politics* (cooperación técnica, cultura, turismo), lo que podría generar un vacío de gestión donde las oportunidades globales no se canalizarían hacia la solución de problemas locales.

De esta manera, las implicancias para la cooperación descentralizada podrían cuestionar la efectividad del enfoque funcional adoptado. Al contrastar la alta frecuencia de acciones políticas simbólicas (visitas, adhesiones) frente a la escasez de estrategias económicas sustantivas (captación de fondos, inversión), podría observarse una distorsión en el ejercicio de la paradiplomacia.

Un claro ejemplo de los riesgos de una paradiplomacia no estratégica podría observarse en el caso de la Municipalidad de Pucusana y su acuerdo con la Oficina Económica y Cultural de Taipéi. Aunque formalmente se clasifica como un Convenio Económico (E3), en la práctica consistió en una donación de USD \$12,000.00 que, si bien podría atender una necesidad inmediata, no se observó que formara parte de una estrategia previa. Esta acción podría ejemplificar una respuesta pragmática impulsada por carencias locales agudas.

6 Conclusiones

En respuesta a la pregunta de investigación planteada sobre cuál es el nivel de paradiplomacia que alcanzan los distritos de Lima durante el periodo 2023-2024, la investigación sugiere que, el nivel de paradiplomacia sería predominantemente bajo y desigual, un panorama que podría vincularse con una escasa consolidación a nivel institucional. Si bien esta fragilidad podría estar asociada a la inexistencia de órganos formales (G1), el análisis sugiere que la relación entre estructura y acción no sería estrictamente lineal. Lo que matiza la premisa inicial: los datos sugieren que, en el periodo, la existencia de una estructura formal no aparece siempre asociada a un alto volumen de actividad, aunque sí parece guardar relación con la naturaleza técnica de la paradiplomacia. Mientras que el activismo político y protocolar puede prosperar impulsado por la voluntad de la autoridad (caso Miraflores), la gestión de cooperación técnica y económica más compleja tendería a requerir de capacidades instaladas. Por ello, la sola existencia de oficinas, sin presupuesto ni planificación, no necesariamente garantiza un alto desempeño; mientras que el activismo político impulsado únicamente por la voluntad de la administración vigente podría resultar insuficiente para sostener proyectos de cooperación a largo plazo, lo que podría generar una alta vulnerabilidad ante los cambios de gestión.

Adicionalmente, los hallazgos sugieren que no se observaría una relación directa entre las capacidades materiales (presupuesto y población) y el nivel de paradiplomacia, en los casos observados. La paradiplomacia predominante parecería privilegiar acciones de visibilidad política y adhesión a redes internacionales (dimensión política) sobre iniciativas económicas proactivas, lo que podría dificultar la traducción de la actividad internacional en estrategias de desarrollo local con impacto tangible.

El análisis del caso particular de la Municipalidad de Pucusana y su interacción con la Oficina Económica y Cultural de Taipéi ilustra de manera pragmática cómo la paradiplomacia puede surgir para suplir carencias locales. No obstante, también sugiere los riesgos de una acción no estratégica, pudiendo reforzar un ciclo de dependencia financiera y pudiendo exponiendo una marcada asimetría de intereses. Esta situación sugiere la importancia de que los gobiernos subnacionales no solo busquen oportunidades internacionales, sino que también desarrollen una comprensión de los lineamientos de la diplomacia nacional y las complejidades del sistema internacional.

En definitiva, y reconociendo las limitaciones temporales del presente análisis, este estudio aporta una base empírica sobre el estado observado de la paradiplomacia en Lima. La principal contribución radica en poner en relieve la necesidad crítica de fortalecer las capacidades institucionales de los gobiernos subnacionales. Para que la paradiplomacia se convierta en una herramienta efectiva de desarrollo territorial, sería pertinente transitar de acciones aisladas o reactivas hacia una gestión internacional planificada y estratégica, sustentada en estructuras formales y objetivos claros.

Finalmente, las limitaciones identificadas en este estudio sugieren rutas para una futura agenda de investigación. Dado que el análisis cuantitativo transversal (2023-2024) no permite capturar la evolución de las capacidades institucionales, se sugiere realizar estudios longitudinales que evalúen la sostenibilidad de las oficinas de cooperación a lo largo de múltiples periodos de gestión. Asimismo, para superar la restricción de medir solo la presencia de actividades sin ponderar su impacto real, futuras investigaciones podrían aplicar metodologías cualitativas —como estudios de caso comparados— que examinen si la paradiplomacia se traduce efectivamente en bienes públicos locales (inversión, infraestructura), más allá del formalismo de los convenios. Cabe resaltar que estos resultados no son generalizables al conjunto de gobiernos subnacionales peruanos; Lima se utiliza aquí como un caso estratégico de alta capacidad institucional, a partir del cual se propone una agenda de investigación más amplia. Por último, ante los indicios de que el modelo importado de contextos federales podría requerir ajustes constantes, se propone avanzar hacia la construcción de una tipología *ad hoc* para el caso peruano, que incorpore variables específicas del centralismo unitario y permita contrastar el desempeño de Lima con el de otras regiones del país.

Notas

¹ Se la considera un vocablo disputado, cuya utilización a menudo depende de la afiliación teórica del investigador o de la cultura académica de cada país lo que ha llevado a algunos autores (hispanohablantes) a preferir términos alternativos considerados más neutros o descriptivos, como “política internacional subnacional” (Calvento, 2016), “diplomacia local” (Schiavon, 2010) o “política exterior descentralizada” (Zamora Aviles, 2016). Por su parte, en la literatura anglosajona destacan autores que han empleado nociones orientadas a resaltar distintos matices del activismo internacional de los gobiernos subnacionales, denominándolo por ejemplo “constituent diplomacy” (Kincaid, 1990), “multi-layered diplomacy” (Hocking, 1993), “subnational foreign relations” (Michelmann, 2009) o “sub-state diplomacy” (Crikemans, 2010).

² Las acciones informales son gestiones exteriores ágiles, sustentadas en la confianza personal y ejecutadas fuera de procedimientos oficiales; se manifiestan, por ejemplo, en llamadas directas entre autoridades subnacionales, almuerzos improvisados para resolver un paso fronterizo o reuniones ad-hoc entre alcaldes de ciudades vecinas. En cambio, las acciones formales representan la paradiplomacia institucionalizada: utilizan canales y normas reconocidas que garantizan continuidad y trazabilidad, abarcando desde misiones comerciales para atraer inversión, la firma de convenios culturales o ambientales, la apertura de oficinas de representación en el extranjero hasta hermanamientos de ciudades respaldados por actas oficiales (Fronzaglia, 2005).

³ No obstante, para efectos de la medición empírica, se registran todas las acciones formales de vinculación exterior, permitiendo identificar si estas se alinean con dicho fin funcional o si responden a otras lógicas políticas o coyunturales.

⁴ En ese sentido la elección del término para referirse a las entidades gubernamentales diferentes del gobierno central ha suscitado varias discusiones: 1) algunos autores preferirían la expresión “gobiernos no centrales”, debido a que evitaría la ambigüedad de “subnacional”, pues este último no distingue claramente entre entes gubernamentales y actores privados (Alvarez, 2021); 2) mientras que otros autores en contextos federales prefieren el término “gobierno no central” porque el prefijo “sub-” podría sugerir subordinación jerárquica (Sevilla, 2019); 3) finalmente, otros autores mencionan que el término “subnacional” resultaría insuficiente cuando la entidad es una nación minoritaria o un sub-Estado con aspiraciones propias (Lecours, 2002), lo cual muestra que cada término refleja no solo una cuestión lingüística, sino también la complejidad política e identitaria en dichos territorios.

⁵ Se les atribuye a los estudios Duchacek y Soldatos como precursores de la paradiplomacia, sin embargo, fue en la obra de Butler (1961) donde se realizó la primera mención del término “paradiplomacia”, lo que ha sido reiteradamente evidenciado en la literatura (Kamiński, 2018; Kuznetsov, 2015; Paquin, 2023). Sin embargo, el uso del término realizada por Butler fue entendida de manera diferente a la conceptualización actual, ya que en su obra se refería a una diplomacia personal y paralela ejercida por altos líderes estatales, en contraste con el significado contemporáneo que asocia la paradiplomacia a la acción internacional de gobiernos subnacionales.

⁶ El fenómeno paradiplomático tiene presencia en múltiples regiones del mundo, evidenciado no solo en estados de Europa (Crikemans, 2010) o Latinoamérica (Rivarola Puntigliano & Briceño-Ruiz, 2013), sino también en Asia (Kossa et al., 2020; Sundqvist & Jerdén, 2024; Utomo, 2022), África (Nganje, 2014), Medio Oriente (Adistia et al., 2024; Ali & Jasem, 2024; Dermawan et al., 2014; Mesa Bedoya et al., 2018) y Oceanía (Idris et al., 2021).

⁷ Diversos argumentos respaldan la conveniencia de restringir el concepto de paradiplomacia a los gobiernos subnacionales para mantener la coherencia y especificidad analítica. Autores como Lecours (2002) y Zeraoui y Castillo (2016) advierten que una excesiva amplitud diluye la naturaleza fundamentalmente gubernamental del término y mezcla realidades disímiles al incluir actores privados con motivaciones diversas.

⁸ Precisamente para estos actores privados, y en aras de la claridad analítica, Alvarez (2021) sugiere que, dado que sus fines y modos de actuación difieren sustancialmente de las entidades gubernamentales, puede reservarse para ellos el término “acción internacional”, distinguiéndolo así de la paradiplomacia ejercida por entidades públicas.

⁹ Las prácticas de autonomía y proyección internacional de los gobiernos subnacionales pueden originar dinámicas que intensifiquen una identidad marcada, tal como sucede en Cataluña, derivando en tendencias separatistas que desafían la unidad nacional (Zeraoui, 2016) o en Quebec, donde la identidad cultural influye

en sus relaciones exteriores y domésticas (Paquin, 2018).

¹⁰ Esta noción de paradiplomacia como extensión complementaria es consistente con conceptos como “diplomacia multinivel” (Hocking, 1993) o “diplomacia constitutiva” (Kincaid, 1990). Dichos enfoques reconocen que, aun dentro de un rol complementario, los gobiernos subnacionales generan sinergias propias que impactan positivamente su economía e imagen (aunque cabe resaltar que estos dos últimos enfoques se construyeron en contextos de Estados federales de gran autonomía). En efecto, si bien la paradiplomacia puede complementar la acción estatal, esta se guía por fines específicos de cada entidad —económicos, sociales o culturales— que impulsan iniciativas internacionales autónomas, las cuales pueden operar en paralelo o incluso extenderse más allá de los lineamientos inmediatos de la política exterior central.

¹¹ La paradiplomacia surge de diversas causas interrelacionadas. A nivel internacional, la globalización y la interdependencia compleja son fundamentales. Internamente, transformaciones estatales como la democratización, especialmente en América Latina, y la descentralización administrativa (evidente en Argentina, México y Colombia), han empoderado a los gobiernos no centrales. Factores económicos como crisis, la apertura de mercados (destacada en Argentina y Chile) y la búsqueda de recursos también son cruciales. Desde los propios gobiernos no centrales, la gestión de asuntos fronterizos, la imitación y la promoción del desarrollo local impulsan esta actividad (Alvarez, 2021; Mesa Bedoya et al., 2023)

¹² Ambos autores coinciden en que la institucionalización de la acción exterior de la MML es deficiente. Villanueva (2019) lo atribuye a la falta de un plan estratégico y a una estructura organizacional con funciones duplicadas que impiden el pleno aprovechamiento de los recursos. Por su parte, Salcedo (2019) la califica como débil y poco formal, evidenciando que la falta de articulación y problemas de gestión llevaron a resultados fallidos en proyectos clave y a la no aprobación de ordenanzas importantes

¹³ Si bien la selección de este caso no persigue la representatividad para todo el territorio peruano, la metodología empleada podría replicarse en otras ciudades del país o la región.

¹⁴ Se optó por utilizar este horizonte de proyección como valor estandarizado para uniformizar el cálculo del per cápita en ambos años fiscales, asumiendo que la variación demográfica interanual en este corto periodo no altera significativamente las tendencias estructurales de los distritos.

¹⁵ A diferencia de investigaciones previas que han aplicado y adaptado el Modelo Schiavon en niveles administrativos superiores —equivalentes a gobiernos provinciales o regionales en la estructura peruana—, como los estudios de caso en ciudades capitales y metropolitanas de Colombia (Zamora Aviles, 2016), los gobiernos cantonales y metropolitanos de Ecuador (Córdova Palacios, 2024), o entidades federadas como el emirato de Dubái (Mesa Bedoya et al., 2018), el presente trabajo desciende un escalón administrativo más al enfocar su análisis exclusivamente en el nivel distrital; esto implica un ajuste metodológico necesario, dado que las competencias y el alcance internacional de una municipalidad distrital en un régimen unitario como el peruano difieren sustancialmente de las capacidades de gobiernos intermedios o ciudades capitales con regímenes especiales.

¹⁶ Si bien el Programa Municipal para la Recuperación del Centro Histórico de Lima (PROLIMA) es una iniciativa de gestión permanente creada con anterioridad, se incluye en este análisis debido a su ejecución activa y prioritaria durante el periodo de estudio (2023-2024).

¹⁷ En el caso del distrito de Pucusana, se registran puntajes tanto en el indicador P3 (Convenios de Amistad) como en E3 (Convenios Económicos) vinculados a la Oficina Económica y Cultural de Taipéi. Esta decisión metodológica responde a la existencia de dos instrumentos diferenciados: primero, un acta de cooperación marco que formaliza el vínculo político e institucional (dimensión P); y segundo, un acto administrativo específico de donación financiera por US \$12,000 para infraestructura (dimensión E). Si bien el actor es el mismo, la naturaleza de la primera acción es diplomática-declarativa, mientras que la segunda es ejecutiva y de transferencia de recursos, cumpliendo así con los criterios de ambos subindicadores sin incurrir en duplicidad conceptual.

Referencias

- Adistia, M. N., Fidriansyah, M. A., Utami, R. Y., Yanti, N., & Krisnadi, M. F. (2024). The Shift from Paradiplomacy to Protodiplomacy: A Comparative Study of Catalonia and Kurdistan. *Journal of Paradiplomacy and City Networks*, 3(1), 1-16.
- Ali, I. A., & Jasem, F. H. (2024). Sub-National Governments Interactions in International Affairs: An Arab Perspective on Paradiplomacy. *International Area Studies Review*, 24(7), 434-447.
- Alvarez, M. (2021). Debates teóricos sobre la acción exterior de los gobiernos no centrales: Una propuesta sintetizadora respecto de la paradiplomacia. *Papel Político*, 26. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.papo26.dtae>
- Astroza, P. (2016). *Les activités internationales des régions chiliennes un embryon de diplomatie subétatique?* [Tesis Doctoral]. Université catholique de Louvain.
- Bardales Rojas, J. R. (2021). *El fortalecimiento de las relaciones peruano-chilenas a través del Comité de Integración y Desarrollo Fronterizo y su inclusión en los espacios políticos al más alto nivel* [Tesis de Licenciatura]. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Bernal Meza, R. (1990). El papel de las regiones en la formulación de la política exterior y potencial de articulación con regiones de países limítrofes. Antecedentes y perspectivas. *Integración Latinoamericana*, 15(156), 28-39.
- Bernal-Meza, R. (2024). Neighborhood Paradiplomacy in Chile: Thought and Practice of Non-State Foreign Policy. *Revista Brasileira de Política Internacional*, 67(2), e022. <https://doi.org/10.1590/0034-7329202400222>
- Boisier, S. (1996). *Modernidad y Territorio*. Naciones Unidas.
- Bontenbal, M. (2009a). Strengthening Urban Governance in the South Through City-to-City Cooperation: Towards an Analytical Framework. *Habitat International*, 33(2), 181-189.
- Bontenbal, M. (2009b). Understanding North-South Municipal Partnership Conditions for Capacity Development: A Dutch-Peruvian Example. *Habitat International*, 33(1), 100-105.
- Bontenbal, M. (2013). Differences in Learning Practices and Values in North-South City Partnerships: Towards a Broader Understanding of Mutuality. *Public Administration and Development*, 33(1), 85-100.
- Bontenbal, M., & Van Lindert, P. (2008). Bridging Local Institutions and Civil Society in Latin America: Can City-to-City Cooperation Make a Difference? *Environment & Urbanization*, 20(2), 465-481.
- Botero Ospina, M. H. (2010). La imposible misión de internacionalizar regiones en un estado centralista: El caso colombiano. *Administración & Desarrollo*, 38(52), 145-158.
- Butler, R. (1961). Paradiplomacy. En A. Sarkissian (Ed.), *Studies in Diplomatic History and Historiography in Honour of G.P. Gooch* (pp. 12-25). Longman.
- Calvento, M. (2016). La política internacional subnacional: Una propuesta para el abordaje del accionar contemporáneo en Argentina. *Desafíos*, 28(1), 295-332.
- Calvento, M. (2018). Política internacional subnacional y su medición: Debates

- y propuesta para su abordaje en el caso de los municipios de Argentina. *Perfiles Latinoamericanos*, 27(54), 1-31.
- Campbell, T., & Fuhr, H. (2004). *Leadership and Innovation in Subnational Government; Case Studies from Latin America* (inf. téc. N.º 28821). World Bank. Washington, DC. Consultado el 4 de enero de 2026, desde <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/198171468269680798>
- Córdova Palacios, M. C. (2024). *La participación en Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) por medio de la paradiplomacia de los gobiernos autónomos descentralizados de Cuenca y Quito: Oportunidades y estrategias* [Tesis de Maestría]. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales-FLACSO.
- Cornago, N. (2001). Exploring the global dimensions of paradiplomacy: Functional and normative dynamics in the global spreading of subnational involvement in foreign affairs. Consultado el 4 de enero de 2016, desde <https://www.forumfed.org/libdocs/ForRelCU01/924-FRCU0105-int-cornago.pdf>
- Criekemans, D. (Ed.). (2010). *Regional Sub-State Diplomacy Today*. Martinus Nijhoff Publishers.
- Cubbin, R. M. (2024, octubre). Rafael López Aliaga viaja a España y se reúne con política conservadora Isabel Díaz Ayuso. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://www.infobae.com/peru/2024/10/02/rafael-lopez-aliaga-viaja-a-espana-y-se-reune-con-politica-conservadora-isabel-diaz-ayuso/>
- Cuti Sánchez, L. A. (2013). *La articulación de la política de desarrollo frontero 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)* [Tesis de Maestría]. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Dermawan, W., Arrahman, T., Alam, G., & Primawanti, H. (2014). The Interaction of Substate Actors with the Global Public. *International Journal of Social, Politics, and Humanities*, 7(2), 112-123.
- Díaz Málaga, A. C., & Neira Apaza, A. L. (2024). *Paradiplomacia y poder blando: Caso de la Municipalidad Provincial de Arequipa 2023* [Tesis de Licenciatura]. Universidad Católica de Santa María.
- Duchacek, I. D. (1984). The International Dimension of Subnational Self-Government. *Publius: The Journal of Federalism*, 14(4), 5-31.
- Duchacek, I. D. (1986). *Las dimensiones territoriales de las políticas: Dentro, entre y a través de las Naciones*. Westview Press.
- Duchacek, I. D. (1990). Perforated Sovereignties: Towards a Typology of New Actors in International Relations. En H. J. Michelmann & P. Soldatos (Eds.), *Federalism and International Relations: The Role of Subnational Units* (pp. 1-33). Clarendon Press.
- Durand Reinaga, N. (2022). *Ciudades Patrimoniales en Proceso de Internacionalización: La paradiplomacia de Quito y Cuenca en el Siglo XXI* [Tesis de Maestría]. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales-FLACSO.
- Fronzaglia, M. L. (2005). *Unidades subnacionais e relações internacionais: Um estudo de caso sobre a cidade*

- de São Paulo De 2001 a 2004* [Tesis de Maestría]. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade de Campinas.
- Guillen Castro, E. (2024). *La cooperación transfronteriza al desarrollo: El aporte del Comité de Integración y Desarrollo Fronterizo (CIDF) Chile-Perú a la cooperación internacional entre ambos países (2012-2023)* [Tesis de Maestría]. Universidad de Chile.
- Hewitt, W. E. (1999). Municipalities and the «New» Internationalism: Cautionary Notes from Canada. *Cities*, 16(6), 435-444.
- Higueras García, S. (2022). *Análisis del desempeño de los comités de frontera peruano-ecuatorianos dentro de los procesos de integración con Ecuador* [Tesis de Maestría]. Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar.
- Hocking, B. (1993). *Localizing Foreign Policy: Non-Central Governments and Multilayered Diplomacy*. Palgrave Macmillan.
- Idris, R. Z., Idris, R., & Morshidi, A. (2021). The Contemporary Observations of Paradiplomacy: The Case of Sabah-Australia Connections. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(2), 1227-1233.
- Juste, S. (2017). Marco jurídico de la gestión internacional de las unidades subestatales. Un estudio comparado de Argentina, Bolivia y Chile. *Derecho y Ciencias Sociales*, 1(17), 226-246.
- Juste, S. (2018). *La gestión transnacional en unidades subestatales de doble periferia de Argentina, Bolivia y Chile a partir de su reconocimiento constitucional. Los casos de Jujuy, Tarija y Tarapacá* [Tesis Doctoral]. Universidad Nacional de Rosario.
- Kamiński, T. (2018). Paradiplomacy Discourse Analysis and Research Conceptualization. En M. Pietrasiak, G. Bywalec, T. Kamiński, D. Mierzejewski & M. Słowikowski (Eds.), *Paradiplomacy in Asia. Case studies of China, India and Russia* (pp. 11-37). Łódź University Press.
- Keating, M. (1999). Regions and International Affairs: Motives, Opportunities and Strategies. *Regional y Federal Studies*, 9(1), 1-16.
- Kincaid, J. (1990). Constituent Diplomacy in Federal Politics and the Nation-state: Conflict and Co-operation. En H. J. Michelmann & P. Soldatos (Eds.), *Federalism and International Relations: The Role of Subnational Units* (pp. 54-75). Clarendon Press.
- Kossa, M., Lomaeva, M., & Saunavaara, J. (2020). East Asian Subnational Government Involvement in the Arctic: A case for Paradiplomacy? *The Pacific Review*, 34, 1-32.
- Kuznetsov, A. S. (2015). *Theory and Practice of Paradiplomacy: Subnational Governments in International Affairs*. Routledge.
- Lara Pacheco, R. F., & Cerqueira Torres, O. M. (2017). Las ciudades en la gobernanza multinivel: Una aproximación teórica. *Si Somos Americanos*, 17(2), 43-75.
- Leal, J. M., & Paterson, M. (2024). Transnational City Networks, Global Political Economy, and Climate Governance: C40 in Mexico and Lima. *Review of International Political Economy*, 31(1), 26-46.
- Lecours, A. (2002). Paradiplomacy: Reflections on the Foreign Policy and International Relations of Regions. *International Negotiation*, 7(1), 91-114.

- Mesa Bedoya, J. C., & Bonilla Calle, D. (2021). El rol de las políticas públicas y de la ACI en la internacionalización de Medellín. En *Entorno global de las organizaciones: Estrategias para la internacionalización empresarial* (pp. 361-404). Fondo Editorial CEIPA.
- Mesa Bedoya, J. C., González Parias, C. H., & Duarte Herrera, L. K. (2018). Paradiplomacia de Dubái [Dubai's paradiplomacy]. *Revista Espacios*, 39(16), 16-27.
- Mesa Bedoya, J. C., González Parias, C. H., El Awad, Z. Z., & Londoño Arias, J. A. (2024). Marco normativo y regulatorio de la internacionalización del territorio en Colombia. *Novum Jus*, 18(1), 286-310.
- Mesa Bedoya, J. C., González Parias, C. H., Londoño Ossa, G., & Zeraoui, Z. (2023). Paradiplomacia como acción internacional del territorio: Precisión conceptual y formas de abordaje en América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(104), 1405-1421.
- Michelmann, H. J. (2009). Introduction. En H. J. Michelmann (Ed.), *Foreign Relations in Federal Countries* (pp. 3-8). McGill-Queen's University Press.
- Miklos, M. S. (2010). Diplomacia federativa: O Estado brasileiro e a atuação internacional de suas unidades constituintes. Consultado el 1 de abril de 2024, desde <https://cdsa.aacademica.org/000-036/794.pdf>
- Miranda Sara, L., & Baud, I. (2014). Knowledge-Building in Adaptation Management: Concertación Processes in Transforming Lima Water and Climate Change Governance. *Environment and Urbanization*, 26(2), 1-20.
- Molina Peláez, G. A., Vieira Silva, J. G., Montoya Ochoa, J. C., Álvarez Hernández, H. A., Uribe González, R., Mojica Vélez, J. M., & Barrientos Roldán, Y. (2011). *Administración pública y procesos de internacionalización de ciudades: El caso de Medellín, 1998-2010*. Universidad Nacional de Colombia.
- Moreira, F. d. A., Senhoras, E. M., & Vitte, C. d. C. S. (2009). Geopolítica da paradiplomacia subnacional: Um estudo sobre a extroversão internacional dos municípios da rede de Mercocidades. Consultado el 19 de mayo de 2026, desde <https://eloi.ioles.com.br/index.php/eloi/catalog/book/754>
- Nganje, F. (2014). Paradiplomacy and the Democratisation of Foreign Policy in South Africa. *South African Journal of International Affairs*, 21(1), 89-107.
- Núñez Cornejo, M. J. (2020). *El Comité de Integración y Desarrollo Fronterizo Perú Chile: Una expresión de la para-diplomacia* [Tesis de Maestría]. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Oddone, N. (2016). La paradiplomacia desde cinco perspectivas: Reflexiones teóricas para la construcción de una comunidad epistémica en América Latina. *Relaciones Internacionales*, 89(2), 47-82.
- Ovando Santana, C., & González Miranda, S. (2018). El papel de la paradiplomacia entre el norte de Chile y el sur del Perú: Antecedentes históricos, limitaciones institucionales y nuevos desafíos”posfallo de La Haya”. *Diálogo Andino*, 55, 79-91.
- Paquin, S. (2018). Identity Paradiplomacy in Québec. *Quebec Studies*, 66, 3-26.

- Paquin, S. (2023). La paradiplomatie identitaire des petites nations non souveraines et les pièges du nationalisme méthodologique. *Recherches sociographiques*, 64(2), 367-391.
- Rengifo Esquivel, A. C. (2018). *Proceso de internacionalización de Lima Metropolitana desde la perspectiva de la Alianza Euro-Latinoamericana de Cooperación entre Ciudades (AL-LAs) retos y posibilidades (del 2013 al primer semestre del 2018)* [Tesis de Licenciatura]. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Rivarola Puntigliano, A., & Briceño-Ruiz, J. (2013). *Resilience of Regionalism in Latin America: Development and Autonomy*. Palgrave Macmillan.
- Rodrigues, G. M. A. (2008). Relações internacionais federativas no Brasil. *Dados-Revista de Ciências Sociais*, 51(4), 1015-1034.
- Rodrigues, G. M. A. (2020). Política Externa de Cidades: Estratégia Internacional Modelada e Patrimônio Cultural. *Locus: Revista de História*, 26(2), 78-94.
- Salcedo Espejo, B. L. (2019). *Institucionalización de la diplomacia descentralizada y la gestión de los convenios de cooperación descentralizado en la Municipalidad Metropolitana de Lima durante el 2011-2018* [Tesis de Licenciatura]. Universidad Tecnológica del Perú.
- Salgado, R., & Peñafiel, D. (2019). Quito, paradiplomacia y desafíos: Un proceso de normalización. En F. Enríquez Bermeo (Ed.), *Paradiplomacia y desarrollo territorial* (pp. 177-206). CONGOPE; Ediciones Abya-Yala; Incidencia Pública Ecuador.
- Saraiva, J. F. S. (2004). A busca de um novo paradigma: Política exterior, comércio externo e federalismo no Brasil. *Revista Brasileira de Política Internacional*, 47(2), 131-162.
- Schiavon, J. A. (2010). *La diplomacia local de los gobiernos estatales en México (2000-2010)* (Documento de trabajo N.º DEI-201). Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE). Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://repositorio-digital.cide.edu/handle/11651/891>
- Schiavon, J. A. (2019). *Comparative Paradiplomacy*. Routledge/Taylor & Francis.
- Sevilla, J. A. (2019). Democratización subnacional en México. Una propuesta de medición 2000-2018. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://alacip.org/cong19/184-sevilla-19.pdf>
- Soldatos, P. (1990). An Explanatory Framework for the Study of Federated States as Foreign-Policy Actors. En H. J. Michelmann & P. Soldatos (Eds.), *Federalism and International Relations: The Role of Subnational Units* (pp. 34-53). Clarendon Press; Oxford University Press.
- Sundqvist, G., & Jerdén, B. (2024). Paradiplomacy and International Conflict: Disengagement from China by Swedish Local Governments. *Asia Europe Journal*, 22, 313-332.
- Tavares, R. (2016). *Cities and States as Global Players*. Oxford University Press.
- Untiveros Cespedes, Y. d. F. T. d. M. (2019). *Propuesta de la creación de una oficina de paradiplomacia para promover la internacionalización de la Municipalidad Provincial de Chiclayo* [Tesis de Grado]. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Utomo, A. B. (2022). Paradiplomacy as the Product of State Transformation in the Era of Globalisation: The

- Case of Indonesia. *JANUS.NET (e-journal of International Relations)*, 13(1), 63-78.
- Vigevani, T. (2006). Problemas para a atividade internacional das unidades subnacionais: Estados e municípios brasileiros. *RBCS (Revista Brasileira de Ciências Sociais)*, 21(62), 127-140.
- Vigevani, T., & Prado, D. F. B. (2010). Ações e Problemas para a Paradiplomacia no Brasil. En J. B. Sala & A. L. Gasparoto (Eds.), *Relações Internacionais: Polarizadas e novos/velhos temas emergentes* (pp. 25-54). Unesp-Oficina Universitária.
- Villanueva Haro, B. R. (2019). La Cooperación Técnica Internacional Teoría, Práctica y Propuestas. *Derecho y Cambio Social*, 57, 628-661.
- Zamora Aviles, E. E. (2016). Bogotá, Cali y Medellín en el escenario internacional (2001-2012). *Desafíos*, 28(1), 249-295.
- Zeraoui, Z. (2016). Para entender la paradiplomacia. *Desafíos*, 28(1), 15-34.

Referencias: Documentos Oficiales y Otras Fuentes

- ACES AMERICA. (2025). American Cities of Sport—ACES. Consultado el 4 de enero de 2026, desde <https://aceseurope.eu/american-cities-of-sport/>
- Cáritas del Perú. (2023). Cáritas capacita a más de 80 microemprendedoras de El Agustino. <https://caritas.org.pe/caritas-capacita-a-mas-de-80-microemprendedoras-de-el-agustino/>
- Centro de Estudios y Prevención de Desastres-PREDES. (2024). Independencia ciudad sostenible y resiliente, aplicando la economía circular con participación ciudadana. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://predes.org.pe/proyectos/independencia-ciudad-sostenible-y-resiliente/>
- Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano—CIDEU. (2024). Lima. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://www.cideu.org/miembro/lima/>
- Foro Ciudades para la Vida. (2023a). Medidas de Mitigación y Adaptación al Cambio Climático-2023 Municipalidad de Ate. Consultado el 5 de enero de 2026, desde https://www.ciudad.org.pe/wp-content/uploads/2024/10/Ficha-t%C3%A9cnica_Ate_2023.pdf
- Foro Ciudades para la Vida. (2023b). Medidas de Mitigación y Adaptación al Cambio Climático-2023-Municipalidad de Puente Piedra. Consultado el 5 de enero de 2026, desde https://www.ciudad.org.pe/wp-content/uploads/2024/10/Ficha-tecnica_Puente-Piedra_2023-1.pdf
- FOVIDA Fomento de la Vida. (2023a). Plan Local de Cambio Climático al 2030 de la Municipalidad de Villa María del Triunfo. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://fovida.org.pe/publicacion/plan-local-de-cambio-climatico-al-2030-de-la-municipalidad-de-villa-maria-del-triunfo-resumen-ejecutivo/>
- FOVIDA Fomento de la Vida. (2023b). Plan Local de Cambio Climático al 2030 de la Municipalidad Distrital de San Juan de Miraflores. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://fovida.org.pe/publicacion/plan-local-de-cambio-climatico-al-2030-de-la-municipalidad-distrital-de-san-juan-de-miraflores-resumen-ejecutivo/>
- GCOM Americas. (2024). Ciudades GCoM America Latina. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://pactodealcaldes-la.org/ciudades/?pais=PE>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI. (2017). Perú: Crecimiento y Distribución de la Población. Primeros Resultados. Consultado el 5 de enero de 2026, desde https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI. (2024a). Producto Bruto Interno por Departamentos 2007-2023 Año Base 2007. Consultado el 5 de enero de 2026, desde https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1995/index.html
- Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI. (2024b, diciembre). Perú: Población total proyectada al 30 de junio de cada año, según departamento, provincia y distrito, 2018-2025. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/6894980-peru-poblacion-total-proyectada-al-30-de-junio-de-cada-ano-segun-departamento-provincia-y-distrito-2018-2025>

- Lince Cultura Oficial. (2023a, julio). Cuenta cuentos internacionales: ¡Fomentando la lectura! Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://www.facebook.com/LinceCulturaOficial/posts/cuenta-cuentos-internacionales-fomentando-la-lectura-la-municipalidad-de-lince-275890018419564/>
- Lince Cultura Oficial. (2023b, julio). Taller gratuito internacional de ilustración. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://www.facebook.com/LinceCulturaOficial/posts/taller-gratuito-internacional-de-ilustraci%C3%B3n-vecino-lince%C3%B1o-te-invitamos-a-forma-275957585079474/>
- Ministerio de Economía y Finanzas-MEF. (2022a). Clasificación de las Municipalidades (PMM-PI). Consultado el 5 de enero de 2026, desde https://www.mef.gob.pe/es/?id=2565&Itemid=101548&option=com_content&language=es-ES&view=article&lang=es-ES
- Ministerio de Economía y Finanzas-MEF. (2022b, enero). Portal de Transparencia Económica: Seguimiento de la ejecución presupuestal Consulta Amigable. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/mef/pages/802-seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>
- Ministerio de Economía y Finanzas-MEF. (2022c, diciembre). Ley N.º 31638, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2023. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/3715319-31638>
- Ministerio de Economía y Finanzas-MEF. (2023, diciembre). Ley N.º 31953, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2024. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2242167-1>
- Municipalidad Distrital de Ancón. (2023a, noviembre). Resolución 264-2023. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/muniancon/informes-publicaciones/4839171-resolucion-264-2023>
- Municipalidad Distrital de Ancón. (2023b, noviembre). Seguimos formando alianzas con España. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/muniancon/noticias/864160-seguimos-formando-alianzas-con-espana>
- Municipalidad Distrital de Ate. (2024a). Feria Internacional del Libro-FILSA 2024. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://www.muniate.gob.pe/actividad/feria-internacional-del-libro-filsa-2024/>
- Municipalidad Distrital de Ate. (2024b, noviembre). Aprueban licencia y autorizan participación de representantes de la Municipalidad en evento a realizarse en Argentina. Consultado el 5 de enero de 2026, desde https://busquedas.elperuano.pe/api/visor_html/2350219-1
- Municipalidad Distrital de Barranco. (2024, marzo). Alcaldesa de Barranco Jessica Vargas asiste a la “Reunión Anual de Gobernantes”. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munibarranco/noticias/925740-alcaldesa-de-barranco-jessica-vargas-asiste-a-la-reunion-anual-de-gobernantes>
- Municipalidad Distrital de Breña. (2023a, enero). Acuerdo de Concejo N.º 007-2023-CM/MDB. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munibrena/normas-legales/3881478-007-2023-cm-mdb>
- Municipalidad Distrital de Breña. (2023b, abril). Acuerdo de Concejo N.º 024-2023-MDB. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munibrena/normas-legales/4279258-024-2023-mdb>

- Municipalidad Distrital de Breña. (2024, diciembre). Ordenanza Municipal N.º 614-2024-MDB. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munibrena/normas-legales/6276974-614-2024-mdb>
- Municipalidad Distrital de Chorrillos. (2023, agosto). Acuerdo de Concejo N.º 050-2023-MDCH. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munichorrillos/normas-legales/4583230-ac-n-050-2023-mdch>
- Municipalidad Distrital de Cieneguilla. (2024). Acuerdo de Concejo N.º ADC-017-2024-MDC-C. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/municieneguilla/normas-legales/5832369-adc-017-2024-mdc-c>
- Municipalidad Distrital de Independencia. (2023, noviembre). Acuerdo de Concejo N.º 0040-2023-MDI. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/muniindependencia-lima/normas-legales/4857994-0040-2023-mdi>
- Municipalidad Distrital de Jesús María. (2023a, julio). ¡Inauguración de la FIL Lima 2023! Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munijesusmaria/noticias/808153-inauguracion-de-la-fil-lima-2023>
- Municipalidad Distrital de Jesús María. (2023b, diciembre). Acuerdo de Concejo N.º 071-2023-MDJM. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munijesusmaria/normas-legales/4913369-071-2023-mdjm>
- Municipalidad Distrital de La Molina. (2024, noviembre). Supermanzana de La Molina entre los mejores proyectos a nivel Lima Metropolitana. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munilamolina/noticias/1066899-supermanzana-de-la-molina-entre-los-mejores-proyectos-a-nivel-lima-metropolitana>
- Municipalidad Distrital de La Victoria. (2024a). Municipalidad de La Victoria lanza “Festival Internacional del Ceviche - La Victoria 2024”. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://web.munilavictoria.gob.pe/mlv/actividades?id=112>
- Municipalidad Distrital de La Victoria. (2024b, febrero). Acuerdo de Concejo N.º 021-2024-MLV. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munilavictoria/normas-legales/5311525-021-2024-mlv>
- Municipalidad Distrital de La Victoria. (2024c, marzo). Convenio 015-2023/MLV. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munilavictoria/normas-legales/5363856-015-2023-mlv>
- Municipalidad Distrital de Lince. (2024a, junio). La alcaldesa de Lince se reúne con representantes del Banco Mundial a fin de conocer detalles de la ejecución de la SuperManzana. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munilince/noticias/967569-la-alcaldesa-de-lince-se-reune-con-representantes-del-banco-mundial-a-fin-de-conocer-detalles-de-la-ejecucion-de-la-supermanzana>
- Municipalidad Distrital de Lince. (2024b, noviembre). Acuerdo de Concejo N.º 038-2024-MDL. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munilince/normas-legales/6216410-038-2024-mdl>
- Municipalidad Distrital de Los Olivos. (2024, noviembre). Curso Virtual de Comercio Exterior. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://www.instagram.com/p/DCuc2vES5GI/>

- Municipalidad Distrital de Lurigancho. (2023, abril). Acuerdo de Concejo N.º 018-2023/MDL. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munilurigancho/normas-legales/4743951-018-2023-mdl>
- Municipalidad Distrital de Lurigancho. (2024, octubre). Acuerdo de Concejo N.º 083-2024/MDL. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munilurigancho/normas-legales/6130986-083-2024-mdl>
- Municipalidad Distrital de Magdalena del Mar. (2024a, mayo). Resolución de Gerencia Municipal N.º 053-2024-GM-MDMM. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munimagdalena-lima/normas-legales/5739485-053-2024-gm-mdmm>
- Municipalidad Distrital de Magdalena del Mar. (2024b, agosto). Acuerdo de Concejo N.º 192-2024-MDMM. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munimagdalena-lima/normas-legales/5945490-192-2024-mdmm>
- Municipalidad Distrital de Miraflores. (2023a, octubre). Acuerdo de Concejo N.º 085-2023-MM. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munimiraflores-lima/normas-legales/4821589-085-2023-mm>
- Municipalidad Distrital de Miraflores. (2023b, diciembre). Municipalidad de Miraflores entregará el distintivo “Calidad Turística”. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.miraflores.gob.pe/municipalidad-de-miraflores-entregara-el-distintivo-calidad-turistica/>
- Municipalidad Distrital de Miraflores. (2024a, mayo). Miraflores y Santa Bárbara (California) suscribieron acta de hermanamiento entre ambas ciudades. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.miraflores.gob.pe/miraflores-y-santa-barbara-california-suscribieron-acta-de-hermanamiento-entre-ambas-ciudades/>
- Municipalidad Distrital de Miraflores. (2024b, septiembre). Se inauguró segunda edición de la FICTE con 30 países expositores en parque Kennedy de Miraflores. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.miraflores.gob.pe/se-inauguro-segunda-edicion-de-la-ficte-con-30-paises-expositores-en-parque-kennedy-de-miraflores/>
- Municipalidad Distrital de Pachacámac. (2023, octubre). Acuerdo de Concejo N.º 059-2023-MDP/C. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munipachacamac/normas-legales/4840706-059-2023-mdp-c>
- Municipalidad Distrital de Pachacámac. (2024a, enero). Acuerdo de Concejo N.º 006-2024-MDP/C. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munipachacamac/normas-legales/5296073-006-2024-mdp-c>
- Municipalidad Distrital de Pachacámac. (2024b, enero). Acuerdo de Concejo N.º 005-2024-MDP/C. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munipachacamac/normas-legales/5179220-005-2024-mdp-c>
- Municipalidad Distrital de Pucusana. (2023a, noviembre). Acuerdo de Concejo N.º 062-2023/MDP. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munipucusana/normas-legales/4907665-062-2023-mdp>
- Municipalidad Distrital de Pucusana. (2023b, diciembre). Alcalde Ing. Juan José Cuya suscribe importante Acta de Cooperación con el Gobierno de la República China de Taiwán. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munipucusana/noticias/884896-alcalde-ing-juan-jose-cuya-suscribe-importante-acta-de-cooperacion-con-el-gobierno-de-la-republica-china-de-taiwan>

- Municipalidad Distrital de Pueblo Libre. (2023a, abril). Acuerdo de Concejo N.º 015-2023-MPL. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munipueblolibre-lima/normas-legales/4149828-015-2023-mpl>
- Municipalidad Distrital de Pueblo Libre. (2023b, mayo). Pueblo Libre se convertirá en destino turístico internacional. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munipueblolibre-lima/noticias/759745-pueblo-libre-se-convertira-en-destino-turistico-internacional>
- Municipalidad Distrital de Pueblo Libre. (2023c, noviembre). ¡Pueblo Libre está de moda! Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munipueblolibre-lima/noticias/866240-pueblo-libre-esta-de-moda>
- Municipalidad Distrital de Puente Piedra. (2023, febrero). Acuerdo de Concejo N 010-2023-AC/MDPP. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munipuentepiedra/normas-legales/4043243-010-2023-ac-mdpp>
- Municipalidad Distrital de San Borja. (2024a, febrero). Acuerdo de Concejo N.º 007-2024-MSB-C. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munisanborja/normas-legales/5324898-007-2024-msb-c>
- Municipalidad Distrital de San Borja. (2024b, noviembre). Por un Perú con ética e integridad hacia el 2030. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munisanborja/noticias/1068852-por-un-peru-con-etica-e-integridad-hacia-el-2030>
- Municipalidad Distrital de San Isidro. (2024a). Acuerdo de Concejo N° 079-2024-MSI. Consultado el 3 de octubre de 2025, desde <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/undefined/dispositivo/NL/2327154-1>
- Municipalidad Distrital de San Isidro. (2024b). San Isidro: 33 países se reúnen en la “Expo Embajadas” donde difundirán su cultura, ofertas educativas y destinos turísticos. Consultado el 3 de octubre de 2025, desde <https://msi.gob.pe/portal/2024/04/26/san-isidro-33-paises-se-reunen-en-la-expo-embajadas-donde-difundiran-su-cultura-ofertas-educativas-y-destinos-turisticos/>
- Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho. (2024a). Organigrama 2024. Consultado el 3 de octubre de 2025, desde https://web.munisjl.gob.pe/web/data_files/organigrama-2024.pdf
- Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho. (2024b, enero). Acuerdo de Concejo N. 003-2024-MDSJL. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munisanjuandelurigancho/normas-legales/5140330-003-2024-mdsjl>
- Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho. (2024c, junio). Acuerdo de Concejo N.º 061-2024-MDSJL. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munisanjuandelurigancho/normas-legales/5729612-061-2024-mdsjl>
- Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho. (2024d, noviembre). Acuerdo de Concejo N.º 137-2024-MDSJL. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munisanjuandelurigancho/normas-legales/6279498-137-2024-mdsjl>
- Municipalidad Distrital de San Juan de Miraflores. (2023, febrero). Acuerdo de Concejo N.º 009-2023/MDSJM. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munisjm/normas-legales/3943382-009-2023-mdsjm>

- Municipalidad Distrital de San Juan de Miraflores. (2024, julio). Acuerdo de Concejo N.º 040-2024/MDSJM. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munisjm/normas-legales/5837423-040-2024-mdsjm>
- Municipalidad Distrital de San Luis. (2023, septiembre). Acuerdo de Concejo N.º 0047-2023-MDSL. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munisanluis-lima/normas-legales/5691145-0047-2023-mdsl>
- Municipalidad Distrital de San Luis. (2024a, mayo). San Luis en los ojos del mundo: “II Gran Feria de Embajadas 2024”. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.munisanluis.gob.pe/portal/notas.php?id=588>
- Municipalidad Distrital de San Luis. (2024b, agosto). Alcalde Ricardo Perez, participó en la ceremonia por el 77.º aniversario de la Independencia de la República de la India. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munisanluis-lima/noticias/1005877-alcalde-ricardo-perez-participo-en-la-ceremonia-por-el-77-aniversario-de-la-independencia-de-la-republica-de-la-india>
- Municipalidad Distrital de San Martín de Porres. (2023, enero). Acuerdo de Concejo N.º 006-2023/MDSMP. Consultado el 6 de enero de 2023, desde <https://www.gob.pe/institucion/munisanmartindeporres/normas-legales/3865798-006-2023-mdsmp>
- Municipalidad Distrital de San Martín de Porres. (2024). Programa de Comercio Exterior. Consultado el 3 de octubre de 2025, desde https://www.facebook.com/story.php?story_fbid=538941532443445&id=100089828072341
- Municipalidad Distrital de San Miguel. (2023a). Alcaldes de San Miguel y Santa Ana del Salvador suscribieron convenio de hermanamiento. Consultado el 3 de octubre de 2025, desde <https://munisanmiguel.gob.pe/alcaldes-de-san-miguel-y-santa-ana-del-salvador-suscribieron-convenio-de-hermanamiento/>
- Municipalidad Distrital de San Miguel. (2023b). Municipalidad de San Miguel ganó concurso para implementar una supermanzana financiada por el Banco Mundial. Consultado el 3 de octubre de 2025, desde <https://munisanmiguel.gob.pe/municipalidad-de-san-miguel-gano-concurso-para-implementar-una-supermanzana-financiada-por-el-banco-mundial/>
- Municipalidad Distrital de San Miguel. (2024). Acuerdos de Concejo. Consultado el 3 de octubre de 2025, desde <https://munisanmiguel.gob.pe/municipalidad-de-san-miguel/transparencia/acuerdo-de-concejo/>
- Municipalidad Distrital de Santa Anita. (2023, octubre). Acuerdo de Concejo N.º 00024-2023-MDSA. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munisananita/normas-legales/4765464-00024-2023-mdsa>
- Municipalidad Distrital de Santa Anita. (2024, febrero). Acuerdo de Concejo N.º 00007-2024-MDSA. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munisananita/normas-legales/5260170-00007-2024-mdsa>
- Municipalidad Distrital de Santa María del Mar. (2023, agosto). Acuerdo de Concejo N.º 030-2023-MDSMM. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munisantamariadelmar/normas-legales/4700337-030-2023-mdsmm>
- Municipalidad Distrital de Santa María del Mar. (2024, abril). Convenio Específico de Cooperación Interinstitucional entre la Municipalidad Distrital de Santa María del Mar y el Grupo Aya Mobility, Sun Mobility y Siemens Energy. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munisantamariadelmar/>

- informes - publicaciones / 5732342 - 14 - convenio - especifico - de - cooperacion - interinstitucional - entre - la - municipalidad - distrital - de - santa - maria - del - mar - y - el - grupo - aya - mobility - sun - mobility - y - siemens - energy
- Municipalidad Distrital de Santa Rosa. (2024a, abril). Acuerdo de Concejo N.º 018-2024-MDSR. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munisantarosa-lima/normas-legales/5523257-018-2024-mdsr>
- Municipalidad Distrital de Santa Rosa. (2024b, abril). Acuerdo de Concejo N.º 020-2024-MDSR. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munisantarosa-lima/normas-legales/5518237-020-2024-mdsr>
- Municipalidad Distrital de Santa Rosa. (2024c, abril). Acuerdo de Concejo N.º 021-2024-MDSR. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munisantarosa-lima/normas-legales/5565512-021-2024-mdsr>
- Municipalidad Distrital de Santiago de Surco. (2023a). Bruce en España: “Una gestión eficiente garantiza la libertad y la democracia”. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.munisurco.gob.pe/bruce-en-espana-una-gestion-eficiente-garantiza-la-libertad-y-la-democracia/>
- Municipalidad Distrital de Santiago de Surco. (2023b). La propuesta busca incrementar el esparcimiento y disfrute de vecinos y visitantes. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.munisurco.gob.pe/surco-desarrollara-innovadora-intervencion-urbana-llamada-supermanzana-en-centro-historico/>
- Municipalidad Distrital de Santiago de Surco. (2023c, agosto). Acuerdo de Concejo N.º 092-2023-ACSS. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munisantiagodesurco/normas-legales/4601584-092-2023-acss>
- Municipalidad Distrital de Surquillo. (2023a, junio). Acuerdo de Concejo N.º 31-2023-MDS. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munisurquillo/normas-legales/4333128-31-2023-mds>
- Municipalidad Distrital de Surquillo. (2023b, noviembre). Supermanzana será una realidad en Surquillo. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munisurquillo/noticias/876295-supermanzana-sera-una-realidad-en-surquillo>
- Municipalidad Distrital de Villa El Salvador. (2023, julio). Acuerdo de Concejo N.º 054-2023/MVES. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.gob.pe/institucion/munivillaelsalvador/normas-legales/4504343-054-2023-mves>
- Municipalidad Distrital del Rímac. (2024, junio). Autorizan viaje de regidores para participar en evento de capacitación que se realizará en Colombia Acuerdo No 023-2024-MDR-MUNICIPALIDAD DEL RIMAC. Consultado el 5 de enero de 2026, desde <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2296263-1>
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (2024). Transformación de Lima: Zonas de Tránsito Calmado. Consultado el 3 de octubre de 2025, desde <https://www.gmu.munlima.gob.pe/index.php/es-es/noticias-gtu/item/691-transformacion-de-lima-zonas-de-transito-calmado>
- Observatorio Internacional de la Democracia Participativa-OIDP. (2025). Miembros. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://oidp.net/es/members.php>
- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados-ACNUR. (2023, diciembre). Perú: Municipalidad de Surquillo y ACNUR suscriben acuerdo de recuperación de espacios públicos y prestación de servicios para la comunidad. Con-

- sultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.acnur.org/noticias/aviso/peru-municipalidad-de-surquillo-y-acnur-suscriben-acuerdo-de-recuperacion-de>
- Organización Internacional para las Migraciones-OIM. (2023, enero). Más de 100 mujeres recibieron capacitación en bisutería, cerámica y crochet gracias a la unión de la OIM Perú junto con el programa Rasa Joven, PRM y la Municipalidad de Los Olivos. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://peru.iom.int/es/news/mas-de-100-mujeres-recibieron-capacitacion-en-bisuteria-ceramica-y-crochet-gracias-la-union-de-la-oim-peru-junto-con-el-programa-rasa-joven-prm-y-la-municipalidad-de-los-olivos>
- Portal de Transparencia. (2024a). Municipalidad Distrital de Ate (MuniAte). Consultado el 6 de enero de 2026, desde https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=10050&id_tema=5&ver=
- Portal de Transparencia. (2024b). Municipalidad Distrital de Chaclacayo (MDCH). Consultado el 6 de enero de 2026, desde https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=10055
- Portal de Transparencia. (2024c). Municipalidad Distrital de Jesús María (MDJM). Consultado el 6 de enero de 2026, desde https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=10061
- Portal de Transparencia. (2024d). Municipalidad Distrital de Los Olivos- LIMA (MDLO). Consultado el 6 de enero de 2026, desde https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=10064&id_tema=5&ver=
- Portal de Transparencia. (2024e). Municipalidad Metropolitana de Lima (MUNLIMA). Consultado el 6 de enero de 2026, desde https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=1434&id_tema=5&ver=
- Salazar, F. (2023, abril). Municipalidad de Lima firma convenio con UNOPS para fortalecer la seguridad pública en la capital. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://peru.un.org/es/226240-municipalidad-de-lima-firma-convenio-con-unops-para-fortalecer-la-seguridad-p%C3%BAblica-en-la>
- UNICEF. (2024, enero). Municipalidad de Carabayllo y UNICEF promueven empoderamiento de las adolescentes. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.unicef.org/peru/comunicados-prensa/municipalidad-carabayllo-unicef-promueven-empoderamiento-adolescentes-lima-norte>
- USAID. (2023). USAID's Bureau for Humanitarian Assistance. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://ics.crs.org/node/1643-bha-lac-newsletter-july-2023-empower-mention.pdf.pdf>
- World Bank Group. (2022). Improving Lima Traffic Management and Supporting Sustainable Transport Project. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P178842>
- World Surf Cities Network. (2025). Bienvenido a la Red de Ciudades del Surf. Consultado el 6 de enero de 2026, desde <https://www.worldsurfcitiesnetwork.com/es>

Anexos

Anexo A: Descripción Detallada de los Indicadores y Subindicadores

Estructura Gubernamental (G)

De acuerdo con Schiavon y las modificaciones propuestas, la estructura gubernamental de un gobierno subnacional se orienta hacia la organización y planificación necesarias para que un gobierno no central alcance sus objetivos, definiéndose por su organización administrativa. Para medir este indicador se revisará el subindicador G1: Órgano de Vinculación Exterior, el cual muestra si en la estructura administrativa existe algún órgano o dependencia con funciones exclusivas o compartidas en asuntos exteriores evaluando la paradiplomacia, por ejemplo, mediante una oficina encargada de gestionar la cooperación internacional descentralizada. Si se evidencia la existencia de dicha dependencia, se asigna 1 punto en el rubro G, utilizando para ello información obtenida a partir de instrumentos de gestión como organigramas y reglamentos de organización y funciones. Un ejemplo concreto es la MML, que incorpora en su organigrama la Subgerencia de Cooperación Internacional.

Actividad Económica (E)

Según Schiavon, son las estrategias que realiza la ciudad para poder alcanzar una inserción en el mercado internacional, así como actividades económicas que contribuyen a la promoción de sus recursos humanos y financieros. En esta propuesta se contemplan cuatro subindicadores:

1. **Fondos y Asesoría (E1):** Evalúa la existencia de programas institucionales, fondos de financiamiento, organismos o mecanismos de asesoría y capacitación técnica dirigidos al apoyo de la actividad exportadora, la atracción de inversión extranjera y el fomento al turismo. Esto incluye tanto la promoción a través de recursos electrónicos como la implementación de certificaciones de calidad, cursos de comercio exterior y planes de recuperación o puesta en valor de activos turísticos. Asimismo, evalúa la existencia de programas, fondos u organismos que respalden la actividad exportadora –por ejemplo, mediante crédito, capacitación o asesoría empresarial– o que promuevan la inversión extranjera y el turismo. Un ejemplo de ello es el Programa Municipal para la Recuperación del Centro Histórico de Lima, implementado por la MML, cuyo objetivo es reactivar y reestructurar de manera integral la zona emblemática de la ciudad, contribuyendo, entre otros aspectos, al fortalecimiento del turismo.
2. **Ferias Promocionales (E2):** Evalúa la asistencia del gobierno subnacional a ferias o eventos internacionales de promoción del comercio exterior, turística o cultural, así como la organización de dichos eventos. Esta medida resulta importante al fortalecer la imagen internacional de la entidad, impulsar la atracción de inversiones y fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias. Por ejemplo, el Festival Internacional del Ceviche, realizado por la Municipalidad de la Victoria en el año 2024, evidencia de manera concreta esta estrategia al promover sus atractivos turísticos y culturales.

3. **Convenios Económicos (E3):** Evalúa la firma de acuerdos que faciliten la cooperación y el intercambio en el ámbito económico, incluyendo la participación en cámaras de comercio internacionales o la formalización de acuerdos de cooperación económica. Por ejemplo, la Municipalidad Distrital de Pachacámac suscribió un Convenio Marco de Cooperación y Apoyo Interinstitucional con la Peruvian American Chamber of Commerce Maryland (PACCMD) de Estados Unidos.
4. **Acuerdos Productivos (E4):** Se centra en la firma de convenios destinados al financiamiento de proyectos productivos, la promoción de iniciativas de desarrollo sustentable y el fortalecimiento de la cooperación para el desarrollo local. Por ejemplo, varias municipalidades distritales de Lima forman parte del GCoM, que impulsa la acción climática local en colaboración con los Coordinadores Nacionales, fomentando el cumplimiento de compromisos municipales e incentivando la implementación de acciones sostenibles.

Actividad Política (P)

Según Schiavon, la actividad política comprende todas las acciones e interacciones de carácter político o institucional, promoción de la baja política que lleva a cabo un gobierno subnacional en el ámbito internacional. Este modelo considera cuatro subindicadores:

1. **Visitas al Extranjero (P1):** Se centra en la realización de viajes al extranjero por parte de representantes de la municipalidad, en la asistencia a eventos de carácter político y en la organización de eventos internacionales de índole político en su jurisdicción. Este indicador abarca la participación en ferias, congresos y visitas oficiales, así como las autorizaciones requeridas para dichos desplazamientos. Por ejemplo, se consideran los viajes de los alcaldes a eventos internacionales en calidad de representantes de la municipalidad.
2. **Atención Migrante (P2):** Hace referencia a la existencia de programas locales destinados a atender a la población migrante, los cuales son promovidos preferentemente por el propio gobierno subnacional, ya sea de forma independiente o en colaboración con actores privados o internacionales. Por ejemplo, el convenio entre la Municipalidad de Surquillo y ACNUR, la cual está orientada a beneficiar tanto a la población surquillana como a personas refugiadas y migrantes de la zona.
3. **Convenios de Amistad (P3):** Se refiere a la formalización de acuerdos de amistad y cooperación en ámbitos no económicos. Por ejemplo, la Municipalidad de San Borja aprobó un convenio de hermanamiento con la Municipalidad de Paraíso (Costa Rica) para fomentar la cooperación mutua.
4. **Membresías Internacionales (P4):** Está vinculado a la pertenencia o participación en asociaciones, redes o grupos de trabajo internacionales. Por ejemplo, la Municipalidad de Lima forma parte de diversas redes internacionales, entre ellas el Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU).

Anexo B: Puntajes Totales (PT) por distrito según indicadores y subindicadores de paradiplomacia (2023-2024)

Distrito	G1	E1	E2	E3	E4	E	P1	P2	P3	P4	P	Puntaje Total
Lima (Cercado)	1.00	0.25	0.25	0.25	0.25	1.00	0.25	0.00	0.25	0.25	0.75	2.75
Ate	1.00	0.00	0.25	0.00	0.25	0.50	0.25	0.00	0.00	0.25	0.50	2.00
San Juan de Lurigancho	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.25	0.25	0.25	1.00	2.00
Jesús María	1.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.25	0.25	0.00	0.00	0.25	0.50	1.75
Los Olivos	1.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.25	0.25	0.25	0.00	0.00	0.50	1.75
Miraflores	0.00	0.25	0.25	0.00	0.00	0.50	0.25	0.00	0.25	0.25	0.75	1.25
Surquillo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	1.00	1.25
Chaclacayo	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00
La Victoria	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.25	0.25	0.00	0.25	0.25	0.75	1.00
Lince	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.25	0.25	0.00	0.25	0.25	0.75	1.00
San Martín de Porres	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.25	0.25	0.00	0.25	0.25	0.75	1.00
Santa Rosa	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.25	0.25	0.00	0.25	0.25	0.75	1.00
Santiago de Surco	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.25	0.25	0.00	0.25	0.25	0.75	1.00
Villa El Salvador	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.25	0.25	0.00	0.25	0.25	0.75	1.00
Ancón	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.25	0.25	0.75	0.75
Breña	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.25	0.25	0.00	0.75	0.75
Independencia	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.25	0.25	0.00	0.00	0.25	0.50	0.75
Lurigancho	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.25	0.25	0.75	0.75
Magdalena del Mar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.25	0.25	0.00	0.00	0.25	0.50	0.75
Pueblo Libre	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.25	0.25	0.00	0.25	0.00	0.50	0.75
Pachacámac	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.25	0.25	0.00	0.25	0.00	0.50	0.75
Puente Piedra	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.25	0.25	0.00	0.00	0.25	0.50	0.75
San Borja	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.25	0.25	0.75	0.75
San Isidro	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.25	0.25	0.00	0.00	0.25	0.50	0.75
San Juan de Miraflores	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.25	0.25	0.00	0.25	0.00	0.50	0.75
San Luis	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.25	0.25	0.00	0.25	0.00	0.50	0.75
San Miguel	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.25	0.25	0.00	0.25	0.00	0.50	0.75
Santa Anita	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.25	0.25	0.00	0.00	0.25	0.50	0.75
Santa María del Mar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.25	0.00	0.00	0.25	0.25	0.50	0.75
Barranco	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.25	0.50	0.50
Carabaylo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.25	0.50	0.50
Chorrillos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.25	0.50	0.50
Cieneguilla	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.25	0.25
La Molina	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.25	0.00	0.00	0.00	0.25	0.25	0.50
Pucusana	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.25	0.00	0.00	0.25	0.00	0.25	0.50
Rímac	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.25	0.50	0.50
Comas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.25	0.25
El Agustino	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.25	0.25
Lurín	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.25	0.25
San Bartolo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.25	0.25
Villa María del Triunfo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25
Punta Hermosa	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Punta Negra	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Notas: Según el modelo Schiavon los subindicadores son: G1 = Órgano de Vinculación Exterior; E1 = Fondos y Asesoría; E2 = Ferias Promocionales; E3 = Convenios Económicos; E4 = Acuerdos Productivos; P1 = Visitas al Extranjero; P2 = Atención Migrante; P3 = Convenios de Amistad; P4 = Membresías Internacionales; E = Puntaje del indicador Actividad Económica; P = Puntaje del indicador Actividad Política; G1 = Puntaje del indicador Estructura Gubernamental (G).

Fuente: Elaboración propia.

Anexo C: Puntaje Total (PT) de paradiplomacia según Población y Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) municipal (2023–2024)

Distrito	Nivel PT	Población	Año	PIA 2023 (S/)	PIA 2023 pc (S/)	PIA 2024 (S/)	PIA 2024 pc (S/)
Lima (Cercado)	Alto	308 548	2025	750 000 000	2 430	799 000 000	2 590
Ate	Alto	617 099	2025	45 000 000	73	47 000 000	~76
San Juan de Lurigancho	Alto	1 319 232	2025	54 000 000	41	56 932 438	43
Jesús María	Medio	53 816	2025	52 000 000	967	54 960 116	1 021
Los Olivos	Medio	548 069	2025	33 600 000	61	35 393 777	65
Miraflores	Medio	69 434	2025	100 000 000	1 440	105 605 463	1 520
Surquillo	Medio	84 100	2025	22 500 000	268	23 763 866	283
Chaclacayo	Medio	41 429	2025	8 000 000	193	8 403 137	203
La Victoria	Medio	208 786	2025	62 500 000	300	65 796 295	315
Lince	Medio	40 023	2025	27 800 000	695	29 296 927	732
San Martín de Porres	Medio	537 504	2025	44 000 000	82	46 329 717	86
Santa Rosa	Medio	12 501	2025	1 500 000	120	1 577 157	126
Santiago de Surco	Medio	326 580	2025	145 000 000	445	153 006 667	469
Villa El Salvador	Medio	506 664	2025	36 400 000	72	38 379 370	76
Ancón	Bajo	44 956	2025	17 800 000	396	18 700 000	~416
Barranco	Bajo	29 429	2025	28 000 000	952	29 400 000	~1 000
Breña	Bajo	63 038	2025	21 000 000	333	22 100 000	~351
Independencia	Bajo	235 922	2025	18 300 000	78	19 301 908	82
Lurigancho (Chosica)	Bajo	174 067	2025	8 000 000	46	8 403 137	48
Magdalena del Mar	Bajo	37 793	2025	22 600 000	598	23 803 870	630
Pueblo Libre	Bajo	67 126	2025	25 300 000	377	26 656 111	397
Pachacámac	Bajo	50 190	2025	11 800 000	235	12 405 817	247
Puente Piedra	Bajo	263 002	2025	12 300 000	47	12 980 393	49
San Borja	Bajo	178 234	2025	73 600 000	413	77 524 335	435
San Isidro	Bajo	50 216	2025	124 000 000	2 470	130 515 729	2 599
San Juan de Miraflores	Bajo	539 197	2025	31 500 000	58	33 198 636	62
San Luis	Bajo	36 813	2025	12 800 000	348	12 819 208	348
San Miguel	Bajo	155 021	2025	54 950 000	354	57 842 632	373
Santa Anita	Bajo	219 727	2025	30 100 000	137	31 663 222	144
Santa María del Mar	Bajo	375	2025	4 000 000	10 667	4 250 229	11 334
Chorrillos	Bajo	374 576	2025	70 000 000	187	74 000 000	~198
La Molina	Bajo	228 815	2025	51 450 000	225	54 162 145	237
Rímac	Bajo	176 439	2025	18 500 000	105	19 483 844	110
Cieneguilla	Bajo	18 960	2025	2 300 000	121	2 349 902	124
Comas	Bajo	633 491	2025	71 800 000	113	75 556 416	119
El Agustino	Bajo	194 463	2025	14 094 463	72	14 836 277	76
Lurín	Bajo	73 163	2025	20 200 000	276	21 282 251	291
Pucusana	Bajo	3 873	2025	1 870 000	483	1 967 845	508
San Bartolo	Bajo	3 766	2025	3 150 000	837	3 313 480	880
Villa María del Triunfo	Bajo	450 815	2025	19 200 000	43	20 234 672	45
Punta Hermosa	Bajo	8 577	2025	3 530 000	412	3 720 626	434
Punta Negra	Bajo	6 658	2025	2 130 000	320	2 239 256	336

Notas: PIA = Presupuesto Institucional de Apertura; pc = per cápita.

Fuentes: Elaboración propia con base en la Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2023 (Ministerio de Economía y Finanzas-MEF, 2022c), la Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2024 (Ministerio de Economía y Finanzas-MEF, 2023), el Portal de Transparencia Económica – Consulta Amigable (Ministerio de Economía y Finanzas-MEF, 2022b) y Perú: Población total proyectada al 30 de junio de cada año, según departamento, provincia y distrito, 2018–2025 (Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI, 2024a).